

# **STRATEGISK ANALYS AV DEN SVENSKA BYGGBRANSCHEN**

- EN STUDIE AV JM, NCC, PEAB OCH SKANSKA

Anders Hådel & Joakim Uveborn



 <p><b>LINKÖPINGS UNIVERSITET</b></p>	<p><b>Avdelning, Institution</b> Division, Department</p> <p>Ekonomiska institutionen 581 83 LINKÖPING</p>	<p><b>Datum</b> Date 2004-06-10</p>
--	--	---

<p><b>Språk</b> Language</p> <p>X Svenska/Swedish h Engelska/English</p>	<p><b>Rapporttyp</b> Report category</p> <p>Licentiatavhandling Examensarbete</p> <p>C-uppsats X D-uppsats</p> <p>Övrig rapport —</p>	<p><b>ISBN</b></p> <p><b>ISRN</b> Ekonomiprogrammet 2004/33</p> <p><b>Serietitel och serienummer</b> <b>ISSN</b> Title of series, numbering _____</p>
--	---	---

**URL för elektronisk version**  
<http://www.ep.liu.se/exjobb/eki/2004/ep/033/>

<p><b>Titel</b> Title</p> <p><b>Författare</b> e Author</p>	<p>STRATEGISK ANALYS AV DEN SVENSKA BYGGBRANSCHEN- EN STUDIE AV JM, NCC, PEAB OCH SKANSKA</p> <p>STRATEGIC ANALYSIS BASED ON THE SWEDISH CONSTRUCTION INDUSTRY- A SURVEY ON JM, NCC, PEAB AND SKANSKA</p> <p>Anders Hådelld och Joakim Uveborn</p>
---	--

**Sammanfattning**  
Abstract

Bakgrund: Byggbranschen är Sveriges största industrigren med stort inflytande på Sveriges ekonomiska välbefinnande. De regleringar som en gång styrde branschen har idag nästan helt försvunnit. Detta i kombination med en snedvriden utbud och efterfrågebild på den svenska marknaden, orsakad av den urbaniseringstrend som pågår har lett till ett ökat tryck på de svenska byggföretagen som tvingas till nytänkande i sin strävan efter bibehållandet alternativt utökandet av konkurrenskraft.

**Syfte:** Syftet med denna uppsats är att belysa vilka strategiska faktorer som är av vikt i dagens svenska byggbransch, med fokus på de fyra största aktörerna, JM, NCC, PEAB och Skanska. Detta för att ge dessa företag rekommendationer avseende bibehållandet alternativt utvecklandet av respektive företags konkurrenskraft.

**Metod:** Denna uppsats är att likna vid en fallstudie även om inte samtliga kriterier för denna studieform uppfylls. Uppsatsen bygger företrädesvis på fem stycken genomförda intervjuer dels genomförda med respektive studerat företag och dels med en branshexpert. Vid skapandet av denna uppsats har även information utvunnits genom publikationer såsom branschlitteratur, årsredovisningar och vetenskapliga artiklar.

**Resultat:** Vi har kommit fram till att de studerade företagen i flera avseenden verkar som om branschen fortfarande skulle vara reglerad, vilket vi anser ha sin grund i det starka branschtänkandet. Därför ser vi stor potential för utveckling genom anammandet av partneringssamarbeten i byggprocessen mellan de involverade aktörerna. Vi ser även att kostnadsfördelar kan erhållas genom utvecklandet av prefabriceringsstandards inom industrin. Kostnadsreduceringar ser vi även kunna åstadkommas genom en centraliserad inköpsfunktion.

### **Nyckelord**

Keyword

strategy, industry analysis, construction industry, Partnering, prefabrication, Sumi Park Dahlsgaard

 <p>LINKÖPINGS UNIVERSITET</p>	<p><b>Avdelning, Institution</b> Division, Department</p> <p>Ekonomiska institutionen 581 83 LINKÖPING</p>	<p><b>Datum</b> Date 2004-06-10</p>
---	--	---

<p><b>Språk</b> Language</p> <p>X Svenska/Swedish h Engelska/English</p>	<p><b>Rapporttyp</b> Report category</p> <p>Licentiatavhandling Examensarbete</p> <p>C-uppsats X D-uppsats</p> <p>Övrig rapport —</p>	<p><b>ISBN</b></p> <p><b>ISRN</b> Ekonomiprogrammet 2004/33</p> <p><b>Serietitel och serienummer</b> <b>ISSN</b> Title of series, numbering _____</p>
--	---	---

**URL för elektronisk version**  
<http://www.ep.liu.se/exjobb/eki/2004/ep/033/>

<p><b>Titel</b> Title</p> <p><b>Författare</b> Author</p>	<p>STRATEGISK ANALYS AV DEN SVENSKA BYGGBRANSCHEN- EN STUDIE AV JM, NCC, PEAB OCH SKANSKA</p> <p>STRATEGIC ANALYSIS BASED ON THE SWEDISH CONSTRUCTION INDUSTRY- A SURVEY ON JM, NCC, PEAB AND SKANSKA</p> <p>Anders Hådell och Joakim Uveborn</p>
---	---

**Sammanfattning**  
Abstract

Background: The construction industry is Sweden's single most important industry branch with a significant influence on Sweden's wealth. The political restrictions that once controlled the industry are today almost gone. This combined with an unbalanced supply and demand situation on the Swedish constructions market, caused by urbanisation, has led to increased pressure on the Swedish construction companies who now are forced to find new methods in their struggle to contain or increase their competitive advantage.

**Purpose:** The purpose of this thesis is to survey: which strategic variables are of great importance in today's Swedish construction industry with focus on the four main actors, JM, NCC, PEAB and Skanska. Furthermore is the purpose to give these actors advice regarding how to contain or increase their competitive advantage.

**Method:** This thesis takes the shape of a case study even if not all the criteria's embedded in this line of academic study has been reached. The thesis is mainly built upon five interviews conducted with the four companies and with an expert in the construction field. During the creation of this thesis information has also been gathered through publications such as industry literature annual statements and scientific journals.

**Conclusions:** We have reached the conclusion that the studied companies, in several aspects, acts as if the industry still where regulated, the main reason for this behaviour is, according to us, the conservative thinking. Therefore we see a great potential for development and use of partnering in the construction process between the involved companies. We also see that cost benefits can be realised trough the development of prefabrication standards in the industry. It is also our opinion that cost benefits can be achieved through a centralised purchasing department.

### **Nyckelord**

Keyword

strategy, industry analysis, construction industry, Partnering, prefabrication, Sumi Park Dahlsgaard

## Förord

*“What is past is the prologue”*

William Shakespeare, *Stormen* 1611-1612.





# INNEHÅLL

<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1. BAKGRUND .....	1
1.2. PROBLEMFÖRMULERING.....	3
1.3. PROBLEMFÖRÅGESTÄLLNING .....	5
1.4. SYFTE.....	6
1.5. STRATEGIBEGREPPETS INNEBÖRD .....	6
1.6. UPPSATSENS VOLYMMÄSSIGA OMFATTNING .....	10
1.7. AVGRÄNSNINGAR.....	11
1.8. UPPSATSEN DISPOSITION .....	12
<b>2. VETENSKAPLIGT FÖRHÅLLNINGSSÄTT</b> .....	<b>14</b>
2.1. KUNSKAP UR ETT TEORETISKT PERSPEKTIV .....	14
2.1.1. <i>Vår syn på kunskap</i> .....	15
2.2. VETENSKAP UR ETT TEORETISKT PERSPEKTIV .....	16
2.2.1. <i>Vår syn på vetenskap</i> .....	17
2.3. EXEMPEL PÅ VERKLIGHETEN UR ETT TEORETISKT PERSPEKTIV.....	18
2.3.1. <i>Vår syn på verkligheten</i> .....	19
2.4. POSITIVIST ELLER HERMENEUTIKER .....	20
2.5. VAL AV FORSKNINGSAKSATS .....	21
<b>3. METOD</b> .....	<b>23</b>
3.1. UNDERSÖKNINGSMETODIK.....	23
3.2. VÅR STUDIEFORM.....	24
3.3. PRIMÄR- OCH SEKUNDÄRDATA.....	25
3.4. RELIABILITET OCH VALIDITET .....	27
3.5. GENERALISERBARHET .....	29

3.6. INTERVJUTEKNIK.....	30
3.7. TILLVÄGAGÅNGSSÄTT .....	32
3.8. METODKRITIK .....	33
<b>4. TEORETISK REFERENS RAM .....</b>	<b>36</b>
4.1. DEN TEORETISKA REFERENS RAMENS STRUKTUR OCH UPPBYGGNAD ..	36
4.2. BRANSCH, KONKURRENS OCH KONKURRENSSTRATEGI.....	39
4.3. BRANSCHVERKTYG OCH MODELLER.....	41
4.3.1. <i>S-C-P</i> .....	41
4.3.2. <i>Femkraftmodellen</i> .....	43
4.3.3. <i>PESTEL</i> .....	46
4.3.4. <i>Strategiska grupper</i> .....	48
4.3.5. <i>Gemensamt branschtänkande</i> .....	51
4.4. KONKURRENSVERKTYG OCH FÖRKLARINGSMODELLER.....	53
4.4.1. <i>Positioneringsstrategier</i> .....	53
4.4.2. <i>Outpacing strategier</i> .....	57
4.4.3. <i>First movers advantage</i> .....	59
4.4.4. <i>Integration</i> .....	61
4.4.5. <i>Värdenätverk</i> .....	63
4.5. PARTNERSKAP VIA STRATEGISKA ALLIANSER.....	66
4.6. KONKURRERA OM FRAMTIDEN .....	71
4.6.1. <i>Att förutsäga en industris utveckling</i> .....	71
4.6.2. <i>Scenarioplanering</i> .....	73
<b>5. EMPIRI .....</b>	<b>76</b>
5.1. EMPIRINS STRUKTUR OCH UPPBYGGNAD .....	76
5.2. GENERELL BRANSCHHISTORIK .....	77
5.3. DE STUDERADE FÖRETAGENS HISTORISKA FRAMVÄXT .....	82
5.3.1. <i>JM</i> .....	82
5.3.2. <i>NCC</i> .....	85

5.3.3. PEAB .....	87
5.3.4. Skanska.....	91
5.4. EXOGENT GIVNA PÅVERKANSAFAKTORER.....	97
5.4.1. EU och EMU:s inverkan på den svenska byggbranschen .....	97
5.4.2. Statens och kommunens påverkan.....	98
5.4.3. Mediernas tryck mot byggsektorn.....	101
5.4.4. Byggfackens inverkan på konjunkturcyklerna inom byggsektorn .....	102
5.4.5. Egna anställda orsakar problem vid konjunktursvängningar .	103
5.4.6. Utbildning och kompetensutveckling .....	105
5.4.7. Forskning och utveckling .....	106
5.5. DAGENS BYGGBRANSCH.....	107
5.5.1. Översikt .....	107
5.5.2. Simuleringssystem.....	109
5.5.3. Livscykelkostnader .....	110
5.5.4. Prefabricering .....	111
5.5.5. Inköp.....	115
5.5.6. Maktrabatt.....	117
5.5.7. Partnering .....	118
5.6. DE STUDERADE FÖRETAGEN IDAG .....	120
5.6.1. JM.....	120
5.6.2. NCC.....	123
5.6.3. PEAB .....	125
5.6.4. Skanska.....	126
<b>6. ANALYS.....</b>	<b>129</b>
6.1. ANALYSENS STRUKTUR OCH UPPBYGGNAD .....	129
6.2. ANALYS AV BRANSCH, KONKURRENS OCH KONKURRENSSTRATEGI..	130
6.2.1. Konkurrenssituationen inom den svenska byggbranschen .....	130

6.3. ANALYS AV BYGGBRANSCHEN UTIFRÅN BRANSCHVERKTYG OCH MODELLER .....	132
6.3.1. <i>Analys av S-C-P inom den svenska byggbranschen</i> .....	132
6.3.2. <i>Analys av byggbranschen utifrån femkraftsmodellen</i> .....	133
6.3.3. <i>Analys av den svenska byggbranschen utifrån PESTEL</i> .....	136
6.3.4. <i>Strategisk gruppindelning av de studerade företagen</i> .....	142
6.3.5. <i>Gemensamt tankesätt i den svenska byggbranschen</i> .....	144
6.4. KONKURRENSVERKTYG OCH FÖRKLARINGSMODELLER APPLICERAT PÅ DEN SVENSKA BYGGBRANSCHEN .....	146
6.4.1. <i>Analys av positioneringsstrategier</i> .....	146
6.4.2. <i>Outpacing strategier inom den svenska Prefab branschen</i> .....	149
6.4.3. <i>First movers advantage i den svenska byggbranschen</i> .....	151
6.4.4. <i>Integration inom den svenska byggbranschen</i> .....	154
6.4.5. <i>Värdenätverk inom den svenska byggbranschen</i> .....	157
6.5. ANALYS AV PARTNERSKAP VIA STRATEGISKA ALLIANSER.....	158
6.5.1. <i>Strategiska allianser inom den svenska byggbranschen</i> .....	158
6.6. KONKURRERA OM FRAMTIDEN .....	163
6.6.1. <i>Att förutsäga den svenska byggbranschens utveckling</i> .....	163
6.6.2. <i>Scenarioplanering i den svenska byggbranschen</i> .....	166
6.6.3. <i>Eventuella förändringar i de studerade företagens värdenätverk</i> .....	167
<b>7. SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER.....</b>	<b>169</b>
7.1. ALLMÄNNA SLUTSATSER OM BYGGBRANSCHEN .....	169
7.2. VÅRA REKOMMENDATIONER.....	170
7.2.1. <i>Allmänna rekommendationer</i> .....	170
7.2.2. <i>Partnering</i> .....	172
7.2.3. <i>Prefabricering</i> .....	174
7.3. SLUTORD.....	175

7.4. REKOMMENDATIONER TILL VIDARE FORSKNING.....	175
<b>KÄLLHÄNVISNINGAR.....</b>	<b>177</b>
PUBLICERADE KÄLLOR.....	177
ELEKTRONISKA KÄLLOR .....	193
ÅRSREDOVISNINGAR OCH DELÅRSRAPPORTER .....	195
<b>BILAGOR .....</b>	<b>197</b>
INTERVJUADE PERSONER.....	197
INTERVJUMALL .....	199

## **Figurförteckning**

<b>Figur 1.</b> Historiska skedens påverkan på dagens och morgondagens marknad.....	10
<b>Figur 2.</b> Uppsatsens struktur och uppbyggnad.....	12
<b>Figur 3.</b> Induktion och deduktion.....	20
<b>Figur 4.</b> Bearbetning av data.....	26
<b>Figur 5.</b> Tillvägagångssätt och förhållningssätt.....	29
<b>Figur 6.</b> Analysens struktur och uppbyggnad.....	36
<b>Figur 7.</b> Det utvecklade S-C-P Paradigmet med voluntaristisk återkoppling.....	40
<b>Figur 8.</b> Femkraftsmodellen.....	41
<b>Figur 9.</b> PESTEL-ramverket, samt exempel på dess underfaktorer.....	45
<b>Figur 10.</b> Exempel på strategiska grupper.....	48
<b>Figur 11.</b> Utvecklande av branschspecifika kognitionsnivåer.....	51
<b>Figur 12.</b> Bowman´s strategiklocka.....	54
<b>Figur 13.</b> Outpacingstrategier.....	56
<b>Figur 14.</b> Värdennätverket.....	62
<b>Figur 15.</b> Modell för transaktionskostnadsreducering i byggföretag Genom alliansbildande.....	68
<b>Figur 16.</b> Livscykelkurvan.....	70
<b>Figur 17.</b> Interaktion mellan de olika delarna i TAIDA-modellen.....	72
<b>Figur 18.</b> Empirins struktur och uppbyggnad.....	75
<b>Figur 19.</b> NCC: s nationellt historiska utveckling.....	85
<b>Figur 20.</b> Analysens struktur och uppbyggnad.....	128
<b>Figur 21.</b> Det utvecklade S-C-P Paradigmet med voluntaristisk återkoppling applicerat på den svenska byggbranschen.....	130
<b>Figur 22.</b> Den svenska byggbranschen applicerad på	

Femkraftsmodellen.....	134
<b>Figur 23.</b> PESTEL-ramverket applicerat på den svenska byggbranschen.....	139
<b>Figur 24.</b> Strategisk gruppindelning av de studerade företagen.....	141
<b>Figur 25.</b> Bowmans strategiklocka applicerad på de fyra studerade företagen.....	146
<b>Figur 26.</b> Outpacing-strategier inom den svenska Prefabbranschen.....	148
<b>Figur 27.</b> Livscykelkurvan applicerad på den svenska byggbranschen.....	162





# 1. Inledning

*I detta kapitel ges först en övergripande bakgrund till den studerade branschen och dess relevans för såväl samhället i stort som för vår akademiska forskning. Därefter förs läsaren in på de problem och möjligheter som branschen idag står inför. Dessa nya förutsättningar mynnar sedan ut i de problemfrågor som vi avser att studera, vilket leder läsaren på uppsatsens syfte. För att underlätta för läsaren följer sedan en kort presentation av strategibegreppet och dess innebörd. Vi har dessutom valt att inkludera en förklaring till uppsatsens volymmässiga omfattning samt de avgränsningar som gjorts. Slutligen följer en disposition för att förklara uppsatsens generella uppbyggnad.*

## 1.1. Bakgrund

I byggbranschen (även i uppsatsen refererad till som byggnadsbranschen, byggindustrin och byggsektorn) ingår traditionellt byggnads- och anläggningsverksamhet. I byggnadsbegreppet återfinns uppförande av exempelvis bostäder, industrier och kontorsbyggnationer. Under anläggningsverksamhet kategoriseras övriga slag av byggnadsverk såsom broar, hamnar, flygfält, bergum, dammar, idrottsplatser och master (SOU, 2002:115).

Den svenska byggnadsindustrin är av stor vikt för Sveriges ekonomiska välstånd. Bygg och anläggningssektorn stod år 2002 för cirka tio procent av den totala bruttonationalprodukten (Skanska, 2004:c) och är därmed

Sveriges största industrigren (Fernström & Kämpe, 1998). Vidare representerades mer än halva av Sveriges totala nationalförmögenhet, det vill säga tre till fyra tusen miljarder kronor av fastigheter som byggs, underhålls och utvecklas av byggindustrin (Fernström, 2004-05-25).

I rapporter från den svenska byggbranschens intresseorganisation, Sveriges byggindustrier (2003:c; 2001), framhålls att byggbranschen har avgörande inflytande över hela det nationella näringslivets produktivitet, tillväxttakt och kostnadsnivå. Detta har sin grund i infrastrukturens direkta betydelse för det svenska näringslivet. Ytterligare än faktor som stödjer påståendet är att 45 procent av Sveriges bruttonationalprodukt kommer från export (SCB, 2002) som är direkt beroende av en fungerande infrastruktur.

Ytterligare en faktor som belyser byggsektorns vikt är att det idag råder en snedvriden utbuds och efterfrågans bild på den svenska bostadsmarknaden, där glesbygdsområden ofta lider av bostadsöverskott vilket låser stora mängder kapital i outnyttjade bostäder. Detta samtidigt som det råder hög bostadsbrist i storstadsregionerna (BoU1Y, 2003) vilket riskerar att dämpa den generella ekonomiska tillväxttaket. Byggbranschen är en viktig part i lösningen på detta problem.

Ovannämnda faktorer visar på den svenska byggnadsindustrins betydelse för den svenska ekonomiska utvecklingen. Vi vill därför hävda, med grund i ovanstående resonemang, att den svenska byggnadsindustrins utveckling är av vikt för samhället i stort. Ovan nämnda faktorer låg som grund till vårt val att fokusera på byggbranschen. Vidare kommer denna uppsats att ha utgångspunkt i företagsstrategiska frågeställningar varför frågor som är mer relaterade till övriga företagsekonomiska områden, till största delen

kommer att undvikas, om de inte är av vikt för att belysa samt utveckla förståelsen inom det valda området.

Denna uppsats riktar sig främst mot studenter, med företagsekonomisk inriktning, som studerar på D-nivå, samt lärare och examinatorer med företagsekonomisk kompetens. Uppsatsen är uppbyggd på ett sådant sätt, att individer som inte besitter denna kunskap, har möjlighet att bygga upp en ökad kunskap och förståelse inom området. Detta genom att gå till de angivna referenserna och därmed de direkta källor som denna uppsats bygger på. Vår förhoppning är även att efterföljande studenter samt övriga med intresse inom denna bransch kommer att ha nytta av denna uppsats.

## ***1.2. Problemformulering***

Byggbranschen har traditionellt sett varit nationellt bunden med stora olikheter länder emellan avseende beskattning, subventioner och statlig reglering (Sveriges byggindustrier, 2003:b). Dessa ovannämnda faktorer i kombination med utländsk företagssekretess har lagt grunden till vårt beslut att endast fokusera på den svenska byggbranschen. Trenden mot ökad globalisering i form av frihandelsområden (Mrangos, 2003) och skatteharmoniseringar (European Commission, 2003) har även avspeglats i den svenska byggbranschen (Sveriges byggindustrier, 2003:b). Dessa förändrade omvärldsfaktorer kommer att påverka byggbranschen och företagen, som därför måste arbeta med för att bibehålla/öka sin konkurrenskraft.

Under 90-talet valde dessutom staten att avskaffa subventionerna till byggsektorn samt öka de marknadsmässiga förhållandena i branschen. Detta genom att minska statens inflytande över branschen i form av lagmässiga regleringar (Gullberg & Rudberg, 2001). Trots dessa förändringar agerar fortfarande, i stor utsträckning, byggföretagen som om de verkade inom en reglerad bransch. En anpassning till dessa nya förhållanden har således inte skett.

I Sverige fanns år 2002 cirka 80 000 företag som var verksamma inom byggbranschen (SOU, 2002:115). Företagen stod tillsammans, som ovan nämnts, år 2002 för investeringar motsvarande cirka tio procent av bruttonationalprodukten (Skanska, 2004:c). Av byggföretagen stod de fyra största aktörerna på den svenska marknaden år 2001 för cirka hälften (50,2 procent) av den totala omsättningen i byggbranschen (Sveriges Byggindustrier, 2003:a). Även om det enligt oss är rimligt att anta att de fyra företagen skulle överleva på grund av sin starka ekonomiska ställning, skulle en skärpt konkurrenssituation kunna leda till att flera av de mindre företagen tvingas lämna marknaden. En konsekvens av detta skulle bli ökad arbetslöshet i Sverige då ungefär 361 000 personer (SOU, 2002:115) direkt eller indirekt är knutna till den svenska byggindustrin. Det skall i sammanhanget också påpekas att den svenska byggbranschen präglas av en generellt låg utbildningsnivå (SOU, 2002:115), vilket är en faktor som ytterligare kan försvaga de svenska byggföretagens konkurrenskraft, särskilt då företagen i dagsläget står inför ett generationsskifte med stora pensionsavgångar (Fernström, 2003:a).

Den urbaniseringstrend som pågår i Sverige idag (Roslund, 2002) har lett till ökad bostadsbrist i storstadsregionerna. Enligt Sveriges byggindustrier

(2003:a) bor idag 60 procent av Sveriges befolkning i områden som präglas av bostadsbrist. Detta ställer nya krav på aktörerna som är verksamma inom den svenska byggbranschen. På den svenska marknaden vad gäller byggnation och underhåll av bostäder finns idag fyra företag som tillsammans har en marknadsandel på 70 procent. Dessa företag är JM AB, NCC AB, PEAB AB och Skanska AB, härnäst kallade JM, NCC, PEAB och Skanska, vilka tillsammans har en omsättning på 69 miljarder kronor per år. Utav dessa företag är Skanska tveklöst det största med en omsättning som uppgår till 28,4 miljarder kronor per år på den svenska marknaden (Sveriges byggindustrier, 2003:a).

De ovannämnda stora förändringar som byggbranschen idag genomgår kommer att påverka morgondagens branschstruktur. Detta leder till att strategisk planering kommer att få ökat fokus och relevans i en bransch som tidigare karakteriserats av stabilitet och skyddande marknadsintervention. Detta leder oss fram till följande frågeställningar

### **1.3. Problemfrågeställning**

- Med utgångspunkt i den svenska byggbranschens, samt de fyra största aktörernas (JM, NCC, PEAB och Skanska) historik, hur är dagens byggbransch beskaffad med fokus på dessa fyra företag?
- Hur bör JM, NCC, PEAB och Skanska agera för att bibehålla alternativt utöka sin konkurrenskraft på den svenska byggmarknaden?

## **1.4. Syfte**

Syftet med denna uppsats är att belysa vilka strategiska faktorer som är av vikt i dagens svenska byggbransch, med fokus på de fyra största aktörerna, JM, NCC, PEAB och Skanska. Detta för att ge dessa företag rekommendationer avseende bibehållandet alternativt utvecklandet av respektive företags konkurrenskraft.

## **1.5. Strategibegreppets innebörd**

Själva begreppet strategi definieras enligt Oxford English Dictionary som:

*”Strategy. The art of war, especially the planning of movements of troops and ships et cetera, into favorable positions; plan of action or policy in business or politics et cetera.”*

Källa: Soanes (2002).

Att beskriva företagsstrategi eller att förklara vad begreppet innefattar är mycket svårt. Själva området strategi är extremt brett varför teoretiker inom området ofta endast fokuserar på vissa delar, exempelvis som Mintzberg & Lampel (1999) uttrycker det:

*"We are blind people and strategy formation is our elephant. Each of us, in trying to cope with the mysteries of the beast grabs hold of some part or other, and, in the words of John Godfrey Saxe's poem of the last century: Rail on in utter ignorance of what each other mean, and prate about an Elephant, Not one of (us) has seen!"*

Källa: Mintzberg & Lampel (1999:21).

Strategi har också beskrivits som ett företags relation till dess omvärld och ett verktyg för att hantera densamma. Strategi är med andra ord inte bokföring och finansiering, även om dessa verktyg i sig kan underlätta för företaget ur strategisk synpunkt. Skillnaden är dock att det vanligtvis inte finns anledning till att vara nydanande inom exempelvis bokföring utan här kan företaget lika gärna applicera samma metoder som ett annat företag som är bra på dessa bitar. Detta fungerar inte inom strategi (Kay, 1993).

Traditionellt sett har begreppen strategi och företag inneburit att se på företaget som en maskin som förädlar resurser från råvara till slutlig produkt där strategin främst har setts som ett positioneringsverktyg (Løwendahl & Revang, 1998). De ursprungliga teorierna kring begreppet och området strategi definierade tre förutsättningar för att förklara ett företags framgångar. Den första förutsättningen innebar att ett företag ska utveckla och implementera interna mål och handlingspolicys som ligger i linje med företagets position på marknaden. Detta för att inte suboptimering av mål ska uppstå. Uppställda interna mål och handlingspolicys ska dessutom matcha företagets styrkor och svagheter med de externa möjligheter och hot som finns på marknaden. Vidare ska den utformade strategin främst fokusera på att utveckla och utnyttja ett företags kärnkompetenser (Porter, 1991).

Att definiera strategi är således svårt framförallt eftersom världen förändras. Løwendahl & Revang (1998) menar att strategi idag inte längre primärt handlar om hur marknader organiseras utan i större bemärkelse om den unika organisationen av individuella konsumenter. Det essentiella hos en strategi i dag blir med andra ord hanterandet och byggandet av relationer med de bästa individerna, såväl externt som internt (Løwendahl & Revang, 1998). Porters (1991) tankar ligger i linje med Løwendahl & Revang (1998) då han anser att strategi i en dynamisk värld handlar om att upprätthålla en dynamik och inte en statisk balans.

För att komma fram till en definition av strategi som bäst lämpar sig eller bäst förklarar syftet och angreppssättet i vår uppsats har vi valt att nedan lyfta fram ett antal definitioner. Definitionerna nedan syftar också till att visa på begreppet strategis, komplexitet genom att de olika definitionerna angriper begreppet, till viss del, på olika sätt.

*”The strategy of the firm is the match between its internal capabilities and its external relationships. It describes how it responds to its suppliers, its customers, its competitors, and the social and economic environment within which it operates.”*

Källa: Kay (1993:18).

*“Strategy is the creation of a unique and valuable position, involving a different set of activities... The essence of strategic positioning is to choose activities that are different from rivals.”*

Källa: Porter (1996:68).



*”What business strategy is all about, in a word competitive advantage... the sole purpose of strategic planning is to enable a company to gain, as efficiently as possible, a sustainable edge over its competitors. Corporate strategy thus implies an attempt to alter a company’s strength relative its competitors in the most efficient way.”*

Källa: Ohmae (1983 i Grant 2002:17).

*“Strategy is understanding an industry structure and dynamics, determining the organizations relative position in that industry, and taking action to either change the industry structure or the organizations position to improve organizational results.”*

Källa: Oliver (2001:7).

I vår uppsats definierar vi strategi i likhet med Olivers (2001) externa perspektiv. Detta då vi inledningsvis, med utgångspunkt i historik, kartlägger branschens struktur och granskar respektive studerat företags relativa position i branschen. Därefter, i likhet med Olivers (2001) definition ges företagen rekommendationer för att öka dess konkurrenskraft, alternativt förändra industristrukturen.

Vi anser även att denna definition lämpar sig med tanke på uppsatsens natur, det vill säga en branschanalys. Anledningen till att vi valde att angripa strategiområdet utifrån denna definition har även sin grund i hur byggbranschen är utformad. I avsnitt 1.2. belystes att byggbranschen till stor del avreglerats men att företagen fortfarande agerar som om branschen fortfarande var reglerad. Därför är det vår avsikt och val att utifrån Olivers definition först skapa en förståelse för industristrukturen såväl historiskt som idag, därefter skapa en förståelse för de studerade företagen och deras relativa position såväl historiskt som idag för att slutligen i enlighet med Olivers definition av strategi kunna avgöra eller ge rekommendationer för

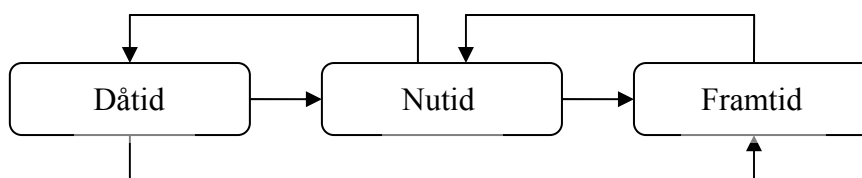
hur en förändring av branschen och, eller förbättring av de studerade företagens lönsamhet ska ske. Olivers (2001) definition lämpar sig således med tanke på uppsatsens syfte. Det är även vår åsikt att denna definition är mer övergripande samtidigt som den är mer konkret än de övriga definitionerna. Olivers (2001) definition har också verkat som en ledstjärna under hela arbetets gång och präglar således strukturen i uppsatsens huvudkapitel.

## ***1.6. Uppsatsens volymmässiga omfattning***

Som beskrivits i avsnitt 1.5. är strategiområdet ur vår valda externa infallsvinkel ett vitt begrepp. Detta får, i vår uppsats, till följd att det volymmässiga omfånget blir större än vad som kan anses brukligt för en magisteruppsats. Dock anser vi detta försvarbart då volymen krävs för att besvara vårt syfte. Den teoretiska referensramens omfattning är enligt oss nödvändig och relevant då varje enskild teori och modell bidrar till en mer rättvisande och nyanserad bild. Samtliga teorier och modeller som presenteras i denna del är, enligt oss, essentiella och icke exkluderbara för att kunna besvara uppsatsens syfte.

För att kunna uttala oss om morgondagens byggbransch krävs det att vi har en god kunskap om dagens bransch, varför empirikapitlet, i likhet med den teoretiska referensramen, blir omfattande. Vidare för att få förståelse för hur dagens bransch fungerar och tar sig uttryck krävs en ingående förståelse för de historiska händelser som format och utvecklat branschen till hur den ser ut idag. Detta resonemang illustreras i figur 1 nedan. För att läsaren ska kunna skapa mening av empirisk data, analys och slutsats, krävs

det att dessa delar kan sättas in i en historisk kontext för att skapa förståelse för dagens och morgondagens marknad.



*Fig. 1. Historiska skedens påverkan på dagens och morgondagens marknad. Egen figur*

## **1.7. Avgränsningar**

I denna uppsats fokuserar vi på de strategiska variablerna för framgång inom den svenska byggbranschen. I begreppet företagsstrategi lägger vi det som Oliver (2001), under avsnitt 1.5., definierar som strategi. Vidare avser vi inte att studera andra områden som kan vara av vikt för företagens framtida utveckling även om vissa författare skulle inkludera dessa i strategibegreppet. Exempel på sådana områden kan vara exempelvis marknadsföring, juridiska aspekter, finansiering och redovisning. Vi vill även belysa att denna uppsats är skriven ur ett företagsperspektiv varför våra rekommendationer inte tar hänsyn till exempelvis välfärdsfaktorer såsom sysselsättning och statens strävan efter en hög grad av konkurrensutsatta marknader.

Dessa avgränsningar innebär viss risk för att andra viktiga variabler, som är essentiella för de studerade företagens och branschens framtida utveckling utelämnas i de rekommendationer som uppsatsen resulterar i.

## **1.8. Uppsatsen disposition**

Vi har valt att dela in vår uppsats i sju stycken huvudkapitel. Detta har gjorts dels för att öka läsförståelsen och dels för att denna struktur ofta tillämpas vid Linköpings Universitet. En sammanställning av projektets uppbyggnad kan skådas i figur 2 nedan.

1. **Inledning:** I detta kapitel ges läsaren först en bakgrund till den valda branschen. Därefter förs läsaren in i de frågeställningar som kommer att behandlas i denna uppsats, vilket mynnar ut i en syftes beskrivning.
2. **Vetenskapligt förhållningssätt:** Under denna rubrik belyses hur vi anser att uppsatsen har påverkats av vår syn på kunskap, vetenskap och verkligheten. Vi vill här påpeka att våra tolkningar i stor grad är påverkade av vår uppväxt, våra värderingar och därmed hur vi uppfattar branschen.
3. **Metod:** I detta avsnitt redovisas hur vi har gått tillväga vid insamlandet av data, både vad gäller ren empirisk data om branschen i sig, samt data som kan härledas tillbaka till det företagsekonomiska området. Under denna rubrik framhålls också kritik mot våra metod val.
4. **Teoretisk referensram:** I detta kapitel redovisas de teorier och modeller som vi har funnit intressanta och relevanta. Dessa teorier och modeller har, i första skedet, legat till grund för intervjuer varefter det skett en modifiering av den teoretiska referensramen.

5. **Empiri:** Under denna rubrik återfinns en sammanställning av relevant insamlad data från den valda branschen. Informationen i detta kapitel bygger på såväl primärdata, i form av intervjuer, som sekundärdata i form av branschlitteratur samt annat publicerat material. Vår avsikt är att lyfta fram detta material på ett så objektivt sett som möjligt, det vill säga så opåverkat av våra egna värderingar som möjligt.
  
6. **Analys:** Under detta kapitel sammanförs empiriskt material med teoretisk referensram för att sedan subjektivt tolkas, kritiseras och analyseras.
  
7. **Slutsatser och rekommendationer:** Utifrån den analys av branschen som genomfördes i föregående kapitel knyter vi an, och besvarar vårt fastställda syfte som presenteras i kapitel ett. I detta kapitel presenteras även våra rekommendationer till de valda företagen samt rekommendationer till kommande studier och vidare forskning inom det valda området.

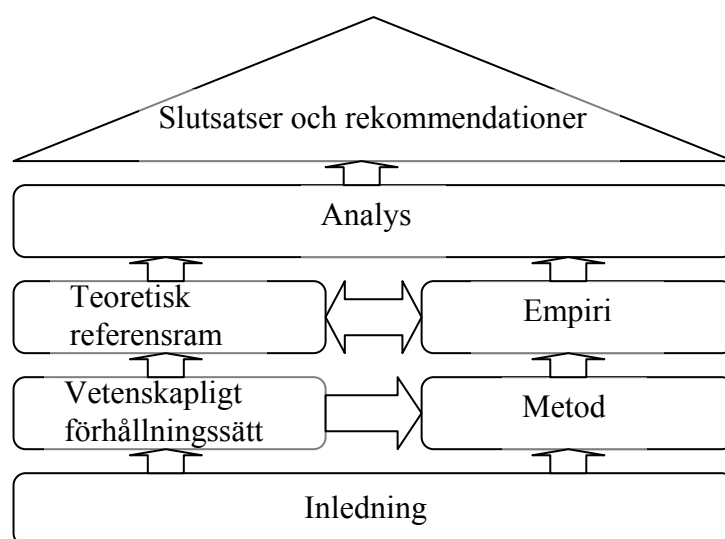
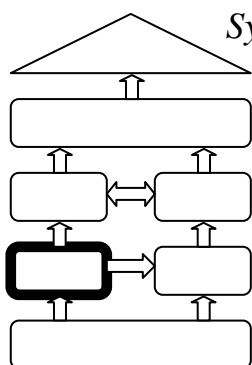


Fig.2. Uppsatsens struktur och uppbyggnad. Egen figur.

## 2. Vetenskapligt förhållningssätt



*Syftet med detta kapitel är att med stöd i teorier kring kunskap, vetenskap och verklighet ge läsaren en ökad förståelse för de tolkningar som görs och det resonemang som förs i uppsatsen. Vi anser att det är av vikt att denna genomgång sker för att klargöra hur vårt sätt att tänka, uppfatta och tolka har präglats av våra erfarenheter och den miljö som vi är fostrade i.*

### 2.1. Kunskap ur ett teoretiskt perspektiv

Begreppet ”kunskap” har behandlats allt sedan antiken, i första hand av de filosofiskt inriktade vetenskaperna. Platon har till eftervärlden lämnat långtgående resonemang om hur en definition ska kunna skapas till begreppet och hur individen ska kunna tillgodogöra sig kunskapen (Sørensen, 2002). Begreppet ”kunskap” är brett och skiljer sig beroende på vilken vetenskaplig inriktning som åsyftas. Vi har valt att presentera exempel på olika författares syn på kunskap och hoppas med detta kunna öka förståelsen för begreppet.

Senge (1990) menar att människan till naturen är törstig på ny kunskap och nytt vetande som kan hjälpa till att förklara och förstå den värld hon lever i. Denna kunskapsörst kan mötas med olika angreppssätt, exempelvis genom religionsförklaringar alternativt empiriskt byggd vetenskap.

Inom vetenskapen finns det enligt Lundahl & Skärvad (1999), två grundsyner på vad som är kunskap. Den ena benämner den filosofiska vetenskapen som realism, och den andra benämns som idealism. Det realistiska synsättet förutsätter objektivitet, innebärande att det finns verkliga objekt som låter sig studeras för att generera absolut kunskap. Den idealistiska inriktningen ser omvärlden som en subjektiv och individkonstruerad företeelse, där företeelsen eller kunskapen är beroende av den egna individens personliga föreställningar (Wallén, 1996).

### **2.1.1. Vår syn på kunskap**

Vi anser att vi under arbetsprocessen i denna uppsats haft utgångspunkten samt förhoppningen att processen och tolkningen varit objektiv. Detta antagande baserar vi på att vi varit obundna av den studerade branschen samt de aktuella företagen. Vi är dock medvetna om att de primärdata, i form av intervjuer, som vi tagit del av riskerar att vara färgade av subjektiva åsikter och tankar. Vi anser även att de faktiska historiska händelser som ligger till grund för dagens svenska byggnadsbransch endast i begränsad mån är öppna för subjektiva tolkningar.

Vi vill framhålla att dessa två plattformar inom kunskapsteorin i mångt och mycket är svåra att särskilja och använda i sin renaste form. Detta då vi under arbetets gång kontinuerligt stött på förhinder gällande vad som kan betecknas som subjektivt respektive objektivt. Utfallet av uppsatsen är enligt oss själva både av en objektiv och subjektiv karaktär då vi dels eftersträvat en ökad förståelse via egna tolkningar, och reflektioner kring branschen. Dock har uppsatsen även en förklarande karaktär innehållande

faktisk vetenskap kring historiska händelser samt exogent givna faktorer på branschnivå. Därför vill vi varken framhålla oss själva som idealister eller realister utan menar att vi befinner oss emellan dessa extremer.

## **2.2. Vetenskap ur ett teoretiskt perspektiv**

Vad som kan betecknas som vetenskap är, i likhet med kunskap, en av de grundläggande frågorna inom forskning, som omtvistats allt sedan antiken. Än idag finns ingen nådd konsensus angående denna fråga. Likt kunskapsbegreppet skiljer sig definitionerna åt beroende på vilken vetenskaplig inriktning som används som utgångspunkt. En övergripande och bred definition inom företagsekonomisk teori som vi anser täcka flera av de mer specifika definitionerna är Kvales (1997), som menar att vetenskap är:

*”Den metodiska produktionen av ny och systematisk kunskap.”*

Källa: Kvale (1997:61).

För att spinna vidare på denna definition, menar Arbnor & Bjerke (1994) att det som karakteriserar vetenskap, till skillnad från andra försök att förklara och förstå omvärlden, skiljer sig i tre avseenden. Vetenskap bygger för det första på grundläggande idéer mellan tankar, föreställningar och observationer inom det område som skall förstås eller förklaras. Vidare menar Arbnor & Bjerke (1994) att vetenskap kräver ett förutbestämt regelverk för att systematisera och kategorisera data.



Ytterligare en faktor som belyses inom företagsekonomisk metodlära är den etiska dimensionen inom vetenskap där individens personliga integritet poängteras, då de menar att det finns:

*”gränser för att vetenskap till offentligheten.”*

Källa: Arbnor & Bjerke (1994:40).

### **2.2.1. Vår syn på vetenskap**

Vår syn på vetenskap är att vetenskap är en evolutionärt dialektal process. Med det menar vi att de rådande vetenskapliga ”sanningar” som existerar hela tiden förfinas av aktuell forskning som drivs framåt genom att forskningssamfundet ställer ”dagens sanningar”, teser, mot morgondagens ”möjliga sanningar”, antiteser. Detta dilemma existerar tills en ny mer rättvisande bild skapats, en syntes. Denna syntes ligger sedan till grund för vidare forskning, då i form av en tes (Garud & Van de Ven, 2002). Denna process är ständigt pågående och kommer i sin ideala form att leda oss närmare och närmare sanningen. Dock kan denna process missbrukas och leda oss i motsatt riktning om forskning bedrivs med intentionen att finna, på förhand uppsatta resultat (Cummings & Sciandra, 1991). Ett annat exempel på hur den ideala vetenskapsformen kan åsidosättas menar vi kan belysas med hjälp av historiken kring hur Kopernikus introducerade den heliocentriska världssynen där han bevisade hur jorden kretsar kring solen och inte tvärt om. Även om denna hypotes vetenskapligen kunde bevisas, gick denna antites kraftigt emot den rådande världsuppfattningen. Vilket resulterade i stark förnekelse och avståndstaganden från vetenskapligt säkerställda resultat.

Vi anser att viss risk föreligger att våra resultat kommer att spegla de förutfattade meningar vi har om de problem och den verklighet som vi avser att studera. Dock ser vi denna risk som relativt begränsad då vi på förhand inte hade några påtagliga uppfattningar om byggbranschen. Vi anser även att de resultat som denna uppsats genererat inte är kontroversiella till sin natur och att det inte därför inte föreligger en avsevärd risk för förnekelse. Dock vill vi framhålla att det som i våra ögon uppfattas som okontroversiell sanning kan skilja sig mot en utomstående betraktares uppfattning av samma fenomen.

### ***2.3. Exempel på verkligheten ur ett teoretiskt perspektiv***

Verkligheten kan enligt Arbnor & Bjerke (1994) studeras utifrån tre olika synsätt. Dessa tre synsätt spänner mellan en uppfattning av världen som helt objektiv och som helt subjektiv.

Det *analytiska synsättet* har en rent objektiv verklighetsuppfattning och bygger på att med hjälp av på förhand givna tekniker möjliggöra verifiering eller falsifiering av hypoteser. Det andra synsättet benämns som *systemsynsättet* utgår från att den totala verkligheten kommer att avvika från summan av dess delar. Detta då teoretikerna inom detta synsätt arbetar med att finna likheter mellan de jämförda delarna för att således förstå helheten och därigenom erhålla kunskap. Detta synsätt är därför ej att beteckna som varken rent objektivt eller subjektivt utan ligger emellan dessa extremer även om de finns faktorer som pekar mot en mer objektiv

verklighets syn. Det sista synsätt som Arbnor & Bjerke (1994) väljer att lyfta fram är vad som benämns som *aktörssynsättet*. Detta synsätt innebär att företeelser i verkligheten beror på vem det är som tolkar och granskar den. Detta synsätt utgår ifrån att verkligheten är socialt konstruerad och uppfattas olika beroende på hur individen tolkar den.

### **2.3.1. Vår syn på verkligheten**

Vi, i vår syn på verkligheten, tycker oss inte kunna passa in fullt ut i något av dessa tre synsätt. Även om vi anser oss närmast ligga i det systemteoretiska synsättet, så är vi influerade av de andra. Detta då vi i vissa fall dragit slutsatser av fenomen genom kausala samband som är utmärkande för det analytiska synsättet. Vi ser även värdet av, och använder oss av dialektala metoder och tankesätt under arbetsprocessen. Detta även om dialektiken främst är förknippad med aktörssynsättet.

Vidare avser vi att både förstå och förklara den verklighet vi studerat och genom denna process skapa oss kunskap om de aktuella frågeställningarna. Detta innebär att vår verklighetssyn bitvis är mer subjektiv då vi skapar oss en egen uppfattning kring den strategiska innebörden i insamlad data. Till skillnad från då det finns, som vi anser objektiva, statistiska data över hur ett samband förhåller sig. Vi anser därför att vårt synsätt ligger någonstans i mitten av spektrumet mellan objektivitet och subjektivitet.

## **2.4. Positivist eller hermeneutiker**

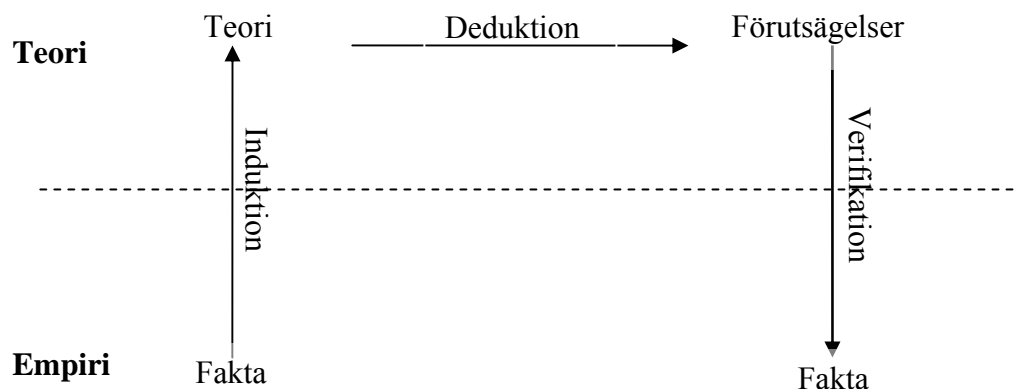
Modern kunskapsteori innefattar generellt två skilda förhållningssätt angående hur forskning bör bedrivas. Det första förhållningssättet är positivismen som menar att det existerar en objektiv verklighet obunden av den mänskliga individen. Synsättet kan idag ses främst inom de naturvetenskapliga disciplinerna. Målet är här att finna generellt applicerbara lagar och principer (Backman, 1998).

I den andra sidan av spektrat återfinns hermeneutiken som menar att verkligheten är en individuell, kulturell och social konstruktion, där fokus förskjuts till att belysa hur individen tolkar den subjektiva omvärlden (Backman, 1998).

Vi anser att vi, i huvudsak, hållit oss till hermeneutiken och dess grunder, detta då vi gjort en historisk, samt kontextuell analys med ambitionen att förklara helheten och även avbilda kontexter. Dessa variabler är något som Arbnor & Bjerke (1994) anser ligga mer åt det hermeneutiska fältet än mot det positivistiska. Vi anser oss även vara hermeneutiker då vi är medvetna om att våra egna tolkningar och värderingar kommer att påverka vårt slutresultat. Anledningen till detta kan härledas till människans naturliga brist på total rationalitet (Brunsson, 1982). Då vi formas i vårt arbete av exempelvis känslor och intressen. Kontentan av detta resonemang är således att vi och därmed uppsatsen ligger närmare det hermeneutiska fältet än positivismen även om vi har strävat efter att vara så objektiva som möjligt.

## 2.5. Val av forskningsansats

I teorin finns det två angreppssätt för att komma fram till ett resultat (Gummesson, 2000). Det första angreppssättet innebär att undersökaren tar avstamp i empiriska data som sedan appliceras på teorier. Detta förhållningssätt är känt som induktion. Det andra angreppssättet innebär att undersökaren förutsäger empirin med grund i teorier. Med andra ord innebär detta, vad som kallas för en deduktiv ansats, att undersökaren först läser in sig inom ett rent teoretiskt område, utformar teorier kring området och använder dessa teorier för att förutsäga framtiden. Den sista fasen i denna typ av ansats bygger på att undersökaren verifierar sina förutsägelser för att bekräfta alternativt falsifiera sin teori (Jacobsen, 2002). Detta illustreras i figur 3 nedan.

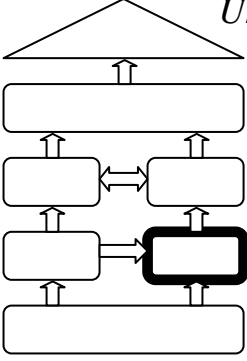


*Fig. 3. Induktion och deduktion. Källa: Arbnor och Bjerke (1994:107).  
Egen bearbetning*

Vi är av åsikten att vi i större eller mindre grad är influerade av båda angreppssätten. Detta då vi via historisk empiri, induktivt skapar förklarande framgångsmodeller för den svenska byggbranschen. Vidare försöker vi deduktivt att förutsäga hur de utvalda företagen inom

byggnadsbranschen bör arbeta för att bibehålla alternativt utveckla konkurrenskraft. Dock kommer vi ej att kunna fullgöra den deduktiva ansatsen då vi inte har möjlighet till att verifiera våra framtagna rekommendationer mot framtida empiriska data.

## 3. Metod



*Under denna rubrik redogörs för det angreppssätt som vi valt för insamling och bearbetning av data. Metod valet bygger på föregående kapitel, vetenskapligt förhållningssätt då vår syn på verkligheten, kunskap och vetenskap har påverkat våra val. I slutet av detta kapitel kommer därför även kritik avseende val av metod att framhållas, även om denna del påverkas av hur självkritiska vi som författare är.*

### 3.1. Undersökningsmetodik

Inom forskning existerar två generella metoder för att samla in de data som ligger till grund för den analys och de slutsatser som studien syftar till. Den historiskt dominerande metoden är den kvantitativa, innebärande att undersökaren använder sig av fakta och studerar de relationer som föreligger mellan dessa insamlade fakta (Bell, 2000). Fokus inom denna metod är att genom vetenskapliga tekniker komma fram till kvantifierbara och generaliserbara slutsatser. Applicerbara tekniker inom denna metod kan exempelvis vara statistiska samband och matematiska relationer. Den andra metoden är den kvalitativa som innebär att data inte har sin grund i statistiska tillvägagångssätt eller på andra sätt kan kvantifieras (Strauss & Corbin, 1998).

Datainsamlingen i denna uppsats bygger till viss del på kvantitativ data som utvunnits genom olika typer av publikationer samt, till största del, kvalitativ data som insamlats genom företräddelsevis intervjuer. Anledningen till att vi valt denna insamlingsmetod är att vi, i likhet med Strauss & Corbin (1998), anser att de två metoderna vinner i kvalitet genom att kombineras. Detta argument får även stöds även av Lazarsfeld & Wagner (1958 i Strauss & Corbin, 1998) då de nämner att statistisk data ökar trovärdigheten i en kvalitativ studie.

### **3.2. Vår studieform**

Inom forskningsfältet existerar flera olika pedagogiska forskningsmetoder. Dessa metoder är klassificeringar och samlingstermer för, på vilket sätt som den aktuella undersökningen avser att utföras (Bell, 2000). Exempel på forskningsmetoder är fallstudier, innebärande en djupare granskning av ett, av forskaren, uppställt problem under en given tidsrymd. Fokus inom denna metod är att studera ett specifikt och komplext fall för att inom detta problem uppnå en djupare förståelse kring det aktuella området och dess problemställningar (Stake, 1995). Eisenhardt (1989) menar att denna typ av studie lämpar sig för undersökningar inom förhållandevis nya forskningsområden, särskilt i de fall då en induktiv forskningsansats anammas. Vi menar att denna forskningsmetod faller utanför vår uppsatsram. Detta då en fallstudie enligt Lekwall & Wahlbin (2001) inte avser att extrapolera de framtagna resultaten till större populationer.

Vi vill inte heller hävda att vi i denna uppsats använder oss av den andra stora forskningsmetoden, surveyundersökning. Denna metod syftar till att



finna mönster, likheter och samband genom att analysera kvantitativ data. Denna metod bygger exempelvis, inom det företagsekonomiska området, på marknadsundersökningar som syftar till att dra generella slutsatser för givna populationer (Bell, 2000). Den främsta anledningen till att vår uppsats inte kan klassificeras som en surveyundersökning beror på att vi, till största del, använt oss av kvalitativ data. Vi anser att dessa två huvudmetoder är extremer och inte ofta kan användas i sin rena form. Speciellt inom ramarna för denna magisteruppsats som begränsas av faktorer såsom tid och resurser. Vi vill därför framhålla att vår forskningsmetod inte kan klassificeras som en fallstudie då tidsrymden inte möjliggör tidsmässigt långsiktiga observationer i empirin, vilket vi anser vara nödvändigt för att kunna studera ett problem på ett djupare plan. Som tidigare nämnts ser vi inte att vår uppsats är av survey typ. Därför har vi valt att klassificera vår studie enligt något som kan liknas vid en fallstudie. Vi är medvetna om att vår studieform inte uppfyller fallstudiens samtliga kriterier, dock anser vi att fallstudien ligger närmast den form vi valt.

### ***3.3. Primär- och sekundärdata***

De data som ligger till grund för en studie kan kategoriseras in i två huvudgrupper, primär data och sekundär data. Den förstnämnda syftar på data som forskaren själv samlat in via exempelvis intervjuer, observationer och enkäter. Den andra huvudtypen av data benämns sekundärdata. Denna typ av data syftar till information som utvunnits via exempelvis böcker, årsredovisningar och annat publicerat material som inte framställts för den aktuella rapportens syfte (Wiedersheim-Paul & Eriksson, 1997).

Vi har, i denna uppsats, använt oss av såväl primär som sekundär data. Primärdata har framförallt införskaffats genom personliga intervjuer, men även via kompletterande e-post intervjuer då vi funnit detta lämpligt. Anledningen till att personliga intervjuer genomfördes beror dels på att vi själva hade begränsad kunskap om branschen och de enskilda företagen, dels för att vi såg detta som nödvändigt för att få respektive företags syn på vår problemställning. Sekundärdata har dels införskaffats via bibliotek och databaser såsom business source premier dels via de intervjuade personerna som försett oss med material. Vidare har vi valt detta datainsamlingsätt, med både primär och sekundärdata, för att öka trovärdigheten och kvaliteten på våra resultat. Stöd för detta får vi av Yin (1994), som menar att trovärdigheten i en studie ökar då forskaren använder sig av ett vitt spann av infallsvinklar som belyser samma fenomen. I vårt fall innebär detta att dels intervjuar olika individer på olika positioner inom olika företag om samma frågeställning, dels genom sekundär data som ger oss nya infallsvinklar och perspektiv inom området. Det är vår åsikt att denna källbredd är nödvändig för att komma så nära ett rättvisande svar, på vårt syfte, som möjligt. För att uttrycka våra argument på ett annat sätt kan det sägas att en orienterare är beroende av karta, kompass och kunskap för att kunna ta sig i mål. Dessa medel var för sig hjälper inte individen att fullfölja loppet. Endast när de tre kombineras kan uppgiften lösas. Detta belyses i figur 4 nedan.

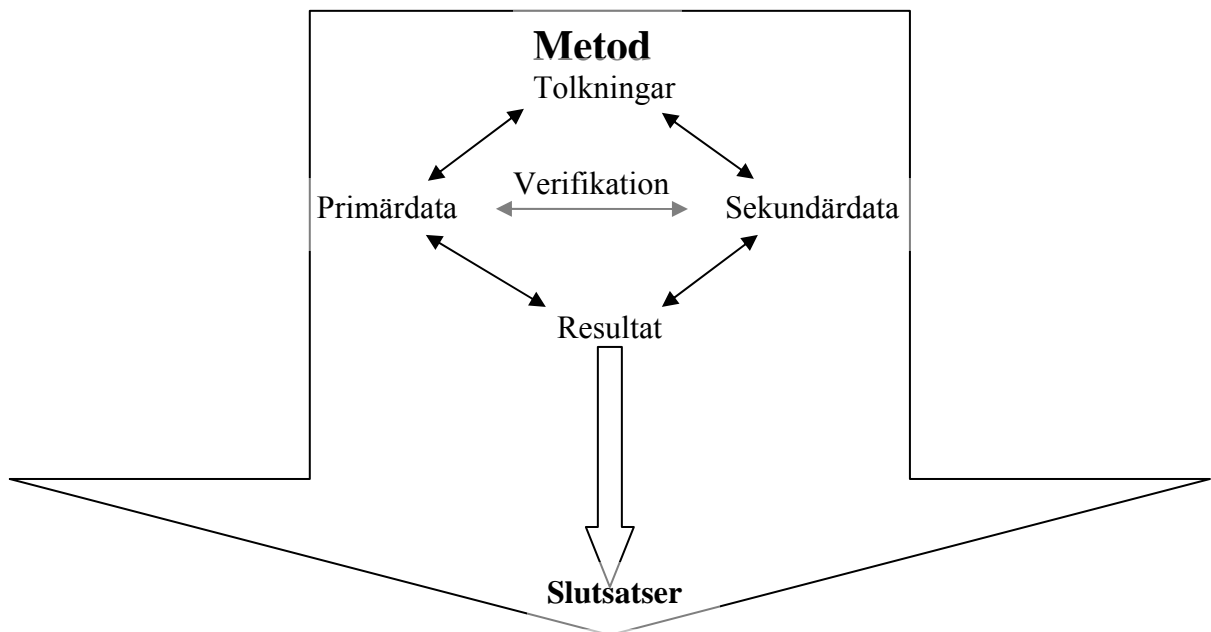


Fig. 4. Bearbetning av data. Egen figur

### 3.4. *Reliabilitet och Validitet*

För att det slutliga resultatet i studien skall kunna betraktas som tillförlitligt är det av vikt att en kritisk granskning sker av de data som insamlats. Denna granskning sker på två sätt, via säkring av hög reliabilitet och hög validitet (Bell, 2000). Med reliabilitet menas att resultatet skall bli det samma oberoende vem som utför studien (Lekwall & Wahlbin, 2001). Denna situation kommer dock aldrig fullt ut att uppnås då två till synes likadana studier alltid kommer att kunna skiljas åt av åtminstone en variabel, tid. Målet blir i stället att försöka komma så nära denna högsta form av reliabilitet. Validitet kommer från det latinska ordet *validitas*, vilket kan översättas med sanning, trovärdighet, giltighet och styrka (Kruise, 1998). Detta begrepp är enligt Bell (2000) ett avsevärt mer komplicerat mått då forskaren inte kan vara säker på att insamlad data mäter det som den avser att mäta. Reliabiliteten är å andra sidan lättare att

säkra genom upprepade datainsamlingar. I validitetsbegreppet ryms vidare, enligt Lundadhil & Skärvad (1999), yttre och inre validitet, där den yttre validiteten syftar till att mäta hur väl våra empiriska insamlade data stämmer överens med verkligheten. Den inre validiteten behandlar hur relevant och nödvändig den insamlade data är för den uppställda frågeställningen (Lundadhil & Skärvad, 1999). Det kan därför uttryckas som att dessa två begrepp är beroende av, och integrerade i varandra, exempelvis då valid data automatiskt blir reliabel (Bell, 2000).

Uppsatsen bygger delvis på fem genomförda intervjuer som riskerar att brista i reliabilitet. Dock har vi funnit stöd för våra intervjuresultat i sekundärdata vilket vi anser stärker vår reliabilitet. Vi anser, att vi i intervjuerna uppnått en empirisk mättnad som stärker uppsatsens trovärdighet. Vidare har vi under arbetets gång försökt vara så objektiva och tydliga som möjligt vad gäller våra egna tolkningar av publicerat material och insamlade intervjudata, vilket vi anser ytterligare stärker reliabiliteten. Vad gäller validiteten anser vi att vi har lyckats hålla denna hög då vi under intervjutillfällena ställt välavvägda och genomtänkta frågor för att kunna skapa en stark inre validitet. Vidare för att stärka den inre validiteten har vi noga övervägt vilka personer i vilken position som vi valt att intervjua. Detta för att erhålla en så bred och omfattande bild av verkligheten som möjligt. Den intervju som genomförts med en oberoende branschexpert anser vi stärkt den yttre validiteten.

### **3.5. Generaliserbarhet**

Schofield (1990 i Kvale, 1997) menar att det finns tre anledningar för generalisering. Först för att dra slutsatser om det som *är*. Där vi försöker kartlägga dagens branschstruktur med fokus på de studerade företagen för att därefter kunna dra slutsatser om hela svenska byggbranschen. Den andra och tredje typen är enligt Schofield (1990 i Kvale, 1997) det som *kan* samt det som *kanske kommer* att finnas. I vår uppsats är denna generalisering knuten till våra slutsatser och rekommendationer till företagen avseende säkrandet eller utvecklandet av en framtida marknadsställning.

Bell (2000) framhäver att det i begränsade projekt, såsom vår uppsats, kan finnas bristfälliga grunder för att generalisera, såtillvida resultaten inte kan relateras till en konkret verklighet. Vi ser dock att denna bristfälliga grund inte skapar problem för generaliserbarheten i denna uppsats då vi kan relatera historiska händelser till den konkreta verklighet som ses idag. Då de fyra studerade företagen idag håller en dominerande ställning på marknaden (Sveriges byggindustrier, 2003:a). Kvale (1997) anser att det existerar olika typer av generaliserbarhet. En av dessa typer är analytisk generalisering vilket innebär att undersökaren med hjälp av en övervägd bedömning kan generalisera om vad som kommer att hända i en annan situation. Denna bedömning bygger på en analys av likheter och skillnader mellan de båda fallen (Kvale, 1997). I vår uppsats använder vi oss av den analytiska typen av generalisering. Vidare menar Kvale (1997) att generaliseringen måste vara valid för att kunna bedöma relevansen hos de jämförda egenskaperna i respektive fall.

I denna uppsats har vi valt att själva bygga upp och argumentera för våra branschgeneraliseringar vilket leder till att läsaren inte ges lika mycket utrymme för egna generaliseringar som om vi hade lämnat analysen öppen för egna tolkningar och generaliseringar. Nedan, i figur 5, följer en modell som sammanfattar hur vi förhåller oss till vetenskapligt förhållningssätt och metod

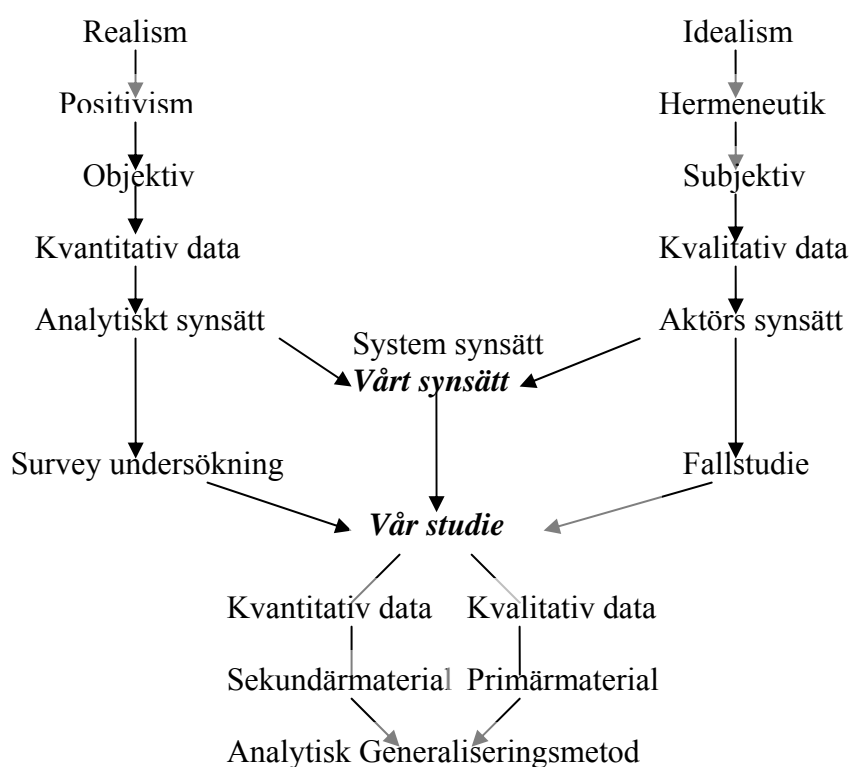


Fig. 5. Tillvägagångssätt och förhållningssätt. Egen figur

### 3.6. Intervjuteknik

Intervjuer kan, enligt Lekvall & Wahlbin (2001), delas in i tre olika typer. Den strukturerade intervjun där intervjuaren använder sig av, på förhand formulerade frågor där möjlighet inte ges för följdfrågor och vidareutveckling av svar och resonemang. Den vanligaste intervjuformen är

den semistrukturerade, som innebär att intervjuaren presenterar en rad teman och förslag till relevanta frågor, där möjlighet finns att, under intervjuens gång, ändra frågors följd och innehåll för att följa upp den intervjuades svar (Kvale, 1997). Den sista av intervjuteknikerna är den ostrukturerade intervjun som innebär att intervjuaren ställer frågor som respondenten fritt kan utveckla sina tankar om (Lantz, 1993). Denna metod kan vara användbar när intervjuaren försöker att förstå större sammanhang, som den intervjuade har kunskap om.

Vi valde att använda oss av semistrukturerade intervjuer. Detta då vår kunskap om den aktuella branschen initialt var otillräcklig, dock tillgodogjorde vi oss tillräcklig kunskap för att kunna strukturera in intervjun i relevanta temafrågeställningar. Vi anser att denna intervjuform är fördelaktig då den ger respondenten möjlighet att utveckla sina svar, vilket i sin tur ökar validitet och reliabilitet. Utöver dessa intervjuer har vi, vid behov kompletterat med e-post intervjuer. Dessa har varit av strukturerad form då vi endast behövt svar på enstaka, specifika frågor. Vi ser dock att dessa svar riskerar att bli snävare och inte lika uttömmande då inte samma utrymme finns för följdfrågor, svarsutveckling och förtydliganden. Dock har dessa strukturerade intervjuer utgjort en så liten del av vår totala datainsamling att dessa potentiella brister enligt oss inte nämnvärt påverkar uppsatsens utfall och resultat, avseende reliabilitet och validitet.

### **3.7. Tillvägagångssätt**

I inledningsfasen av vår uppsats bestämde vi att den skulle falla inom ämnet företagsstrategi, detta då båda författarna läst strategiterminen vid Linköpings Universitet, och fann detta ämne givande. Det vi fann mest intressant inom strategifältet var branschanalyser. För att kunna genomföra vår studie letade vi efter en svensk bransch med i huvudsak nationellt bundna aktörer, detta för att undvika problemet med bristande transparens i utländska företag.

Efter att ha studerat diverse branschlitteratur valde vi den svenska byggbranschen. Anledningen till att denna bransch och de fyra största företagen (JM, NCC, PEAB och Skanska) valdes berodde dels på att dessa företag är börsnoterade. Vi utgick ifrån att detta faktum skulle underlätta datainsamling då denna typ av företag tenderar att vara öppnare samt då det är mer sannolikt att det finns tidigare publicerat material om dessa företag vilket skulle hjälpa oss i vår datainsamling. Dels för att dessa företags dominerande ställning och stora marknadsandel skulle möjliggöra en generalisering av branschen i allmänhet.

För att kunna tillgodogöra oss empiri från de berörda företagen kontaktade vi respektive företags informationsansvarige eller motsvarande. Detta då dessa personer bäst kunde rekommendera vilken/vilka personer som de ansåg mest lämpade för att kunna hjälpa oss med vår problemställning. De personer som vi fick tillfälle att intervjua var vice verkställande direktör för Skanska Sverige AB, Informationsansvarig NCC, Ekonomi och Finansdirektör JM samt chefen för Affärs och Projektutveckling på PEAB. Under insamlingsprocessen av empirisk data fann vi att en betydande del



av den litteratur som behandlar den svenska byggbranschen var skriven av Gösta Fernström varför vi kontaktade honom för att få en mer företagsoberoende bild av branschen. Under en fyraveckors period utförde vi sedermera dessa intervjuer i Stockholmsområdet. Vid samtliga intervjuer användes diktafon för att minimera risken för misstolkningar samt säkerställa att all information registrerades. Intervjuerna utfördes i trygga miljöer på respektive arbetsplats för att minska nervositet. Vi valde dessutom att något överdriva tidsåtgången för intervjun då vi bestämde tid och plats. Detta för att minimera stressmoment. Dessutom har vi valt, som nämns ovan, att komplettera med e-post intervjuer där vi funnit det lämpligt.

Efter att intervjuerna var genomförda överfördes de ordagrant från diktafon till papper. Då intervjuerna genomfördes med diktafon gavs de intervjuade möjlighet att korrigera eventuella felsägningar under intervjuens gång. Efter det att intervjuerna skrivits ned på fil skickade vi respektive företags dokument över till de intervjuade för ytterligare en granskning. De intervjuade godkände dokumentet och att bli nämnd vid namn i uppsatsen. Därefter har intervjuerna lästs ett otal gånger för att finna intressanta aspekter, samband, olikheter och likheter företagen emellan.

### **3.8. Metodkritik**

Det finns alltid kritik att framföra vad gäller metod och tillvägagångssätt. Vår uppsats är inget undantag. Avseende primärdata som insamlats kan alltid kritiseras om det var rätt personer på respektive företag som valdes för intervju. Det kan också spekuleras kring om tillräckligt många

intervjuer genomfördes för att kunna få rättvisande bild av branschen. Vi anser dock att vi har erhållit den information som varit nödvändig för vår uppsats. Vidare finns det alltid ett problem vid genomförandet av denna typ av uppsats som grundar sig i känsliga frågor, sekretess eller dylikt som respondenten drar sig för att svara på och som även kan påverka respondenten och därmed utfallet av uppsatsen. Vi vill dock framhålla att vi inte upplevt detta som ett problem vid utförandet av denna uppsats. Detta då respondenterna har varit öppna och tillmötesgående. Då en stor del av insamlad data är skriven av samma person föreligger det risk för bristande objektivitet. Vi anser dock inte att detta utgjort ett problem då denna data bekräftats av övriga intervjuade.

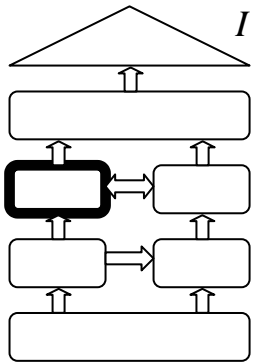
Ytterligare kritik som kan framhållas med tanke på intervjuteknik är att respondenterna ser intervjun som ett tillfälle att marknadsföra sin verksamhet och därför tenderar att lägga större vikt vid positiva aspekter och då inte ger en balanserad bild av företaget (Lundahl & Skärvad, 1999). Risken finns också i dessa fall att vi som författare under uppsatsens gång riskerar att färgas av branschens tankesätt och därför förlorar objektivitet. Det ska också i sammanhanget påpekas att även vi som intervjuare omedvetet kan komma att påverka respondenten genom att ställa ledande frågor eller på annat sätt manipulera för att få de svar som vi redan innan förväntade oss (Wiedersheim-Paul & Eriksson, 1997). Vi är dessutom införstådda i att tolkningsfel kan uppkomma i intervjusituationer då exempelvis vi kan tolka frågor och svar annorlunda än vad respondenten gör och vice versa (Wiedersheim-Paul & Eriksson, 1997).

Gällande om det var rätt företag som valdes ut för att ingå i studien kan också kritiseras då det alltid finns risk att de valda företagen är atypiska för

den valda branschen varför generaliserbarheten i detta fall skulle försämrats. De fyra största företagen valdes för att öka generaliserbarheten även om risk finns att små och medelstora företag har helt andra förutsättningar och möjligheter. Samma typ av kritik som nämnts ovan kan också framföras mot användandet av sekundärdata. Exempelvis vad gäller företags årsredovisningar och Internet hemsidor som kan antas inte vara helt objektiva.

Vi har under uppsatsens gång varit medvetna om dessa risker och har därför i största möjliga mån försökt behandla och undvika dessa för att upprätthålla reliabilitet, validitet och objektivitet i denna uppsats. Vidare vill vi framhålla att flera av dessa potentiella brister bör ses som generella och inte specifika för denna uppsats.

## 4. Teoretisk referensram



*I detta kapitel redogörs det för, samt förklaras de övergripande teorier och modeller som ligger till grund för vår studie. Referensramen utvecklades först för att ligga till grund för empiriinsamlingen. Därefter har detta kapitel modifierats för att täcka in empirisk data. Teorierna och modellerna nedan användes sedan för att bearbeta och skapa mening av den insamlade empirin. Det ska dock betonas att teorierna och modellerna använts som verktyg, innebärande att vissa teorier endast bitvis applicerats. Detta då endast de delar som vi anser relevanta för vår studie använts.*

### **4.1. Den teoretiska referensramens struktur och uppbyggnad**

För att underlätta för läsaren har vi valt att dela upp den teoretiska referensramen i fem huvuddelar. Den första delen (4.2.) avser att ge läsaren en grund och ökad förståelse för vad som kännetecknar en bransch och vad som ingår i begreppet konkurrens och konkurrensstrategi. Därefter förs läsaren in på mer detaljerade branschmodeller och verktyg (4.3.). Detta för att öka förståelsen kring en branschs uppbyggnad samt de faktorer som påverkar och styr branschstrukturen. Som figur 6 nedan visar, ligger fokus i dessa två delar, på branschnivå. Under de två följande delarna läggs fokus mer mot rena konkurrensverktyg och modeller innebärande att

referensramen i dessa delar koncentreras mot företagsnivå. På företagsnivå delas sedermera referensramen upp för att först behandla konkurrensverktyg och förklaringsmodeller för det enskilda företaget (4.4.). De valda teorierna under detta avsnitt erbjuder möjligheter att kartlägga respektive studerat företag såväl historiskt som idag, men ligger även till grund för möjliga framtidsrekommendationer. Därefter leds läsaren in på hur företag teoretiskt sätt kan öka sin konkurrenskraft genom alliansbildande (4.5.). Den sista delen i detta kapitel behandlar framtiden (4.6.). Dessa teorier möjliggör för företagen att, såväl mentalt som handlingsmässigt förbereda bolaget för potentiella branscutvecklingar.

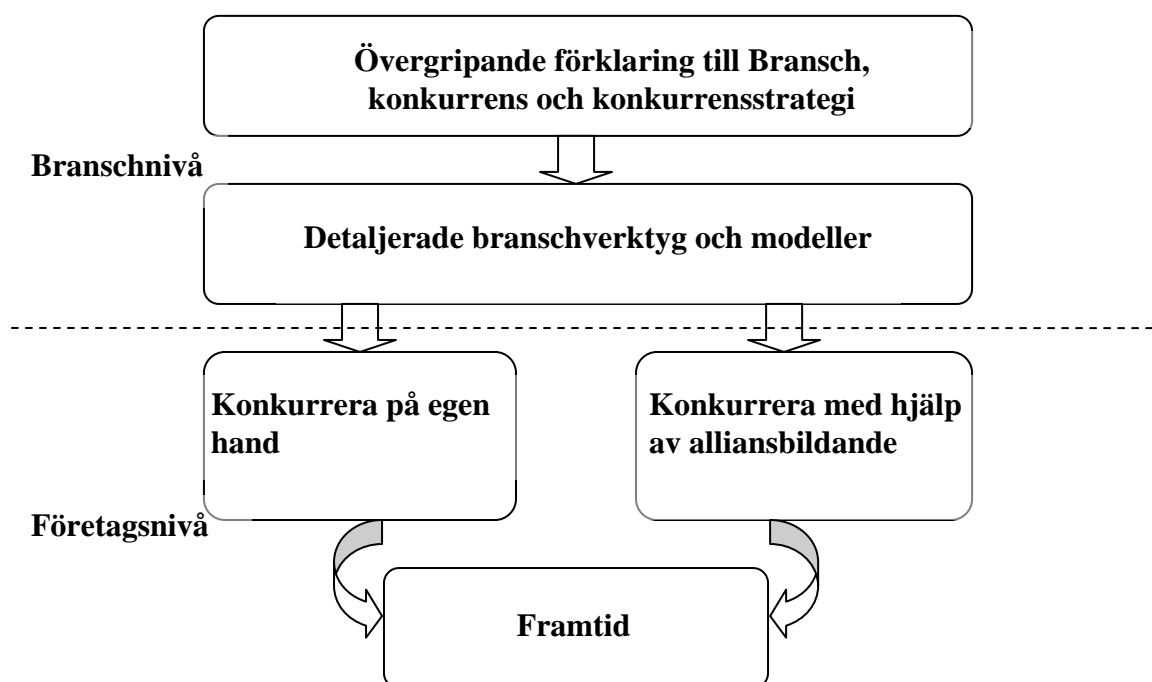


Fig. 6. Analysens struktur och uppbyggnad. Egen figur.

Anledningen till att vi har valt att utforma vår teoretiska referensram på detta sätt har även den sin grund i hur vi i denna uppsats valt att definiera strategi. Det vill säga enligt Olivers definition:

*“Strategy is understanding an industry structure and dynamics, determining the organizations relative position in that industry, and taking action to either change the industry structure or the organizations position to improve organizational results.”*

Källa: Oliver (2001:7).

Detta synsätt på strategi begreppet genomsyrar hela den teoretiska referensramen där vi i enlighet med Olivers definition först i 4.2. klargör begreppen bransch, konkurrens och konkurrens strategi för att därefter lyfta fram teorier (4.3.1., 4.3.2., 4.3.3., 4.3.4., 4.3.5.) som syftar till att klargöra hur en industristruktur ser ut med avseende på vilka krafter som påverkar företagen och även hur företagen kan påverka industristrukturen.

*“Strategy is understanding an industry structure and dynamics...”*

Källa: Oliver (2001:7).

Därefter under avsnitt 4.4. presenteras teorier som används för att bedöma ett företags relativa position på marknaden (4.4.1.) och gentemot leverantörer, kunder et cetera (4.3.1., 4.4.5.) men också skapa en förståelse för hur företaget erhöill den position som de besitter idag (4.4.2., 4.4.3., 4.4.4.).

*“...determining the organizations relative position in that industry...”*

Källa: Oliver (2001:7).

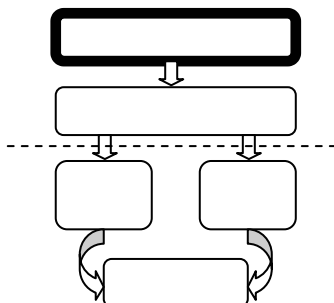
Teorierna som lyfts fram under avsnitt 4.3., 4.4. syftar inte endast till att skapa en förståelse för hur en bransch är uppbyggd, vad som påverkar de olika företagen och hur de positionerat sig med mera, utan även skapa en förståelse för hur företagen kan förändra industristrukturen, sin egen position vad gäller såväl konkurrenter som kunder, leverantörer et cetera.

Under avsnitt 4.5. presenteras därför ett alternativ till hur företagen kan agera för att förändra sin position mot leverantörer. Teoretiska referensramens sista avsnitt 4.6. behandlar framtiden. Dessa teorier har vi valt att presentera då vi anser att det är viktigt för företagen att tänka långsiktigt och försöka att förutsäga framtida trender. Det gäller inte bara att konkurrera i nuet utan också om framtiden.

*“...and taking action to either change the industry structure or the organizations position to improve organizational results.”*

Källa: Oliver (2001:7).

## **4.2. Bransch, konkurrens och konkurrensstrategi**



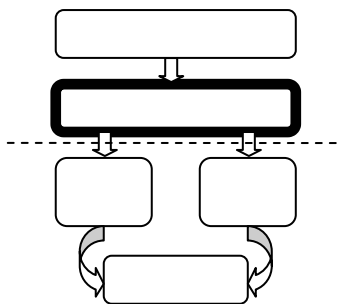
I inledningsfasen vid en branschdefinition menar Porter (1980:a) att en bedömning först måste göras angående hur mogen den aktuella branschen är. Denna bedömning är också nödvändig före en granskning av samma bransch. För att kunna beteckna en bransch som mogen menar Porter (1980:a) att det grundar sig i hur konkurrenssituationen ser ut med avseende på hur många aktörer som är aktiva inom branschen. Vidare hur omfattande konkurrensen är kan avgöras med hjälp av två variabler, dels antalet aktörer och dels hur pass likvärdiga de olika aktörerna är med tanke på storlek, i form av marknadsandelar, omsättning och så vidare.

Exempelvis hade konkurrensen varit större ifall det funnits ett flertal likvärdiga aktörer än endast ett fåtal. Utifrån Porters (1980:a) resonemang kommer därför konkurrensen att bli tuffare vid låg branschtillväxt, eftersom utrymmet för generisk tillväxt minskar. Begreppet konkurrens kan i sin tur förklaras som kärnan av ett företags framgångar eller misslyckande. Där konkurrensstrategi handlar om strävandet efter och etablerandet av en stark marknadsposition på ett sådant sätt att företaget bäst skyddar sig emot de konkurrenskrafter som finns inom branschen (Porter, 1980:a). Därför kan konkurrensstrategi uttryckas som en förståelse för de regler som gäller i branschen och som även avgör branschens attraktionskraft. Dessa regler är vad Porter (1980:a) benämner som de fem konkurrenskrafterna (se figur 8). Vidare för att kunna uttala sig om en branschs beskaffenhet vad gäller styrkor, svagheter, hot och möjligheter är det av vikt att först kartlägga de valda företagen och därefter studera hur de förhåller sig gentemot sin omvärld. Detta då omvärlden genom branschstrukturen bestämmer spelreglerna för vilka strategier som är möjliga men även hur mycket ett företag kan konkurrera (Porter, 1980:a). Förhållandet kan givetvis i vissa sammanhang vara det motsatta exempelvis då det finns en mycket stark aktör inom branschen som via sina handlingar styr branschen och därmed tvingar övriga aktörer till att anpassa sig efter den rådande situationen (Lipsey et al., 1999). Denna paradox kallas för handlings- struktur paradoxen och grundar sig i att branschstrukturen styr över företagen på grund av att handlingar kräver struktur men det är företagens tidigare handlingar som har skapat den omvärld som de lever och agerar i (Van de Ven & Poole, 1989). Sammanfattat kan det uttryckas som att även om vissa delar av branschstrukturen är given kan företag till viss del påverka och forma den genom sina handlingar (Porter, 1981). För att förstå Porters modell presenterar vi nedan det industrial organization



orienterade S-C-P paradigmet som ligger till grund för Porters (1980:a) resonemang.

### 4.3. Branschverktyg och modeller



#### 4.3.1. S-C-P

Allt sedan 40-talet har Structure- Conduct- Performance paradigmet, även kallat S-C-P, som illustreras i figur 7, använts av anhängare till *Industrial Organisation* synsättet, för att analysera företag och marknader (Delorme et al. 2002). Grundantagandet i detta paradigm är att branschstrukturen (=industristrukturen), (structure), styr ett företags val av strategi, (conduct), som i sin tur styr ett företags marknadsprestation (performance) (Mason, 1939; Bain, 1956). Det centrala i ett deterministiskt perspektiv blir således att det i grund och botten är industristrukturen som är avgörande för huruvida ett företag kan lyckas driva sin verksamhet med god lönsamhet (Porter, 1981). De deterministiska relationerna mellan de tre delarna i paradigmet kan förklaras genom att se till den klassiska mikroekonomiska modellen med perfekt konkurrens där inget företag har kraft att enskilt påverka den kontext de verkar inom (McGee, 1988 i McWilliams & Smart, 1993). Därför är företagets handlingskraft begränsat till val av bransch och underliggande branschstruktur. S-C-P:s nationalekonomiska grunder har

under strategidisciplinens utvecklande fått stöd av exempelvis Porter som hävdar att:

*”In the long run, the rate of return available from competing in an industry is a function of its underlying structure.”*

Källa: Porter (1987:46 i McWilliams & Smart, 1993).

Denna i grunden strikt deterministiska syn på företag och företagande har sedan sitt genombrott modifierats för att bättre kunna fånga de faktiska kontexter som företag verkar inom. Från att de tre delarna varit ett strikt kausalt enkelriktat samband har paradigmet modifierats till att det även finns en voluntaristisk återkopplingsloop, i linje med handlings- struktur paradoxen, som ger erkännande till tanken att ett företags prestation kan forma dess strategi och att strategin kan forma industristrukturen (Porter, 1981). Detta kan förstås genom att ta ett marknadsdominerande företag som exempel. Om Telia radikalt ändrar strategi kan detta ge stora effekter på branschstrukturen då Telia har en så betydande marknadsställning. Comanor & Wilson (1974 i Porter, 1981), menar även att ett företags marknadsprestation i viss utsträckning kan påverka och begränsa dess strategiska valmöjligheter, vilket illustreras med den streckade pilen i figur 7. Detta skifte i paradigmet gav ett mer voluntaristiskt synsätt på företagens relation till marknaden i stort (Porter, 1981). I följande avsnitt presenteras ett mer deterministiskt synsätt på detta samband.

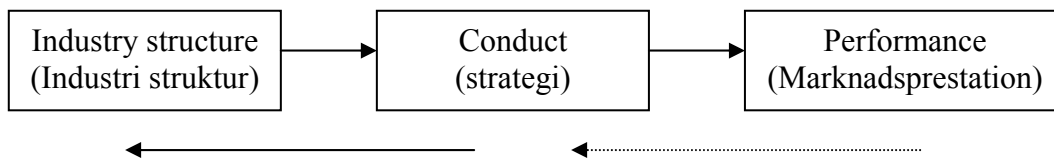


Fig. 7. Det utvecklade S-C-P Paradigmet med voluntaristisk återkoppling. Källa: Porter (1981:616). Egen bearbetning

### 4.3.2. Femkraftmodellen

Femkraftmodellen, se figur 8, skapades av Porter (1980:a) och är ursprungligen framtagen ur ett deterministiskt synsätt. Grundtanken med denna modell är att respektive krafts styrka som behandlas i modellen är en funktion av branschstrukturen eller underliggande ekonomiska och teknologiska faktorer (Porter, 1980:a).

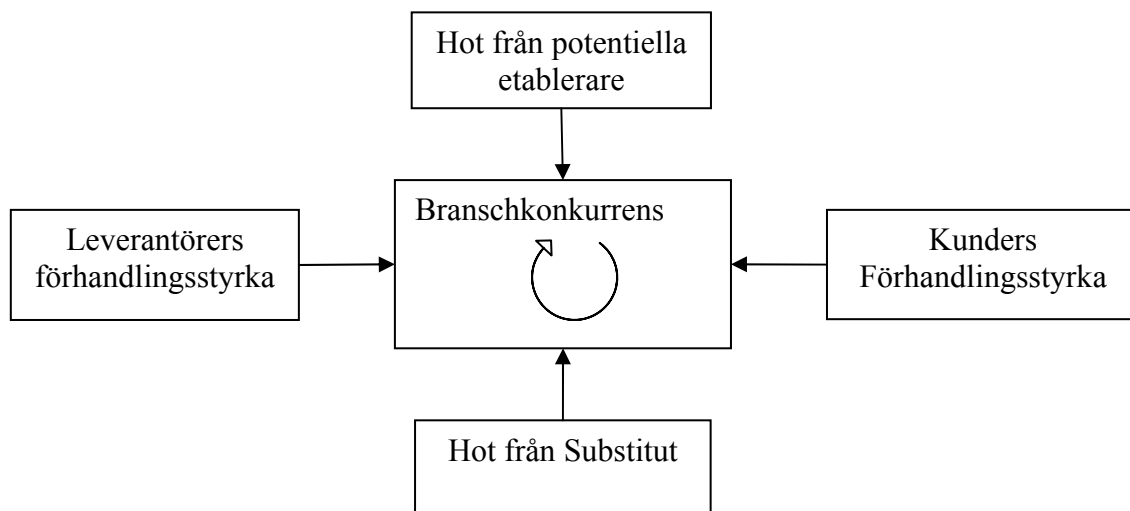


Fig. 8. Femkraftsmodellen Källa: Porter (1980:a:4). Egen bearbetning

- *Potentiella etablerare*: Hur stort hotet från potentiella etablerare är, bestäms bland annat av kostnadsöverlägsenhet, stordriftfördelar, resurs tillgångar, produkt differentiering, tillgång till

distributionskanaler, statliga och juridiska barriärer, inflytande och makt hos redan etablerade aktörer (Grant, 2002).

- *Kunder:* Kundernas förhandlingsstyrka gentemot företagen bestäms exempelvis av kundernas priskänslighet med avseende på konkurrenssituationen mellan köpare, produkt kostnaden jämfört med den totala kostnaden för inköpet och hur pass differentierat som produkt utbudet är. Maktpositionen bestäms även här av storleken på kund jämfört med leverantör, hur mycket information som köparen har om den aktuella produkten, möjligheter till vertikal integrering bakåt med mera (Grant, 2002).
- *Substitut:* Detta hot bestäms dels av prisläge och kvalitet mellan företagets produkter och substituerande produkter, dels av hur kunden själv ställer sig till substitut (Grant, 2002).
- *Leverantörer:* Vad gäller leverantörernas maktposition gentemot företagen är det samma typ av faktorer som ligger till grund för kundernas förhandlingsstyrka, det vill säga priskänslighet och förhandlingsstyrka (Grant, 2002).
- *Konkurrenssituationen:* Hur omfattande konkurrensen, inom branschen är, beror bland annat på företagets grad av diversifiering, produktdifferentiering, marknadskoncentration och överkapacitet (Grant, 2002).

För att ett företag ska kunna skaffa sig en bättre konkurrenssituation menar Porter (1980:a) att någon av de fem krafterna måste förändras. Vidare för

att möjliggöra en förändring eller utveckling av en bransch i syfte att öka lönsamheten måste först förhållandet mellan utbud och efterfrågan beaktas (Lipsey et al., 1999). Hur utbudet och efterfrågan ser ut menar dock Porter (1980:a) är något som påverkas av branschstrukturen. Detta då branschstrukturen ligger till grund för hur snabbt förhållandet mellan utbud och efterfrågan ändras men även vad gäller relationen mellan kapacitetsutnyttjande och lönsamhet. Exempelvis avgör inträdesbarriärernas storlek förutsättningarna för nya etablerare. Är dessa låga och branschen är att beteckna som lönsam kommer nya etablerare att lockas till marknaden (Porter, 1980:a), vilket kommer att resultera i ett större utbud och sänkta priser på grund av högre konkurrens (Lipsey et al., 1999). Graden av konkurrens påverkar i sin tur branscutvecklingen då en stark konkurrens skulle tvinga företagen att utvecklas och skapa nya produkter om de önskar att bibehålla konkurrenskraft.

I fall en förändring genomförs som inte påverkar någon av de nämnda krafterna är denna förändring inte av strategisk vikt utan bör ses mer som en taktisk förändring (Porter, 1980:b). Det ska dock påpekas att strategier för att förändra branscutformningen både kan vara av godo och ondo, det vill säga att en förändring både kan förbättra vissa delar samtidigt som vissa delar försämrar. Det essentiella är att granska de långsiktiga effekterna av en strategisk handling snarare än att fästa sig vid att kortsiktigt förbättra sin egen konkurrenssituation. Exempelvis skulle branschstrukturen kunna påverkas negativt ifall ett företag eftersträvar att imitera ett annat inom branschen. Kontentan av denna handling skulle i fallet vara att samtliga aktörer skulle påverkas negativt av denna handling. Detta resonemang gäller framförallt för de ledande företagen inom branschen då dessa tveklöst har störst inflytande på den framtida

branschstrukturen. Sammanfattat kan det uttryckas som att företag med en dominerande ställning bör eftersträva att hålla en balans mellan sin egen position och branschens lönsamhet i stort. Detta innebär att det kan vara en fördel, i vissa lägen, för dessa företag att upprätthålla branschstrukturen snarare än att arbeta efter att uppnå fler konkurrensfördelar (Porter, 1980:b). Efter att ha behandlat, de till viss del påverkbara faktorer som en bransch utsätts för görs, i kommande avsnitt, ett skifte mot de exogent givna påverkansfaktorerna som påverkar branschen.

#### **4.3.3. PESTEL**

För att kunna få en bättre förståelse för vad som har påverkat, påverkar och vad som kan komma att påverka den valda branschen i helhet, kan PESTEL-ramverket användas. Med hjälp av detta ramverk kan enskilda huvud och underfaktorer identifieras. Huvudfaktorerna är: Politiska, Nationalekonomiska, Sociokulturella, Teknologiska, Miljö samt Legala (Johnson & Scholes, 2002). Styrkan med ramverket är att det skapar en möjlighet för företag inom branschen att skapa sig en förståelse för vad som är och beredskap för vad som kanske komma skall. Ramverket kan då ligga till grund för en mer ingående framtidsanalys som till exempel scenarioplanering, som behandlas under avsnitt 4.6.2. Detta för att ännu bättre kunna förbereda sig inför framtida utveckling. En annan styrka med PESTEL analysen är att den lyckas täcka in många av de olika strategiska inriktningarna, och beaktar alla de faktorer som olika teoretiker lägger vikt vid. Från de rena nationalekonomiskt lagda inriktningarna, som Industrial Organization, till de inriktningar som fokuserar mer på ”mjuka” värden som livsstil och attityder. Det blir sedan upp till var och en att identifiera de

faktorer som är kritiska för branschens framtida utveckling (Stabell & Fjeldstad, 1998; Johnson & Scholes, 2002).

En av svagheter med ramverket är att ett multinationellt företag verksamt på flera geografiska marknader kan få en komplex och oöverskådlig PESTEL, då vissa av faktorerna är specifika för vissa delar av företaget. Det gäller då att kunna identifiera vilka faktorer som är generella för branschen i helhet och vilka som bara gäller för en specifik geografisk marknad, för att sedan kunna tolka de olika faktorernas samlade inflytande på en framtida branscutveckling. (Johnson & Scholes 2002; Grant, 2002). Nedan, i figur 9, följer exempel på vad som kan ingå i PESTEL analys.

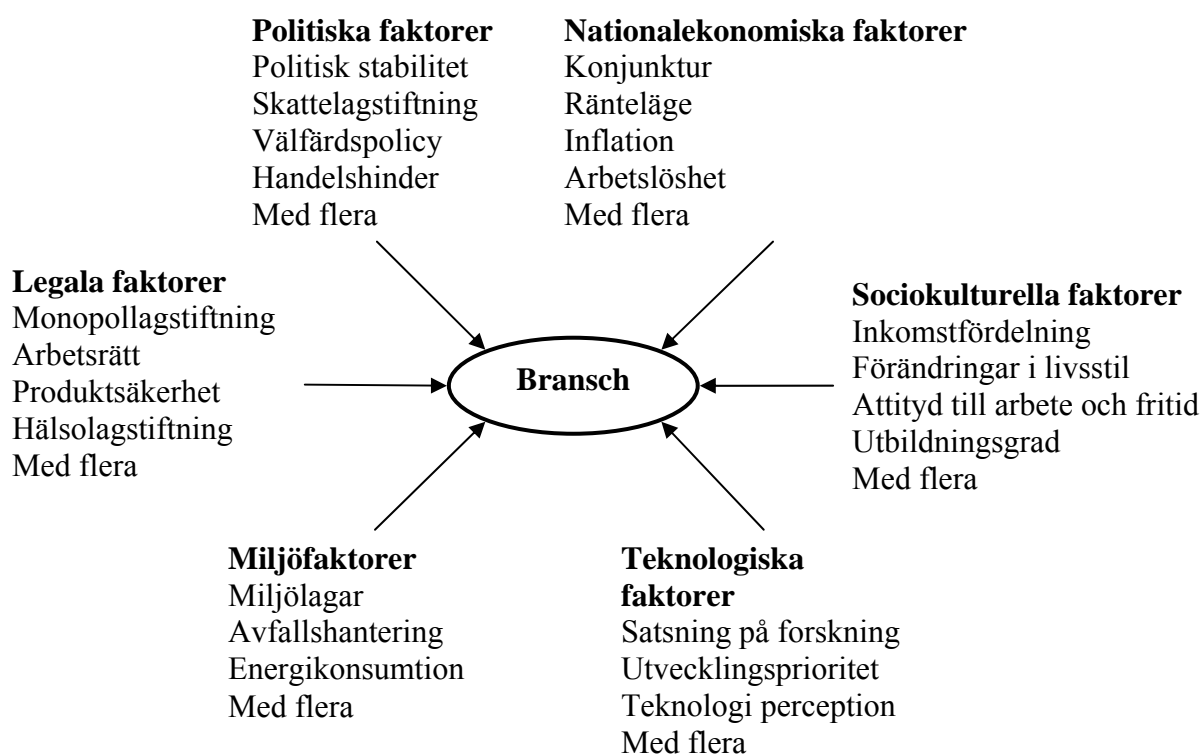


Fig. 9. PESTEL-ramverket, samt exempel på dess underfaktorer. Egen figur

Påverkanskrafter av detta slag påverkar branschen som helhet, men även de strategiska grupperna inom en bransch, varför nu ett skifte görs mot att

behandla strategiska grupper och de krafter som påverkar branschindelningen.

#### 4.3.4. Strategiska grupper

Begreppet strategiska grupper har bland annat definierats som:

*”...organizations within an industry with similar strategic characteristics, following similar strategies or competing on similar bases.”*

Källa: Johnson & Scholes (2002:122).

*“... the group of firms in an industry following the same or a similar strategy along the strategic dimensions.”*

Källa: Porter (1980:a:129).

Grundtanken med denna teori är att inom en given industri kartlägga vem som konkurrerar med vilka företag. Teorin argumenterar för att företag med liknande tillgångar kommer att driva liknande strategier och prestera ungefär lika bra Cool & Schendel (1988 i Thomas & Pollock, 1999). Teorin bygger på generaliseringar som är nödvändiga för att placera företag i grupper (Thomas & Pollock, 1999). Det ska dock nämnas att prestationerna skiljer sig åt mellan olika strategiska grupper. Konkurrensen inom en strategisk grupp kommer dessutom att bli hårdare än mellan grupper då företagen konkurrerar om samma kunder, samma råmaterial et cetera. Företagen kommer också att påverkas liknande av de fem krafterna (Thomas & Pollock, 1999). (Se figur 8).



Hur företag inom en industri väljer att konkurrera kan skilja sig märkbart. Det finns dock ett antal dimensioner som kan appliceras för att någorlunda kunna avgöra hur olika företag inom branschen skiljer sig åt. Dessa dimensioner kallar Porter (1980:a) för de strategiska dimensionerna. De dimensioner som nedan lyfts fram är exempel på jämförbara variabler. Dimensionerna är hämtade dels från Porter (1980:a) och dels från Johnson & Scholes (2002).

- Diversifieringsgrad vad gäller produkter och service.
- Geografisk utbredning.
- Bredd i marknadssegment, målgrupper.
- Grad av vertikal integration.
- Produkt- och, eller service kvalitet.
- Företagsstorlek.
- Relation med myndigheter, stat, kommun et cetera.
- Skillnader i kostnadsposition och pris.

Det som är kännetecknande med avseende på ovannämnda dimensioner inom en specifik strategisk grupp skiljer sig från vad som är karaktäristiskt för en annan grupp i en given industri. Vidare kan flera av dessa variabler stämma överens mellan företagen, exempelvis kan två företag inom samma strategiska grupp vara lika stora, lika geografiskt utbredda, ha samma prisnivå och kvalitet et cetera. De dimensioner som kan sägas vara mest relevanta inom en strategisk grupp beror bland annat på de krafter som verkar inom branschen (se figur 8) (Johnson & Scholes, 2002). Även hur branschen utvecklats är en faktor som måste vägas in för att avgöra vilka strategiska dimensioner som är av störst vikt i en strategisk grupp (Johnson & Scholes, 2002). Ett verktyg av detta slag syftar därför till att bidra vid genomförandet av en strukturell analys. Modellen ger en möjlighet till att

granska en hel industri samtidigt som hänsyn tas till respektive enskilt företag (Porter, 1980:a). Detta illustreras i figur 10 nedan.

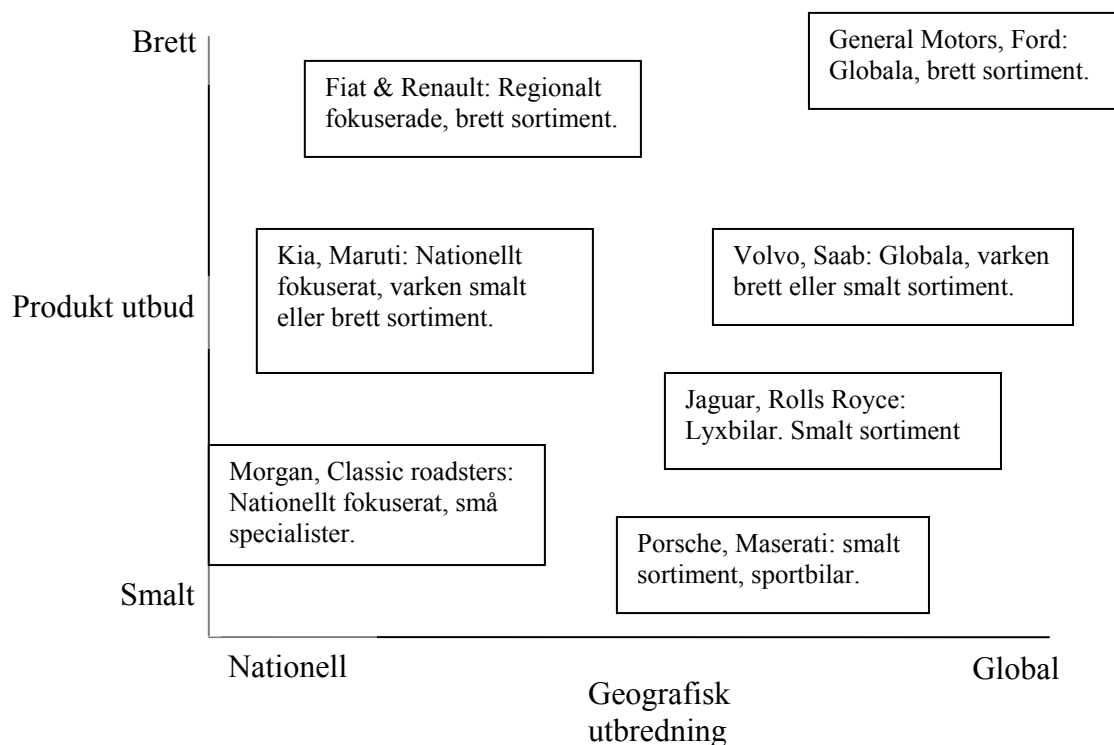


Fig. 10. Exempel på strategiska grupper. Källa: Grant (2002:128). Egen bearbetning

Uppställt på detta vis kan företag inom samma bransch grupperas i olika grupper. Porsche är exempelvis väldigt nischade i sin strategi då de tillverkar sportbilar, medan Ford är verksamma globalt inom såväl familjebilar som lyxbilar et cetera. Det finns dock andra aspekter som är viktiga att ta hänsyn till vid granskandet av strategiska grupper. En av dessa är mentala modeller eller som under rubrik 4.3.5. beskrivs som det gemensamma branschtänkandet. Ytterligare en faktor som avgör, den egentligen styrkan i en strategisk grupp och som vidare kommer att behandlas under rubrik 4.5., är huruvida den strategiska gruppen används i form av en strategisk allians. Om en grupp endast är en strategisk grupp utifrån de strategiska dimensionerna är gruppen svag. Är det en strategisk grupp som delar samma värderingar, uppfattning, normer och så vidare är det en medelstark grupp. I det sista perspektivet finns strategiska grupper

som har gemensamt branschtänkande och även fungerar som strategiska allianser. Dessa grupper är starka (Thomas & Carroll, 1994 i Thomas & Pollock, 1999). En strategisk grupp kan också bedömas efter storleken på dess rörlighetsbarriärer. Beroende på hur stora inträdesbarriärerna är i form av exempelvis stordriftsfördelar, produktdifferentiering, kostnadsfördelar et cetera avgörs också styrkan av rörlighetsbarriärerna. Dessa rörlighetsbarriärer innebär i sin tur att det blir svårt för andra företag inom samma bransch att byta grupp (Porter, 1980:a). Företag som ingår i strategiska grupper som har höga rörlighetsbarriärer kan komma att skapa sig bestående konkurrensfördelar över andra företag. Detta är en av anledningarna till att företag som för mindre lyckade strategier ändå väljer att hålla fast vid dessa. Utan rörlighetsbarriärer skulle lyckosamma företag snabbt imiteras av andra företag. Påpekas skall dock att dessa barriärer inte är bestående utan kan påverkas bland annat av ett företags val av strategi (Porter, 1980:a).

Då en av variablerna för att bedöma styrkan i en strategisk grupp, som ovan nämnts, är det gemensamma branschtänkandet presenteras denna variabel i följande avsnitt.

#### **4.3.5. Gemensamt branschtänkande**

Enligt Hellgren & Melin (1992) kan en bransch inte förstås utan att ta *the superstructure* i beaktande. Med detta menas den pågående sociala konstruktionen av meningsskapande och gemensamma värderingar för branschen. Spender (1989) lyfter fram att en viktig del i detta är att chefer drar sina slutsatser om passande strukturer och strategier efter ett

gemensamt ”vetande” inom en industrisektor. Prahalad & Bettis (1986) talar i liknande ordalag om *The dominant general management logic* som definieras som sättet som ledare konceptualiserar sin verksamhet för att möta företagets mål. Gemensamt för dessa författare är att de ser det gemensamma vetandet som *professionellt sunt förnuft*, där den gemensamma kognitiva strukturen i branschen är avgörande för hur chefer ser på olika situationer.

Ett kollektivt ramverk som influerar sättet som chefer ser på sin omvärld är enligt Hellgren & Melin (1992) det så kallade *industrial wisdom*. Detta definieras som en gemensam rad av föreställningar om omvärlden som delas av flertalet aktörer inom branschen. Författarna menar vidare att det verkar finnas ett signifikant mönster av *managerial beliefs* på branschnivå. Att varje bransch karaktäriseras av ett antal distinkta språk, tankeskapelser och ramverk. Även Porac, Howard & Baden-Fuller (1989) menar att det finns anledning att se till hur ledningar för olika företag tolkar och formar den bransch de agerar inom. De är av åsikten att den strategiska utformningen är beroende av personer i ledande befattnings subjektiva perceptionella tolkningar av omvärlden. Dessa individuella kognitiva strukturer blir sedan över tiden en del av en branschspecifik kollektiv världsbild, där aktörerna tolkar den aktuella branschen likartat, och utvecklar gemensamma kognitionsstrukturer på branschnivå. Detta kan sedan ge upphov till gemensamma feltolkningar av exempelvis den rådande marknadssituationen och på vilket sätt som strategin bör utformas för att uppnå en optimalt vinstdrivande situation. Detta illustreras i figur 11, nedan, där producenternas tankesätt påverkar och förstärker varandra samtidigt som konsumenter och leverantörer utsätts för och förstärker detta gemensamma tankesätt.

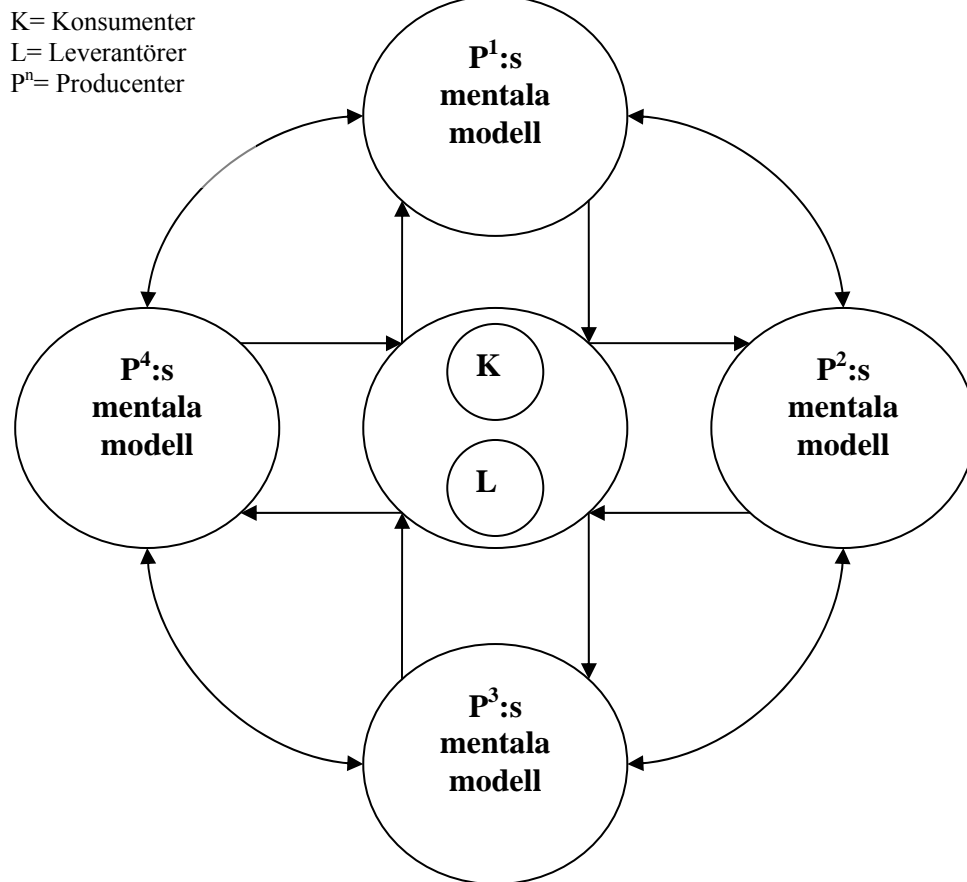
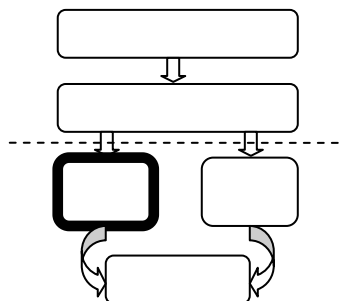


Fig.11. Utvecklande av branschspecifika kognitionsnivåer. Källa: Porac, Howard & Baden- Fuller (1989:401). Egen bearbetning.

## 4.4. Konkurrensverktyg och förklaringsmodeller



### 4.4.1. Positioneringsstrategier

Porter (1980:a) är av åsikten att ett företag kan nå högre lönsamhet och långsiktig överlevnad på två grundläggande sätt. Antingen måste företaget

erbjuda identiska produkter till lägsta pris på marknaden, eller genom att produkterna/service differentieras i förhållande till de aktuella konkurrenterna, exempelvis i form av produktutförande eller försäljningsuppföljning. Detta är vad som kallas för Porters generiska strategier. För att lyckas med någon av dessa två grundstrategier finns det olika vägar att gå. Om ett företag bestämmer sig för att bygga sin framgång på lägsta kostnad kan kostnader skäras genom att exempelvis utnyttja erfarenhetskurvan eller stordriftsfördelar för att reducera den fasta kostnaden per enhet (Wright, 1987). Om framgång istället söks genom att fokusera på differentiering krävs det att företaget fokuserar mer på det synliga produktbudandet mot kunden för att visa upp ett differentierat produktutbud. Fokus, enligt Miller & Dess (1993) bör då läggas på marknadsföring design, kvalitet, service med mera. Företag som använder sig av differentieringsstrategier fokuserar oftast på prisokänsliga konsumenter och tenderar att ha liten marknadsandel (Miller & Dess, 1993). Dessa två grundstrategier vänder sig till en övergripande kundgrupp. Vidare för att få en mer rättvisande bild av en marknad delar Porter (1980:a) in dessa strategier i två understrategier, fokus strategier, där företaget vänder sig till avgränsade marknadssegment, exempelvis i form av olika kundgrupper, och erbjuder där antingen ett differentierat eller kostnadsledande utbud.

Porters generiska strategier kan ses som en förenkling av den marknad som företaget agerar på. En bokstavlig tolkning av denna modell skulle innebära att endast ett företag kan anamma kostnadsstrategin då det inte per definition kan finnas mer än ett företag som har det lägsta priset på marknaden. Resterande företag skulle då behöva övergå till differentieringspositionen där det finns utrymme för mer än en aktör att nå

framgång. Alternativt skulle företagen i detta fall kunna avgränsa sig till ett oexploaterat marknadssegment. Det är dock viktigt att belysa att det inte finns något enkelt samband mellan Porters generiska strategier och prestation (O'Farrell et al., 1992). Dock har vissa kritiska röster höjts som kritiserar Porters generiska strategier bland annat Wright & Parsinia (1988).

För att få en mer verklighetstrogen bild av företagande och framgång introducerade Faulkner & Bowman (1995) sin *strategi klocka* (figur 12) som utgår ifrån ett givet utgångsläge  $T^0$  och visar att det finns åtta strategier att gå mot, varav fem normalt sett, kan leda till långsiktig överlevnad. Grunden till denna modell kan sägas komma från Porters generiska strategier då fokus fortfarande är kostnadsöverlägsenhet och differentiering. Dock menar Faulkner & Bowman (1995), till skillnad från Porter (1980:a), att även en strategi som anammar både differentiering och kostnad/pris överlägsenhet kan användas. Bevis på att denna hybridstrategi innebär ett reellt alternativ för företag kan ses i IKEA (Johnson & Scholes, 2002) samt den brittiska lågprisvarukedjan Sainsbury's (Cronshaw, Davis & Kay, 1994). Miller (1992) påpekar dessutom att det inte bara är möjligt att blanda de olika strategierna, det kan till och med ligga en fara i att använda Porters grundstrategier för specialiserat. Detta då företaget riskerar att tappa kunder på grund av att dessa väljer sina produkter, inte grundat i pris *eller* differentiering, utan i en noga övervägd mix av de två faktorerna. Denna strategiska blandpositionering är något som Porter går emot då han menar att:

*”The worst strategic error is to be stuck in the middle or try simultaneously to pursue all strategies. This is a recipe for mediocrity and below average performance.”*

Källa: Porter (1990:40).

De strategier som istället Faulkner & Bowman (1995) identifierar som misslyckade till skillnad från Porter är de som innebär att priset höjs utan att det adderade värdet ökar samt då värdet minskar utan att priset sänks. Författarna menar dock att det finns vissa omständigheter då även dessa strategier kan fungera och generera positiva resultat till företag. Exempel på sådana situationer kan exempelvis vara monopolmarknader (Johnson & Scholes, 2002), eller då det föreligger generella kostnadsökningar i branschen på insatsvaror.

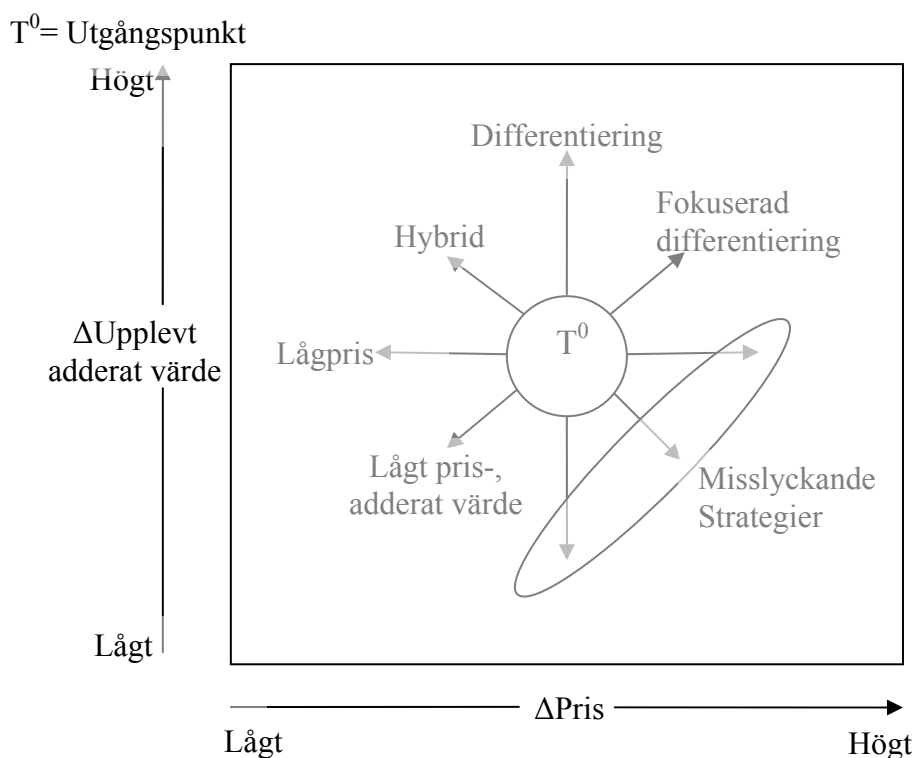


Fig. 12. Bowman's strategiklocka. Källa: Faulkner och Bowman (1995:14). Egen bearbetning



Gemensamt för Porters (1980:a) generiska strategier och Faulkner & Bowmans (1995) strategiklocka, figur 12, är att de förordar att företag ska välja en strategi och bibehålla denna, såtillvida inte branschstrukturen förändras. Detta statiska synsätt kan kontrasteras mot Outpacingstrategier som är av mer dynamisk karaktär och presenteras i kommande avsnitt.

#### **4.4.2. Outpacing strategier**

Gilbert & Strebel (1987) har utvecklat en teori som grundar sig i att företag kan gå i två olika riktningar för att bli marknadsledare. Författarna menar i likhet med Faulkner & Bowman (1995), men i motsats till Porter (1980:a), att företag ska eftersträva att konkurrera både vad gäller pris och produktgenskaper istället för att endast välja en strategi avseende segment och bransch. Detta kan göras inom ramen för outpacing strategier, se figur 13 (Gilbert & Strebel, 1987).

För att ett företag ska kunna anamma en outpacing strategi krävs att det finns en inbyggd flexibilitet i organisationen som tillåter ett strategiskt skifte. Denna förmåga bygger i sin tur på att företaget har en god kunskap om branschen, samt möjligheten att tidigt bestämma vilken strategi de ska satsa på. Dessutom bygger teorin på att kapital företaget har genererat via tidigare lyckade outpacingstrategier ska återinvesteras. Anledningen till att genererat kapital återinvesteras har sin grund i att konkurrenterna imiterar de företag som lyckats vilket kommer leda till att konkurrensfördelarna efterhand försvinner (Gilbert & Strebel, 1987).

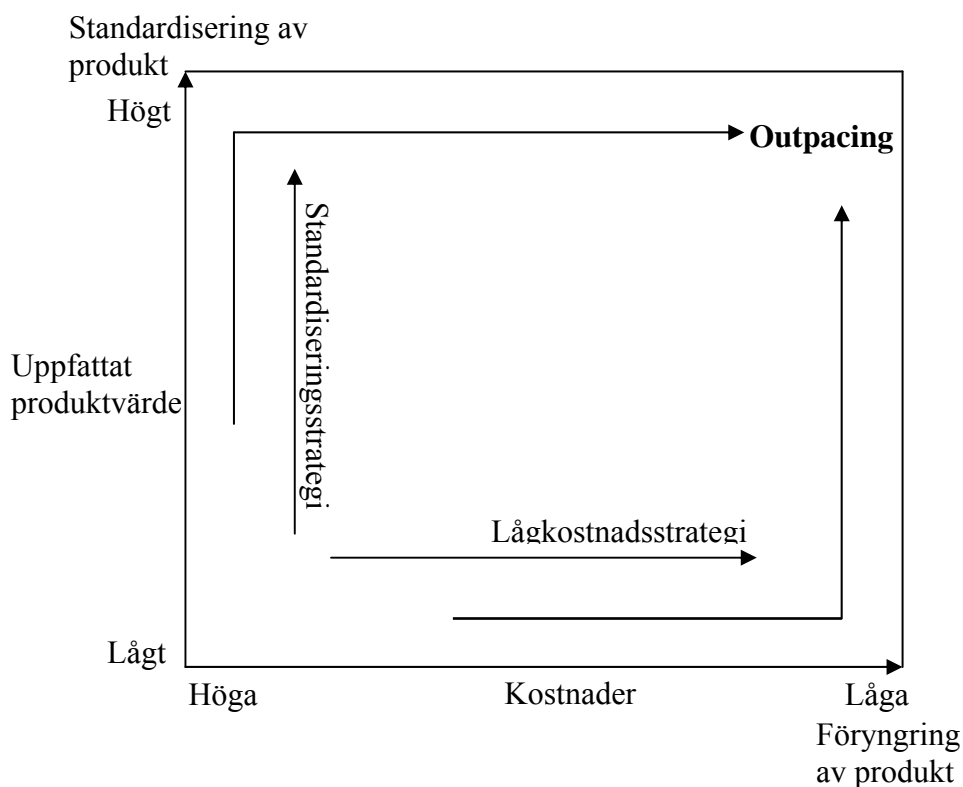


Fig. 13. Outpacingstrategier. Källa Gilbert & Strebel (1987:32).

Egen bearbetning.

Figur 13 visar de två vägar som ett företag kan välja för att få konkurrensfördelar. Antingen kan företaget anamma vad Gilbert & Strebel (1987) kallar standardiseringsstrategin, vilken markerar övergången från högt uppfattat värde till en lågkostnadsstrategi vilket leder till Outpacing. Detta innebär att företagets produkt har ett högt uppfattat värde utifrån kriterier som exempelvis kvalitet och användarvänlighet. I de fall nya aktörer är på väg in på marknaden kan företaget satsa på att reducera kostnader internt och således skifta strategi. Den andra varianten (föryngring) innebär att företaget går den motsatta riktningen. Det vill säga från en lågkostnadsstrategi till ett högt uppfattat värde och därmed når Outpacing. Detta skifte menar Gilbert & Strebel (1987) ofta är kopplat till hög tillväxt, nyskapande och differentiering. Företag kan också skapa

konkurrensfördelar genom first movers advantage vilket presenteras i kommande avsnitt.

#### **4.4.3. First movers advantage**

Under vissa förhållanden kan företags framgångar vara svårförklarade. Under dessa förhållanden är det av vikt att se till de, för industrin, nödvändiga resurserna för att kunna förklara företags, och/eller företagens framgångar. I det fall då resurserna är heterogent fördelade, kan framgångsfaktorerna, och konkurrensfördelarna, helt eller delvis förklaras av begreppet *first movers advantage* (Lieberman & Montgomery, 1988; Barney, 1991). Förutsättningarna för denna förklaringsfaktor är att nästan alla industrier startar i monopolistisk form, med ett företag, som genom innovation eller vidareutveckling av befintliga teknologier/produkter lyckas skapa en ny marknad (Mueller, 1997), samt att marknadsperceptionen för denna produkt/teknologi är den rätta. Den tidiga innehavaren av denna, för marknaden, nödvändiga resurs, kan då få ett resursövertag. Förmågan att utveckla dessa initialt nödvändiga resurser för att skapa ett försprång gentemot framtida konkurrenter ger ett förhållande där framgång föder framgång (Grant, 2002), vilket enligt Wernerfelt (1984) leder till större avkastning till det aktuella företaget. Resursheterogeniteten, innebärande att resurserna är beständigt ojämnt fördelade på marknaden (Fay, 1996) kan ha flera förklaringar. En för industrin viktig resurs kan vara legalt skyddad exempelvis genom patent eller statlig intervention. Resurser kan även vara heterogena genom att de är bristfälliga, exempelvis vad gäller specialistkompetens inom ett, för den nya industrin viktigt område (Grant, 2002). Lyckas ett företag tillgodogöra sig den vitala resursen före

potentiella konkurrenter är chansen större, att ett skyddande och kostnadsreducerande nätverk med aktörer inom den nya industrin bildas innan konkurrenterna kan etablera sig (Marite & Smiley, 1983). Kundlojaliteten kan även etableras före det monopolistiska marknadsläget bryts (Boulding & Christen, 2001). Chansen är även större att det aktuella företaget hinner etablera en standard inom industrin, vilket underlättar för kostnadsreduceringar (Gilbert & Strebel, 1987) som i sin tur försvårar för nya marknadsetableringar för övriga företag, vilka bär initiala etableringskostnader. Liknande kostnadsreduceringar kan även förklaras av att det aktuella företaget kommit längre ned i erfarenhetskurvan, innebärande att kostnadsreduceringar är en funktion av produktionsvolym. Detta kan i sin tur kan förklaras av att lärdomar om produkt och produktionsteknik ökat, samt att det uppkommit stordriftsfördelar, vilket leder till en reduktion av kostnader per producerad enhet (Henderson, 1984).

Sammanfattningsvis kan slutsatsen dras att det övergripande målet med first movers advantage är tudelat. Först gäller det att tillgodogöra sig de nödvändiga resurserna externt eller att exploatera befintliga resurser för att på så sätt kunna etablera ett temporärt marknadsmonopol. Det andra målet blir att försöka att, i största möjliga grad, bibehålla det monopolistiska läget och skydda det mot konkurrenter genom att utveckla resurser och kunskaper. Detta för att öka svårigheterna för konkurrenter att hinna ikapp det egna företaget efter att det monopolistiska läget brutits (Wernerfelt, 1984; Grant, 2002; Boulding & Christen, 2001; Marite & Smiley, 1983; Fay, 1996). Ett sätt att uppnå first movers advantage är genom integration av nya företag till den egna organisationen, vilket behandlas mer ingående i nästkommande avsnitt.

#### 4.4.4. Integration

Vertikala integrationsteorier riktar sig mot företagsnivå där företagsstrategi handlar om vart företaget önskar att konkurrera, det vill säga inom vilka branscher och länder som företaget avser att vara aktiva snarare än hur företaget avser att konkurrera (Douma & Schreuder, 1998). Porter (1991) menar, som nämnts under avsnitt 4.4.1., att konkurrensfördelar kan erhållas, i grund och botten, på två sätt, antingen genom att få ner kostnaderna eller genom differentiering. Dock kan inte konkurrensfördelar granskas utan att hänsyn tas till konkurrensens vidd (competitive scope). I Begreppet konkurrensvidd innefattas olika faktorer och dimensioner som exempelvis vilka produktsegment som betjänas, geografisk placering, andel vertikal integration och andel marknader där företaget har en koordinerad strategi. Då företaget har beslutat sig för vilka konkurrensfördelar som önskas och även vidden av dessa fördelar måste företaget som nämnts under avsnitt 4.4.1. välja hur de ska positionera sig då Porter (1991) hävdar att konkurrensfördelar i stort sett aldrig kan erhållas genom imitation.

Det finns tre metoder som ett företag kan applicera för att utöka företagets omfattning. Antingen genom integration av leverantörer och kunder vertikalt längs med förädlingskedjan, diversifiera verksamheten genom att börja arbeta inom fler branscher eller genom multinationalisering. Multinationaliseringen kan exempelvis ske genom att horisontellt integrera företag genom förvärv av företag i de länder som företaget avser att etablera sig i (Douma & Schreuder, 1998). Anledningen till förvärv, antingen horisontellt eller vertikalt, står oftast att finna i att företaget tror sig kunna skapa synergieffekter genom kostnadsminimeringar vad gäller transaktioner men även i produktion (Teece, 1985). Ytterligare anledningar

till varför företag väljer att integrera har sin grund i företaget på sätt kan säkerställa tillgången av råmaterial och andra input men också av kvalitetsskäl. Vertikal integration är att fördra inom branscher som tillverkar högkvalitativa produkter som består av många komponenter där kostnaderna för produktionsdefekter är höga, leverantörer har begränsade möjligheter vad gäller erfarenhetsutveckling och då kontroll system för övervakning av leverantörer innebär avsevärda transaktionskostnader (Teece, 1985). Det finns dock en mjukare variant av vertikal integration, så kallade kvasivertikala integrationer. Innebärande att det finns kontrakt mellan företag som löper över lång tid exempelvis i form av franchising och andra typer av licenskontrakt (Douma & Schreuder, 1998).

En aspekt som Chandler (1992) framhåller är att flera tidiga etablerare i ny industri som anammat integration på hemmamarknaden gör i de flesta fall även detta på internationella marknader. Chandler menar att detta har sin grund i att det är en mer långsiktig expansionsstrategi att naturligt växa in på en ny marknad, vilket leder till att företag ser potential i sina befintliga konkurrensfördelar som byggs upp i form av lärande i produktion, distribution och marknadsföring. Detta försprång vid internationalisering som stora etablerade företag har genom sina inlärd rutiner och integrerad kapacitet är enligt Chandler (1992) en förklaring till hur nya stora industrier skapas. Vidare menar Chandler (1992) också att majoriteten av innovationer och utvecklingar inom branscher skapas i etablerade företag. Om ett företag väljer att inte växa i omfattning genom integration, kan värde fortfarande skapas genom att utveckling sker av företagets värdenätverk som behandlas i följande avsnitt.

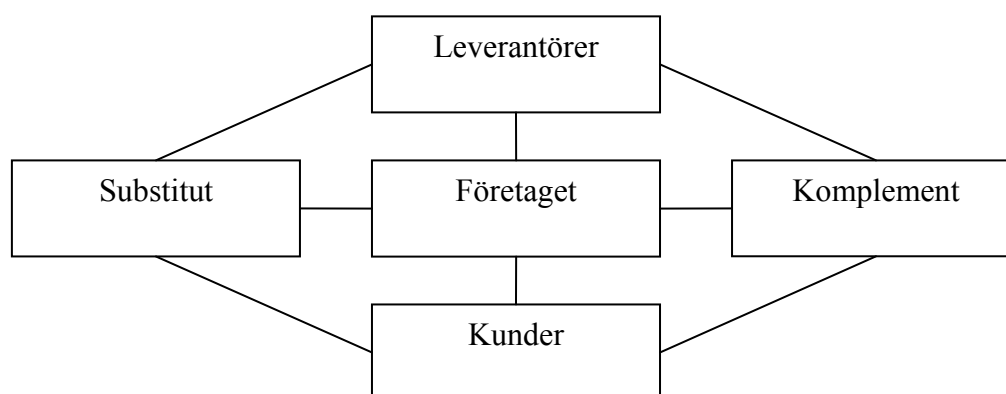
#### 4.4.5. Värdnätverk

Värdnätverket, se figur 14, avser att förklara det beroendeförhållande och den dynamik som finns mellan det enskilda företaget och dess kunder, leverantörer, substitut och komplement (Brandenburg & Nalebuff, 1995). Värdnätverk har under senare år fått ökad fokus. Anledningen till detta är enligt Castells (2000) främst att behovet av flexibilitet från företagens sida har ökat. Detta då produktlivscyklerna blir kortare och branscher i allmänhet utvecklas allt fortare. Förutom flexibilitet har nätverk fördelar i form av att de är anpassningsbara och bättre på att växa i takt med omgivningen. Det finns dock nackdelar med nätverk. Exempelvis är de mer svårkoordinerade än en traditionell hierarkisk organisation. Det finns också svårigheter vad gäller resursfokusering mot på förhand uppställda mål, samt styrningsproblem. Detta då komplexiteten i ett nätverk i likhet med projektorganisationer är mycket hög på grund av antalet inblandade aktörer. Dessa problem har dock kunnat minimeras med hjälp av nya kommunikationsformer, medlandeteknologi, som finns i dagens informationssamhälle (Castells, 2000).

Tanken eller själen i ett nätverk är den information och kunskapsöverföring som sker mellan aktörerna. Detta är anledningen till att nätverk existerar. Det vill säga om inte all nödvändig information funnits i ett nätverk eller den konstanta rörelse som uppstår inom ett nätverk genom att information löper mellan aktörer hade det inte heller funnits några incitament för vidareutveckling av nätverket (Castells, 2000).

Brandenburg & Nalebuff (1995) har valt att studera nätverk på ett något annorlunda sett än vad Porter (1980:a) gör, i sin femkraftsmodell (se

4.3.2.), även om grundtanken är densamma hos båda, det vill säga att skapa och fånga värde i nätverket och att således skapa lönsamhet. Det som skiljer dem åt är att Porter (1980:a) i sin modell, som kan skådas i figur 8, utgår från ett branschperspektiv präglad av ett deterministiskt synsätt medan Brandenburg & Nalebuffs (1995) modell (figur 14) utgår ifrån ett företagsperspektiv och ett voluntaristiskt synsätt. Vidare är grundtanken med modellen nedan att ett nätverk av aktörer ska eftersträva att uppmuntra såväl konkurrens som samarbete. Detta för att skapa situationer där flera parter kan vinna istället för att endast konkurrera och därigenom skapa situationer där en part måste förlora på affären (Brandenburg & Nalebuff, 1995).



*Fig. 14. Värdenätverket. Källa: Brandenburg & Nalebuff (1995:60).  
Egen bearbetning*

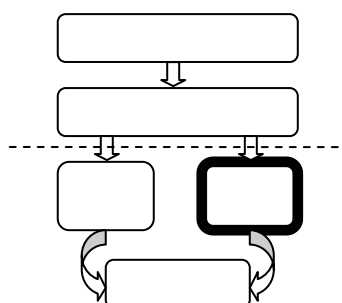
Värdenätverksmodellen avser att belysa vikten av att företag förstår det värdenätverk de befinner sig i (Brandenburg & Nalebuff, 1995). Vidare försöker Brandenburg & Nalebuff (1995) att, via sin modell, förklara beroendeförhållanden mellan olika parter som ingår i värdenätverket. Det är essentiellt att företaget förstår sitt värdenätverk och sin egen position i nätverket för att kunna få kännedom om vilka leverantörer, kunder et cetera som de är beroende av. Detta då det annars är omöjligt för företaget att förändra sin situation i syfte att uppnå konkurrensfördelar (Brandenburg & Nalebuff, 1995).



Stabell & Fjeldstad (1998) menar att medlande teknologi är grundstenen i ett nätverk men framhåller också vikten av att de etablerande aktörerna i nätverket arbetar efter att öka värdet genom att öka antalet aktörer i nätverket (Stabell & Fjeldstad, 1998). Skulle en ny aktör introduceras innebär detta dels att värdet inom nätverket som helhet ökar, dels att konkurrensen inom nätverket ökar. Därför är det av vikt att respektive aktör i nätverket funderar kring hur denna förändring kommer att påverka dem som enskilt företag, men även hur de kan arbeta med att förändra sin situation för att skapa konkurrensfördelar (Brandenburg & Nalebuff, 1995). För detta ändamål har Brandenburg & Nalebuff (1995) lyft fram fem generella metoder som ett företag kan applicera för att förändra sin situation i värdenätverket. Den första metoden som de belyser benämns som *mervärdet*, innebärande att ett företag kan förändra sin situation genom att förändra graden av värde som respektive aktör tillför nätverket. Detta kan uppnås genom att antingen minska det värde som övriga aktörer tillför, alternativt öka företagets eget värde i nätverket. *Reglerna*, i likhet med Porters (1980:a), i grunden deterministiska, femkrafts modell (4.3.2.), syftar till den struktur eller regelverk som nätverket är uppbyggt kring. Dessa regler begränsar företagets möjliga handlingsutrymme för varje aktion som görs inom nätverket. Genom att arbeta för att förändra reglerna kan företaget ändra sin situation gentemot övriga aktörer och erhålla en mer konkurrenskraftig position. Det tredje sättet som Brandenburg & Nalebuff (1995) lyfter fram kallar de *taktik*. Med taktik menas i fallet hur olika företag agerar i olika situationer. Exempelvis kan en del taktiker grunda sig i att försöka minska graden av feltolkningar inom nätverket medan andra har som mål att öka osäkerheten bland aktörerna i nätverket. Ändra nätverket genom att *förändra aktörerna* kan exempelvis ske genom att företaget lyfter in ytterligare en kund eller en leverantör till nätverket och

således ökar konkurrensen mellan aktörerna. Den sista metoden som Brandenburg & Nalebuff (1995) väljer att lyfta fram vad gäller tillvägagångssätt för att förändra nätverket och företags situation inom det grundar sig i att helt enkelt *bredda nätverket*. Med detta menar Brandenburg & Nalebuff (1995) att företaget kan arbeta efter att knyta kontakter med aktörer utanför det egna nätverket och därigenom sätta press på de redan etablerade aktörerna. Dessa metoder är ofta nära sammankopplade då exempelvis en förändring av reglerna kan generera förändringar i aktörerna.

#### **4.5. Partnerskap via strategiska allianser**



För att kunna realisera ett företags fulla potential och expandera resurser och kompetenser har företags vilja att ingå allianser/partnerskap ökat under de senaste 15 åren. Under åren 1990-1995 ökade alliansbildningen med 25 procent årligen enligt Bleeke & Ernst (1995). En förklaring till detta kan vara att företag har lättare att identifiera och kommunicera med potentiella partners då transaktionskostnaderna generellt har minskat tack vare globalisering och underlättade kommunikationsmönster i samhället (Giddens, 2001).

En allians i företagsekonomisk mening kan definieras som:

*”Relatively enduring interfirm cooperative arrangements, involving flows and linkages that utilize resources and/ or governance structures from autonomous organizations, for the joint accomplishment of individual goals linked to the corporate mission of each sponsoring firm.”*

Källa: Parkhe (1991:581 i Parkhe 1993:795).

Exempel på företagsmål kan vara bättre produktionseffektivitet, geografisk marknadspenetration med mera (Glaister & Buckley, 1996). Porter & Fuller (1986 i Glaister & Buckley, 1996) samt Love et al. (2002) menar att alliansbildning kan användas som ett riskreducerande instrument, då risker kan spridas över fler företag.

Vid en jämförelse mellan en strategisk allians och ett uppköp av den aktuella aktören, vilket behandlas i 4.4.4., kan fördelarna med samarbete vara stora. I och med att uppköparen inte kan ha fullständig information om det företag som de önskar köpa kan inte heller resultatet av det nya större företaget vetas på förhand. Strategiska allianser tillåter företag att förverkliga nya produkter, reducera kostnader, samtidigt som osäkerheten med ett fullskaligt uppköp undvikes. (Marite & Smiley, 1983; Castells, 2000). Den ofta nämnda nationalekonomiska förklaringen till uppkomsten av strategiska allianser är att företaget kan tillgodogöra sig stordriftsfördelar och kontroll av insatsvaror till låg kostnad (Glaister & Buckley, 1996). Dessa fördelar kan sedan användas för att sträva mot Porters lågkostnadsstrategi i de generiska strategierna (se även 4.4.1.). Företag kan även använda strategiska allianser som ett sätt att neutralisera huvudkonkurrenter och knyta dem till sig istället för att konkurrera mot dem. I samma linje argumenterar Contractor & Lorange (1988) att två

konkurrerande företag kan ingå samarbete för att slå ut en gemensam kraftfull konkurrent. Den strategiska alliansen kan på dessa sätt användas som ett verktyg både för offensiv och defensiv marknadspåverkan. Alliansbildning kan dessutom användas som ett sätt för små aktörer utan individuell marknadskraft för att gemensamt kunna utöva tryck och påverkan på den aktuella marknaden.

Specifikt inom byggbranschen anser Love et al. (2002) att allianser kan vara av stor nytta då projekten ofta är komplexa och unika i form av vilken teknologi som krävs. Den höga grad av komplexitet beror på att många parter är inblandade i det enskilda projektet vilket i sin tur innebär stora transaktionskostnader. Love et al. (2002) hävdar att allianser är en bra metod för att kunna reducera de transaktionskostnader som ett projekt för med sig. Författarna menar att det finns fyra huvudkategorier som ligger bakom de höga transaktionskostnaderna i ett byggnadsprojekt:

**Bristande rationalitet:** Vilket innebär att även om intentionen finns hos beslutsfattare att fatta de optimala besluten för verksamheten kommer dessa beslut inte att tas på grund av bristande rationalitet. Brunsson (1982) menar att det finns tre anledningar till denna bristande rationalitet. Individer är inte tillräckligt intelligenta för att fatta optimala optimeringsbeslut, individer är naturligt irrationella samt att beslutsfattare aldrig har en optimal informationsmängd, antingen finns det för lite eller för mycket information vilket i båda fall resulterar i icke rationella beslut (Love et al. 2002; Brunsson, 1982).

**Risk:** I ett byggprojekt investeras stora mängder pengar som ofta är av sunk cost karaktär, där det diskonterade nuvärdet av investeringen är svårberäknat. Dessa begränsningar leder till att byggföretag investerar mycket resurser i riskreducerande förarbete vilket driver upp transaktionskostnaderna (Love et al. 2002).

**Opportunism:** Författarna menar att det föreligger risk för att parterna i ett byggprojekt agerar opportunistiskt, det vill säga att de agerar för att maximera den egna nyttan i byggprojektet i stället för projektets bästa, vilket bidrar till att driva upp transaktionskostnader i form av kontroll och uppföljningsarbete (Love et al. 2002).

**Informationsasymmetri:** De olika parterna i ett byggprojekt har olika specialkunskaper inom sitt område, exempelvis i form av vilken prisbild som är rimlig för olika komponenter/tjänster. Detta leder till att byggherren måste investera mycket i sökkostnader för att få den bästa prisbilden för bygget, vilket ytterligare är en faktor som driver upp transaktionskostnaderna (Love et al. 2002).

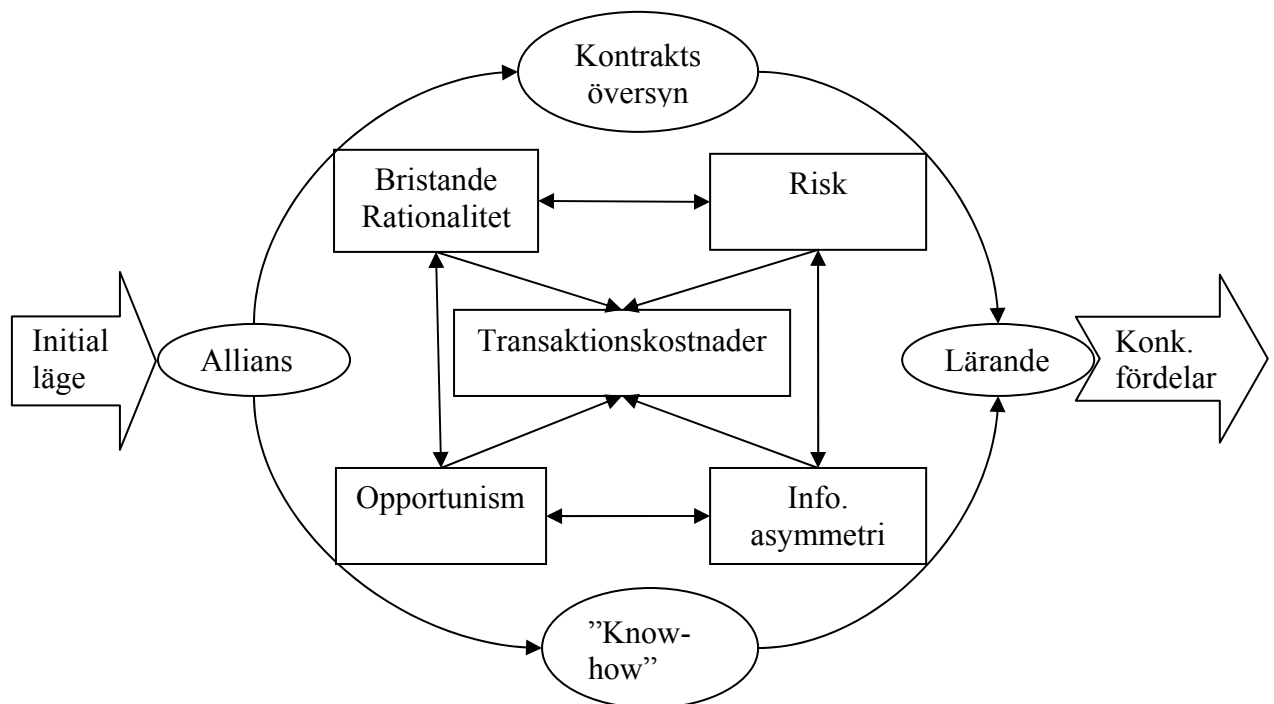
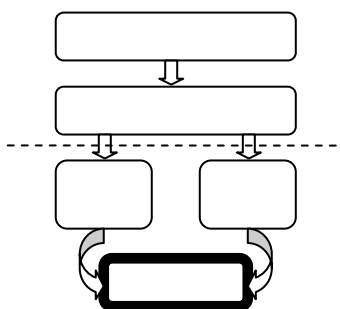


Fig. 15. Modell för transaktionskostnadsreducering i byggföretag genom alliansbildande. Källa: Love et al. (2002:200). Egen bearbetning.

Genom att ingå partnerskap/allians med de involverade aktörerna i ett byggprojekt hävdar Love et al. (2002) att ovannämnda transaktionskostnadsdrivande poster kan reduceras. Detta illustreras i figur 15. I första hand genom att alla inblandade parter då kommer att sträva efter att se till det totala projektets bästa, vilket eliminerar mycket av det, för totalprojektet, suboptimerande, opportunistiska beteende som den enskilde aktören ger upphov till. Alliansen medför att samtliga parter unika know-how kan utnyttjas i hela processen vilket ger utrymme för lärande som i sin tur reducerar informationsasymmetri och bristande rationalitet. Även kontraktsförfarandet kan underlättas då opportunisten reducerats då risken för kontrakt som enbart gynnar en aktör minskar. Den risk som det enskilda företaget exponeras för blir även mindre då samtliga aktörer i alliansen kommer dela totalrisken. Detta är något som också Porter & Fuller (1986, i Glaister & Buckley, 1996) menar är gynnsamt i alliansbildande.

## 4.6. Konkurrera om framtiden



### 4.6.1. Att förutsäga en industris utveckling

Att branschstrukturen kan påverkas och förändras genom medvetna handlingar är som ovan nämnts flera teoretiker överens om, men däremot hur ett företag ska gå tillväga för att förutsäga eller proaktivt skapa sin framtid är svårt. Gällande denna aspekt menar Porter (1980:b) att det finns ett otal faktorer som spelar in, varför det är mycket svårt att avgöra varför och hur industrier förändras. Porter (1980:b) vill dock framhålla att industrier ofta tenderar att påverka varandra. Ett sätt att någorlunda kunna ana sig till en branschs utveckling är att använda sig av den traditionella livscykel teorin, se figur 16.

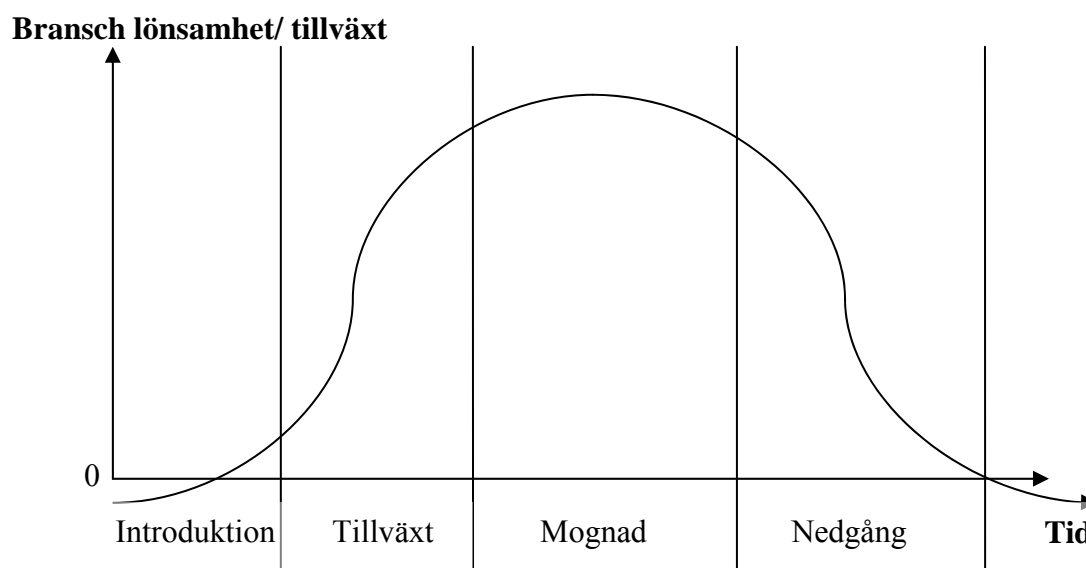


Fig. 16. Livscykelkurvan Källa: Johnson & Scholes (2002:119). Egen bearbetning

Modellen ovan togs fram av Vernon (1966, i Melin 1992), och fokuserar främst på nationell nivå även om den är användbar på företagsnivå. Livscykelteorin grundar sig i att en produkt, ett företag eller en bransch genomgår fyra olika faser. Ur ett produktperspektiv innebär första stadiet att produkten lanseras framförallt på hemmamarknaden. I andra stadiet modifieras produkten ytterligare genom exempelvis kvalitetsförbättringar. Mognadsstadiet innebär i detta fall att produkten har standardiserats och marknaderna börjar mättas. Det sista stadiet i denna process benämner Vernon (1966 i Melin, 1992) som nedgångsfasen innebärande sjunkande efterfrågan på produkten som slutligen resulterar i att produkten lyfts bort från marknaden (Melin, 1992). Samma resonemang menar Porter (1980:b) kan föras vad gäller branscher, det vill säga att en bransch föds, växer, mognar och slutligen dör.

Problemet med livscykelteorin är dock att produkters livscykler blir kortare och kortare i dagens samhälle (Prahalad & Hamel, 1996). Vidare belyser inte modellen att företagen utvecklar nya produkter som lanseras innan den



ursprungliga produktens fall (Melin, 1992). Sammanfattat kan det alltså uttryckas som att modellen är industrispecifik då produkters livslängd varierar mellan olika branscher, samtidigt som den är för generell och enkel. Varför den endast kan användas som ett verktyg för att ge riktlinjer (Melin, 1992). Även om livscykelkurvan ger relativt klara indikationer på hur branschen kan utvecklas, ceteris paribus, kan det vara värdefullt att planera för alternativa branscutvecklings möjligheter, vilket kan göras med hjälp av scenarioplanering som presenteras i följande avsnitt.

#### **4.6.2. Scenarioplanering**

O'Brien (2004) framhåller scenarioplanering i form av ett verktyg som kan användas för att förutsäga olika alternativa framtidsutvecklingar inom en viss bransch. Denna metod går ut på att mentalt förbereda individer på olika förändringar som kan komma att inträffa i framtiden. Ett mentalt försprång av detta slag, med ett antal olika alternativa framtidsscenarioer, underlättar för företaget vid omfattande förändringar. Denna planeringsform underlättar även vid formulerandet och utvärderandet av strategin gentemot omvärlden genom att företaget via detta verktyg utvecklar en större förståelse för den osäkerhet som präglar branschen. När scenarioplaneringen är genomförd och företaget har ett antal alternativa framtidsscenarioer kan de testa sin strategi gentemot respektive framtida utfall och har således möjlighet att justera sin strategi för att göra den mer hållbar i olika framtida verkligheter (O'Brien, 2004).

Schoemaker (1995) menar att den största fördelen med scenario planering är att den kan hjälpa beslutsfattare att undvika misstag, kompensera för

tidigare gjorda misstag och tunnelseende. En scenarioplanering bör utformas efter det att trender och osäkerhetsfaktorer har identifierats.

*”Scenario planning attempts to capture the richness and range of possibilities, stimulating decision makers to consider changes they would otherwise ignore...Where each scenario tells a story of how various elements might interact under certain conditions.”*

Källa: Schoemaker (1995:26-27).

En framtidsanalys av detta slag kan uttryckas bestå av två olika delar. Den första delen är faktorer som antas vara kända eller som kan förutsägas med viss säkerhet. Den andra delen berör faktorer som är osäkra eller okända. Tanken med scenarioplanering är här att modellen erbjuder en möjlighet att lägga sig mitt emellan dessa två spektra genom identifierandet av trender och på så sätt ett försök att minska osäkerheten (Schoemaker, 1995). Lindgren (1993) menar att scenarioarbetet måste påbörjas genom en omfattande informationsinsamling som sedan analyseras och ligger till grund för de framtidsvisioner som målas upp. För att underlätta framarbetandet av olika scenarier har Lindgren (1993) skapat en modell, som illustreras i figur 17, som utarbetats som ett hjälpverktyg för företag som inlett detta arbete.

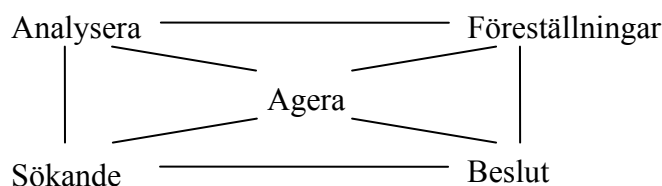


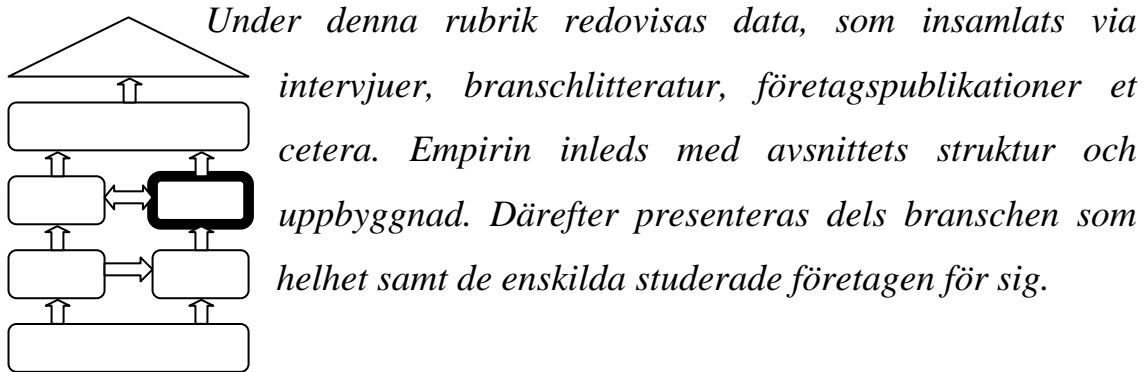
Fig. 17. Interaktion mellan de olika delarna i TAIDA-modellen. Källa:Lindgren (1993:68). Egen bearbetning

Modellen, figur 17, bygger på fem faktorer:

- **Tracking;** eller sökande efter förändringar i omvärlden samt eventuella hot och möjligheter.
- **Analyzing:** Analyserandet av vilka konsekvenser som kan tänkas uppkomma, eller har uppkommit av olika förändringar.
- **Imaging:** Identifiera de möjligheter som finns och rita upp visioner kring dessa möjligheter.
- **Deciding:** I detta steg fattas beslutet med den information som framkommit av de tidigare stegen. Även val av strategi sker i detta läge med den framtagna informationen som beslutsunderlag.
- **Acting:** Agera i riktning mot långsiktiga mål, och strategier via uppställda kortfristiga mål (Lindgren, 1993).

Som framgår av figur 17 är de olika faktorerna i modellen sammankopplade. Detta för att tydliggöra hur de olika variablerna är integrerade i, och påverkar varandra (Lindgren, 1993). Sammanfattningsvis går det att scenarioplanera för allt som kan inträffa. Därför är det av vikt att omfattningen och tidsramen för scenarioplaneringen utformas innan informationsinsamlingen, analyserandet och uppställandet av scenarier inleds. Den vanligaste scenarioplaneringen utgår ifrån att företaget målar upp föreställningar kring vad som är sannolikt eller troligt kan inträffa (Powell, 2001). Vad gäller valet av faktorer i omvärlden som ska ingå i vid uppbyggandet av olika framtidsscenarioer är det enligt O'Brien (2004) lämpligt att använda sig av PESTEL- modellen som beskrivits ovan under rubrik 4.3.3.

## 5. Empiri



### 5.1. Empirins struktur och uppbyggnad

Då empirisk data i vår uppsats är omfattande, samt för att underlätta för läsaren att få en rättvisande helhetsbild, har vi valt att strukturera empirin, i likhet med den teoretiska referensramen, i fem delar, vilket illustreras i figur 18. Inledningsvis ges en generell branschhistorik för att ge läsaren en överblick av den svenska byggnadsbranschens historiska framväxt (5.2.). Därefter presenteras, i alfabetisk ordning, respektive studerat företags egen historik fram till nutid (5.3.). Vi väljer sedan att behandla de exogent givna faktorer (5.4.) som både historiskt och i nutid påverkat och påverkar såväl branschstruktur som enskilt företag. Vartefter läsaren leds in på hur dagens bransch ser ut (5.5.). Empirin mynnar sedan ut i hur respektive av de studerade företagen ser ut idag (5.6.). Även här presenteras företagen i alfabetisk ordning.

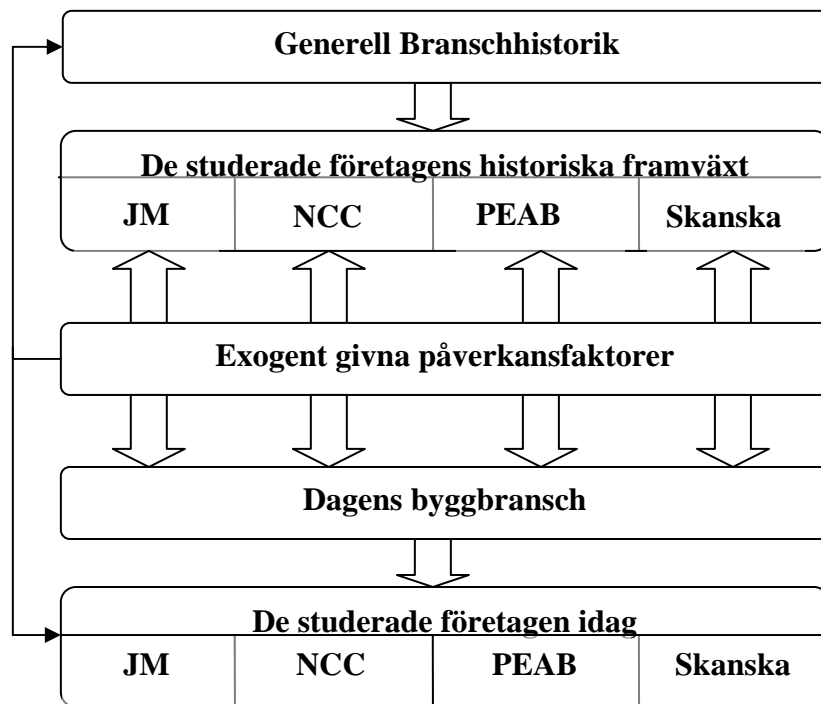
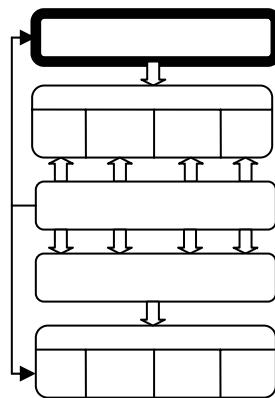


Fig.18. Empirins struktur och uppbyggnad. Egen figur

## 5.2. Generell branschhistorik



Fram till 1846 var byggandet i Sverige reglerat av skråväsendet, vilket ställde krav på byggandet och byggarna under den tidsperioden. År 1864 infördes generell näringsfrihet i Sverige vilket innebar att vem som helst fick rätten att uppföra byggnationer utan krav på kompetens. Konsekvensen blev att flertalet byggnader uppfördes under rena spekulationer utan

kvalitetskrav. Till följd av dessa kvalitetsbrister grundlades byggnadsbranschens dåliga rykte som branschen sedan dess, i varierande omfattning, varit präglad av (Gullberg & Rudberg, 2001). Under denna period grundades de företag som sedermera skulle bli dagens NCC (NCC, 2004) och Skanska (Skanska, 2004:a).

Under åren efter sekelskiftet dominerades byggnadsbranschen av entreprenörer med hantverksmässig bakgrund. Branschen började under denna tid att formas. Även byggnadstekniken genomgick under denna tidsperiod en utveckling till följd av den skärpta konkurrensen på den svenska byggmarknaden. Under 1920-talet fortsatte den teknologiska utvecklingen då byggherrarna letade efter nya tillverkningsmetoder i syfte att möjliggöra produktion till lägre kostnader. Kraven på utveckling inom teknologi blev än mer märkbara till följd av krisåren efter första världskriget. Kännetecknande för denna tidsperiod var bland annat säsongsbundenhet samt småskalig produktion. Denna småskalighet kännetecknade branschen fram till efterkrigstiden då byggföretagen fick en mer storskalig produktionsvolym i och med förandet av en ny bostadspolitik, byggnadsslag och byggnadsstadga. Detta i kombination med en generell tillväxt i näringslivet ledde till ett ökat behov inom byggsektorn. De enskilda entreprenörerna som hittills karakteriserat branschen försvann nu till stor del och ersattes av större företag av vilka flertalet inlett sin verksamhet inom anläggnings- och betong segmentet. Flera av de tidigare entreprenörerna lyckades dock att överleva som förvaltare av de nyuppförda byggnadsprojekten (Gullberg & Rudberg, 2001).

Under efterkrigstiden accentuerades den urbaniseringstrend som karaktäriserat 1900-talet. Detta ledde till bostadsbrist i storstadsområden vilket staten försökte motverka genom nybyggnationer av bostäder. För att komma till rätta med bostadsbristen valde staten att satsa på lån och bidrag till byggbranschen för att på så sätt öka standarden på bostäderna men även byggnadstakten. Under denna tidsperiod utvecklades prefabriceringsmetoden vilket innebar att fler komponenter kom att tillverkas utanför arbetsplatsen för att sedan slutmonteras på byggnadsplatsen. Detta nya arbetssätt genom industrialiserat byggande var en förutsättning för miljonprogrammet. Detta program utfärdades av staten i syfte att under en tio års period, mellan åren 1965-1975, uppföra en miljon bostäder i Stockholmsområdet. Byggindustrin var under denna period en av de mest lönsamma i Sverige då det rådde ett kraftigt efterfrågeöverskott på bostäder (Gullberg & Rudberg, 2001). Detta möjliggjorde prishöjningar vilka inte nödvändigtvis avspeglades sig i förbättrad kvalitet eller kundnytta (Lindgren, 2004-04-13). Staten investerade även under denna period i infrastruktur och kommersiella byggnationer vilket ytterligare gynnade branschens tillväxt. Dessutom för att samordna de olika parterna som var involverade byggprojekten började totalentreprenader att tillämpas under tidigt 60-tal. Detta innebar att byggherren gav hela bygget till entreprenören som ansvarade för allt från idé till färdigbyggnad och förvaltning av projektet (Gullberg & Rudberg, 2001).

Under 70-talet vände orderingången och den kraftiga tillväxt som företagen upplevt under 60-talet stannade av. Detta berodde till stor del på OPEC-ländernas kraftiga prisökning på olja år 1973, samt att miljonprogrammet färdigställdes. Denna kris ledde till kraftiga bytesbalansproblem i Sverige

vilket därmed också drabbade byggindustrin, trots att staten aktivt försökte att stimulera byggbranschen genom beställningar i lågkonjunktur. (Gustavsson et al, 1994 i Holmlund & Svensson 2004)

80-talet kom att bli ett av de mest turbulenta decennierna i byggbranschens historia. Denna period präglades av hög arbetslöshet i byggbranschen, förhållandevis låg försäljningsnivå och ökad konkurrens från utländska företag (Sveriges byggindustrier, 2003:a). Ytterligare en faktor som bidrog till denna turbulens var kreditmarknadens avreglering år 1985. Konsekvensen av denna åtgärd blev att spekulationer i fastigheter tog fart vilket i sin tur medförde att fastighetspriserna ökade avsevärt. (Fernström, 1991)

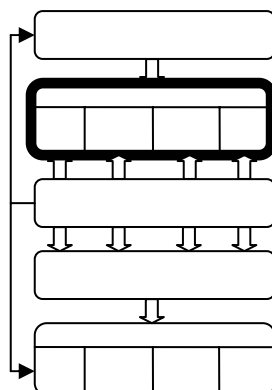
Bakslaget till 80-talets spekulationsiver kom i och med 90-talskrisen. Lågkonjunkturen i Sverige, i början på 90-talet, berodde på att svenska staten vid detta tillfälle hade svåra ekonomiska bekymmer, bland annat på grund av den skatteomläggning som genomfördes. 90-tals krisen kännetecknades bland annat av snabbt sjunkande priser och produktion, höga vakanstal och kraftigt övervärderade tillgångar. Vilket ledde till att alla typer av boende påverkades negativt avseende värdet på fastigheterna (Jaffee, 1994). Detta, en räntehöjning på grund av att den svenska kronan var övervärderad, samt statens stora inblandning i fastighetsbranschen ledde till en kraftig nedgång för byggbranschen som mellan åren 1990-1997 upplevde en försäljningsminskning motsvarande 34 procent (Sveriges byggindustrier, 2003:a). Vid regeringsskiftet och regeringsdeklarationen i september år 1991 drogs nya riktlinjer upp för byggindustrin vilket bland annat innebar att staten inte i samma utsträckning som tidigare avsåg att motverka konjunkturedgångar i branschen genom offentlig byggnation



(Fernström, 2004-04-22). Staten ansåg att byggindustrin skulle jämföras med övrig industri och verka på liknande villkor. Detta innebar att subventioner och annan marknads intervention skulle begränsas i syfte att öka konkurrensen och pressa priserna (Fernström, 1992).

Under 90-talet präglades byggbranschen av kris och lönsamhetsreduceringar, detta fick till följd att många av de små och medelstora företagen slogs ut eller tömdes på kompetens. Denna utveckling stärkte de studerade företagens oligopolistiska ställning (SOU, 2002:115). Vidare resulterade 90-tals krisen i stora avgångar i byggnadsindustrin avseende arbetskraft. När efterfrågan vid decenniets slut sedan ökade innebar dessa personalminskningar att efterfrågan inte längre kunde mötas. Detta i kombination med ett negativt tillskott av hyreslägenheter och en ökande befolkningens mängd resulterade i en situation där utbud och efterfrågan på bostäder inte längre befann sig i jämvikt. De mest drabbade områdena blev storstadsregionerna som upplevde kraftiga ökningar i bostadskostnader (Gullberg & Rudberg, 2001). Under 80- och 90-talet började även kunderna att intressera sig för andra variabler än pris och kvalitet exempelvis restes krav inom både bostads- och anläggningsbyggande att miljö- och etik relaterade aspekter skulle uppmärksammas. Detta föranledde att samtliga av de studerade företagen i olika omfattning inledde arbetsprocesser i syfte att möta dessa krav (Freilich & Jagrén, 2002).

### **5.3. De studerade företagens historiska framväxt**



#### **5.3.1. JM**

John Mattson Byggnads AB, sedermera JM, bildades år 1945 av byggmästaren John Mattson. Företaget har genom åren vuxit sig starka och befäst sin position som det fjärde största företaget i den svenska byggbranschen, vägen dit har dessutom, generellt sett, varit förhållandevis rak. Den första milstolpen i JM:s historia inträffade år 1965 då företaget sålde av sin byggnadsverksamhet till bolaget AB Industrivärden. Företaget fortsatte sedan att växa gynnsamt och introducerades på Stockholms Fondbörs år 1982. (JM, 2004)

Andra hälften av 80-talet var gynnsam för byggnadsbranschen då den höga tillväxten, höga subventioner, den låga realräntan, de goda kreditmöjligheterna och skattesystemet möjliggjorde stora möjligheter för nybyggnationer. Dessutom ökade priserna och värdet på fastigheterna under denna period (Jaffee, 1994). Nästa omvälvande upplevelse för företaget kom sju år efter år 1989 då Skanska förvärvade AB

Industrivärdens aktier i JM. Genom denna affär blev Skanska majoritetsägare i företaget (JM, 2004).

År 1990 drabbades, som ovan nämnts under avsnitt 5.2., den svenska byggmarknaden av en djup lågkonjunktur som höll i sig fram till år 1997 (Sveriges byggindustrier, 2003:a). JM lyckades dock väl att hålla sig levande under denna period. Anledningen var främst på företagets profilering. Exempelvis stod JM för hälften av all nyproduktion av bostäder i Stockholmsområdet, men även på att de lyckades befästa sin position i Göteborg, Uppsala och Lund. Ytterligare en förklaring till deras goda lönsamhet jämfört med övriga företag i branschen var deras byggmästarkoncept innebärande att de byggde på egen mark och drev fastigheterna i egen regi (Affärsvärlden, 1995). Dessutom har företaget historiskt sett framgångsrikt förvärvat mark i lågkonjunkturer då priserna varit låga. Under år 1995 genomförde företaget försäljningar och förvärv, samtidigt som Apoteksbolaget och Bergaliden etablerade sig som ägare i JM (JM, 2004). Dessa faktorer är de främsta anledningarna till att JM:s finansiella ställning stärktes under detta år (Affärsvärlden, 1995). Anledningen till de genomförda apportemissionerna var att minska Skanskas aktieinnehav i företaget i förhoppning att göra aktien mer attraktiv. Vid denna tidpunkt var JM det femte största företaget i byggbranschen och det näst största renodlade fastighetsbolaget sett till fastighetportföljens värde. Förvärven som gjordes under år 1995 bestod av två mindre företag i Linköping och Västerås, vilket innebar ökad geografisk spridning. JM har under årens lopp främst satsat på att bygga bostäder åt enskilda bostadsrättsföreningar som de själva tidigare bildat. Företaget har dessutom investerat mycket i att utveckla olika typer av

boende för att möta de ökade kraven från kunderna/konsumenterna (Affärsvärlden, 1995).

År 1996 beslutade sig företaget för att de, genom aktieförsäljningar från de större ägarna skulle öka spridningen på aktierna och därigenom också aktiens attraktivitet. Följande år och även in på 1998 sålde JM stora fastigheter för att lösgöra kapital. Detta gjordes för att företaget skulle kunna finansiera framtida projekt. År 1998 tog sig JM även in på den norska marknaden. Följande år expanderade JM ytterligare då företaget tog sig in på den danska marknaden. Även under detta år genomfördes ytterligare fastighetsförsäljningar. Här fick även JM:s vision att bli norra Europas ledande projektutvecklare mer fokus, då verksamheten renodlas i denna riktning. Bland annat genomfördes omvälvande organisationsförändringar i linje med visionen. Under år 2000 valde Skanska att helt lämna sitt ägandeskap i JM. Mellan åren 2000 och 2001 lyckades JM öka sin nettoomsättning med cirka 1,8 miljarder kronor (JM, 2004). Under år 2001 fortsatte JM att sälja av fastigheter samtidigt som framgångarna med projektutvecklingen fortsatte. Under detta år genomfördes också stora återköp av aktierna. Följande år blev turbulent för JM även om företaget fortfarande visade goda försäljningsresultat. Detta kan delvis förklaras med att företaget genomförde stora förändringar i organisationsstrukturen, men även att företaget under detta år fick en ny verkställande direktör. Återköpen av aktier som påbörjades under år 2001 fortsatte även detta år (Årsredovisning JM, 2002). JM försökte dessutom under åren 1999-2001 att skapa nya kundbehov genom att utveckla boendet i syfte att introducera ny teknologi i bostäder. Denna satsning slog dock aldrig igenom på grund av misstolkning av kundernas betalningsvilja,

varför denna satsning avbröts och fokus gick tillbaka till mer traditionellt boende (Åkesson, 2004-04-06).

### 5.3.2. NCC

NCC, eller *Nordic Construction Company*, i den form som företaget har idag har endast existerat sedan år 1997. Innan dess, allt sedan år 1875 har NCC gradvis byggts upp via fusioner och förvärv i strävan efter att bli en större aktör på den svenska byggmarknaden. I grund och botten är dagens NCC uppbyggt av sex olika företag som, under NCC:s snart 130 åriga historia slagits samman vid olika tillfällen. Dessa är: *Nya Asfalt AB*, *Svenska Väg AB*, *AB Vägförbättringar*, *AB Armerad Betong*, *Nordstjernen* och *SIAB*. (NCC, 2004:a)

Det tidigaste bolaget som haft en avgörande betydelse i skapandet av dagens NCC, är *Nya Asfalt AB* som bildades år 1875. Företaget var inriktat på att ta till vara och exploatera den snabba utveckling som under denna tid skedde inom vägbyggande (Binab, 2003). 55 år senare, år 1930, bildades *Svenska Väg AB* som ett dotterbolag till *Nordstjernen*. Verksamheten liknade *Nya Asfalt AB*, dock verkade *Svenska Väg AB* även på den europeiska marknaden då företaget var aktiva med projekt i Östeuropa (NCC, 2004:a). Dessa två rivaliserande bolag verkade sedan parallellt fram till år 1982 då ledningen för *Nordstjernen* samordnade de två företagens verksamhet under samma tak i syfte att öka moderbolagets lönsamhet. Detta innebar att ett nytt företag, *JCC*, bildades som ett dotterbolag i *Nordstjernen*, med ansvar för bygg och anläggningsverksamheten (NCC, 2004:a).

Under seklets andra årtionde bildades ytterligare två bolag som senare skulle tas upp i NCC. Dessa var AB Armerad Betong, som bildades år 1916 samt AB Vägförbättring som bildades året efter. Verksamheten i dessa två företag skiljde sig något då AB Vägförbättringar inriktade sig mot anläggningsverksamhet medan AB Armerad Betong fokuserade på entreprenaduppdrag (NCC, 2004:a). Dock inledde dessa två företag samarbeten och partnerskap med varandra då deras verksamheter kompletterade varandra. När sedan AB Vägförbättringar, i slutet av 60-talet, hamnade i ekonomiska problem, såg Armerad Betongs ägare sin chans och införlivade år 1971 Vägförbättringar i företaget. Dock fick de båda företagen bibehålla en konkurrerande ställning mot varandra tills företagen år 1977 slogs samman i syfte att skapa synergieffekter. Det nya företaget fick namnet *Armerad Betong Vägförbättringar*, ABV (NCC, 2004:a).

Under senare delen av 1980 talet började JCC:s ägare Nordstjernen att intressera sig mer för ABV och dess verksamhet, och år 1987 hade 35 procent av företagets aktier förvärvats. ABV:s aktieägare fick sedan bud på hela aktiestocken, något som inte uppskattades av ABV:s ledning som år 1988 fick se sitt företag köpas upp och införlivas i det nya bolaget som tog namnet NCC (NCC, 2004:a). Tre år senare gick Nordstjernen samma öde till mötes och införlivades i NCC. I och med denna händelse började NCC att handlas på Stockholms Fondbörs (NCC, 2004:a).

Allt sedan år 1944 hade det i Sverige existerat ytterligare ett konstruerande företag, SIAB (NCC, 2004:a). Under åren kom SIAB att specialisera sig på industriuppdrag och till viss del östeuropeiska projekt (Årsredovisning NCC, 1997). SIAB likt flera andra aktörer inom branschen försökte under

senare delen av 1900-talet att växa genom uppköp och inte minst på 1990-talet genomfördes flertalet uppköp vilket fick till följd att SIAB blev ett av de största nationella bolagen men även med mycket verksamhet utomlands. Under år 1997 förvärvades SIAB av NCC som under denna period integrerade stora mängder bolag inom de nordiska länderna i syfte att skapa en nordisk hemmamarknad. Orsaken till NCC:s uppköp av SIAB låg dock inte inom ramen för denna strategi utan genomfördes av NCC för att kunna realisera synergieffekter, både i form av personalnedskärningar samt i form av verksamhetsspecialisering (NCC, 2004:a). En sammanställning av NCC:s svenska framväxt visas i figur 19.

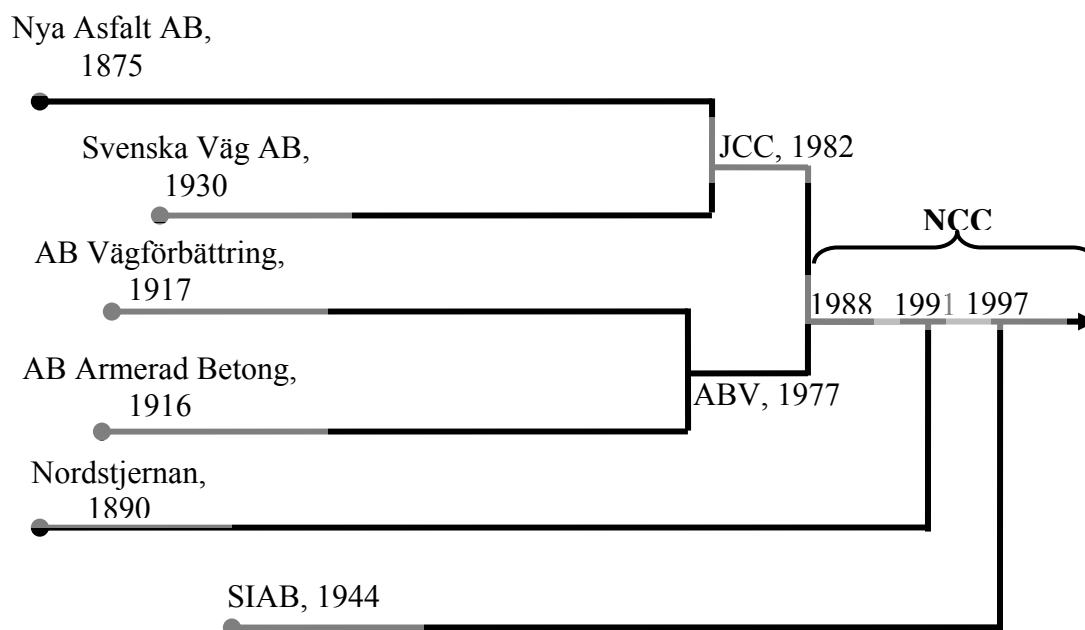


Fig. 19. NCC: s nationellt historiska utveckling. Egen figur

### 5.3.3. PEAB

PEAB startades år 1959 av Erik och Mats Paulsson. Verksamheten var inledningsvis inriktad på jordbruksarbete och renhållning i Skåne-regionen.

Gradvis ökade uppdragen i omfattning och bröderna investerade i maskiner samt anställde de första personerna i organisationen. Denna utveckling fortsatte fram till år 1967, då bolaget PEAB bildades. I och med bolagsbildningen kunde företaget lägga anbud på större entreprenaduppdrag. Under samma år fick även bolaget sitt första kontor, även detta i Skåne-regionen där verksamheten startat åtta år tidigare. Bolaget investerade även under år 1967 i ett eget krossverk till ett, av PEAB helägt, grustag. Under slutet av 1960-talet präglades den svenska byggmarknaden av generell tillväxt, och PEAB såg sin chans att expandera inom den europeiska grusmarknaden. Detta genomfördes genom förvärvandet av Båstad Makadam och byggandet av en hamn i Båstad, vilket öppnade för export av makadam (PEAB, 2004).

Under år 1970 såg PEAB sin chans att expandera sin verksamhet, som hitintills varit grusfokuserad, ytterligare och etablerade sig på bostadsmarknaden. Vidare under första hälften av 70-talet, fortsatte PEAB att stärka sin verksamhet i såväl Skåne-regionen som internationellt och där främst på den tyska och den danska marknaden. Under år 1975 inleddes en differentiering av verksamheten i form av att PEAB gick in som delägare i AB Sälkfällets Sportcenter. Kärnverksamheten integrerades vertikalt genom att stora delar av Örkelljunga Åkeri AB förvärvades. Under år 1978 fortsatte denna utveckling genom vertikal integration som syftade till ökad kontroll av den totala värdekedjan. Denna gång i form av ett elinstallationsbolag, vilket fick namnet PEAB Eltjänst AB. Breddningen av verksamheten fördjupades även då PEAB blev ensamägare till Lindvallen i Sälen. Under nästkommande år fortsatte denna expansiva trend avseende integration i byggbranschen nu i form av att Arthur Andersson AB förvärvades för att bli gruppens producerande företag (PEAB, 2004).



År 1983 genomgick koncernen en omfattande omstrukturering. Inledningsvis såldes hela PEAB:s verksamhet i Sälen som företaget byggt upp allt sedan år 1975. PEAB hade nu expanderat från sin kärnmarknad i Skåne upp mot Småland och södra Halland. Två år senare, år 1985, fortsatte PEAB:s förvärv inom byggbranschen genom uppköp av Wihlborgbyggen, vilket medgav en expansion både produktmässigt och geografiskt. Nästföljande år var gynnsamt för PEAB vilket möjliggjorde en vidare geografisk expansion nästkommande år, denna gång genom förvärvandet av Diös Södra Bygg AB. Dessa upprepade förvärv innebar att PEAB nu kunde täcka in större stadsregioner såsom Göteborg, Jönköping, Växjö och Kalmar. Under år 1988 fortsatte den geografiska expansionen i sydsverige genom förvärv av regionala bolag vilket ytterliggare stärkte PEAB:s ställning på den svenska byggmarknaden. Dessa expansioner möjliggjordes av positiv resultatutveckling och stigande marknadsandelar (PEAB, 2004).

Under år 1991 tog koncernen steget mot en total täckning av den svenska marknaden genom ett sammangående med Hallströms & Nisses AB, vilket gav koncernen en större geografisk täckning, samtidigt som företaget kunde möta nya kundkrav exempelvis där det krävdes att leverantörerna skulle kunna leverera nationellt, inte bara regionalt. Under kommande år fullföljdes den geografiska expansionen då PEAB/HN gruppen köpte upp Kullenbergs och Lambertsson i Göteborg. Även delar av Eccere Bygg AB, Byggpauls och CA Byggs verksamheter införlivades i PEAB, vilket fick PEAB att byta namn till Tre Byggare. Nu hade företaget för första gången täckning i hela landet. Tre Byggare existerade i ett år för att år 1993 återigen gå tillbaka till namnet PEAB, vilket var ett steg i riktningen att

renodla verksamheten mot bygg och anläggningsbranschen. Denna renodling genomfördes även delvis genom en strukturaffär med LO där en stor del av BPA Byggproduktion övertogs. Betalningen bestod av majoriteten av PEAB:s innehav i Wihlborg & Son AB som förvärvats under år 1989. I linje med renodlingen avvecklades även PEAB:s intressen i fastighetssektorn.

Under år 1994 inledde PEAB en expansion mot Sveriges största enskilda region inom byggbranschen, Stockholm. Detta skedde genom ett förvärv av aktiemajoriteten i Stockholmsbaserade Kungsfiskaren Bygg & Fastighets AB, samtidigt som ett av Oslos största byggföretag, Fagbygg A/S förvärvades. I och med dessa förvärv fick PEAB en stark ställning inom fyra nordiska storstadsregioner: Stockholm, Göteborg, Malmö och Oslo. Under nästkommande år fullbordades den tidigare påbörjade renodlingen mot bygg och anläggningsbranschen då resterande andel av fastighetsbeståndet avvecklades. Den Norgesatsning som inletts under föregående år resulterade i att PEAB blev Norges fjärde största byggföretag med en omsättning på drygt en miljard kronor. För att kunna få större kontroll av varu- och tjänstebudet reducerades 5000 av PEAB:s leverantörer under år 1996. Ytterligare ett steg i syftet att erhålla ökad kontroll på PEAB:s totala verksamhet togs under år 1998 då företaget koncentrerade sin totala finansiella verksamhet till PEAB finans AB. För att öka kontrollmöjligheten både vad gäller interna som externa intressenter, bildades under följande år fyra nya affärsområden inom koncernen: Bygg och anläggning, Industri, Förvaltning samt Verksamheter under avveckling, samtidigt som företaget fortsatte sin storstadsexpansion, detta i form av fortsatt utveckling och förvärv i Stockholmsregionen samt etablerandet i Helsingfors storstadsregion (PEAB, 2004).

År 2000 blev ett av de bästa åren i PEAB:s historia och resultatet drevs delvis upp då renodlingen av företaget fortsatte i form av stora aktieavyttringar i både nationella och internationella intressebolag. Även nästkommande år kännetecknades av en stark byggkonjunktur vilket påverkade PEAB:s resultat positivt, även om företaget under året belastades av kostnader för vidare företagsförvärv på den svenska marknaden. Under år 2002 fortsatte avyttringarna av fastigheter i linje med den policy som påbörjades nio år tidigare; att inte äga färdigförädlade förvaltningsfastigheter. Denna gång dock inte genom försäljning utan genom att aktierna i dotterbolaget Brinova Fastigheter AB delades ut till aktieägarna (PEAB, 2004).

#### **5.3.4. Skanska**

AB Skånska Cementgjuteriet, sedermera Skanska, grundades år 1887 av ingenjören Rudolf Fredrik Berg. Initialt började företaget att tillverka cementprodukter men utvecklades snart till att även omfatta byggnadskomponenter och byggnationer. Förutom att Skanska är det största företaget i den svenska byggbranschen så är företaget också väldigt stora utomlands. Företaget inledde internationaliseringen redan år 1897, det vill säga tio år efter det att företaget bildats och den internationella expansionen fortgick sedan i cirka 100 år. Den första utländska ordern kom från Storbritanniens nationella teleoperatör och innefattade en leverans av cirka 100 kilometer ihåliga betongblock. Under år 1907 var AB Skånska Cementgjuteriet ett företag som omfattade allt från tillvekning av komponenter till byggnationer. Den första riktiga utländska satsningen kom

fem år senare i och med etableringen i Ryssland och där i staden St.Petersburg (Skanska, 2004:a).

En av de stora milstolparna i Skanskas, men även Sveriges historia, inträffade år 1927 då den första asfaltsvägen anlades. Detta utgjorde första steget i Skanskas arbete med att bygga upp den svenska infrastrukturen. Skanska fortsatte att utvecklas och fick år 1943 i uppdrag att bygga en bro till Sandön. Denna betongbro var fram till 60-talet världens längsta med sina 264 meter. År 1952 hände något som kom att ligga till grund för Skanskas stora internationella expansion i mitten på 50-talet. Ett stort genombrott gjordes inom byggnadsteknik som kom att kallas för allbetongmetoden. Denna metod utvecklades av Skanska och innebar att prefabricerade komponenter kunde börja tillverkas. Detta arbetssätt minskade avsevärt både byggtid och behovet av arbetskraft i byggnationerna (Skanska, 2004:a). Prefab kunnandet har sedan dess funnits i varierande grad inom Skanska och idag i form av Skanska Prefab. För att kunna möjliggöra denna form av teknisk kompetensutveckling valde Skanska att inleda verksamhet inom fastighetsförvaltning. Detta innebar att företaget istället för att sälja av fastigheter behöll dessa och drev dem i egen regi. Anledningen till denna nya verksamhets etablerande var att det blev lättare för Skanska att långsiktigt planera för forskning och utveckling inom ett flertal områden (Årsredovisning Skanska, 1972 i Holmlund & Svensson, 2004). Under 50- och 60-talet tog det fart för Skanska, som tack vare ovannämnda tekniska utveckling, etablerade sig i både Mellanöstern och Afrika. Skanska introducerades även på Stockholms Fondbörs år 1965 (Skanska, 2004:a). Under detta årtionde började dessutom Skanska att använda sig av en decentraliserad organisationsstruktur, innebärande att

den operativa kärnan fick ta ett större ansvar och således mer utrymme att växa i sin roll (Gustavsson et al., 1994 i Holmlund & Svensson, 2004).

Under 70-talet fortsatte expansionen ytterligare då företaget valde att ta sig an de polska, sovjetiska (Skanska, 2004:a), samt de nord- och sydamerikanska marknaderna (Molnár & Nilsson Molnár i Holmlund & Svensson, 2004). En av anledningarna till denna internationella satsning var nedgångar på den svenska hemmamarknaden som föranleddes av oljekrisen år 1973 och ökad konkurrens. Nästa milstolpe i Skanskas historia inträffade år 1974 då företaget färdigställde det första hotellprojektet utanför Sverige, där företaget ansvarat för hela processen från idé till färdigställande. I slutet av detta årtionde var Skanska aktiva i totalt 26 länder spritt över fem kontinenter och valde därför år 1979 att upprätta en verksamhet som endast riktade sig mot förvaltning av fastigheter i utlandet (Molnár & Nilsson Molnár, 1988 i Holmlund & Svensson, 2004). Fem år därefter beslutade sig Skanskas ledning för att byta namn från AB Skånska Cementgjuteriet till dagens Skanska (Skanska, 2004:a). Under 80-talet satsade den svenska byggbranschen generellt mycket på ombyggnationer och reparationer (Sveriges Byggindustrier, 2003:a). Skanska satsade dessutom under denna period på stora projekt i utvecklingsländer. Bland annat ingick de i ett konsortium i Indonesien, även om de fortfarande avsåg att behålla marknadsandelar i de industrialiserade länderna. Detta för att eventuellt kunna utnyttja de etablerade marknaderna som inkörsportar till utvecklingsländer där Skanska ännu inte var aktiva (Årsredovisning Skanska, 1988 i Holmlund & Svensson, 2004).

Kortfattat kan det sägas att företaget, under 80-talet, kännetecknades av en decentraliserad organisationsstruktur, som i sin tur ställde krav på en viss

grad av standardiserade rutiner och processer med tanke på arbetets natur (Gustavsson et al. 1994 i Holmlund & Svensson, 2004). Skanskas styrka under denna tidsperiod var dels företagets erfarenhet och kompetens, dels deras olika typer av nyckelfärdiga projekt (Skanska, 1986 i Holmlund & Svensson, 2004). Företaget var under denna period stort inom framförallt finansförvaltning och projektering. Detta var också en av anledningarna till att företaget genomförde stora förändringar i organisationsstrukturen framförallt i Sverige där Skanska valde att bilda en helt ny affärsenhet som kom att heta Skanska fastigheter (Årsredovisning Skanska, 1989 i Holmlund & Svensson, 2004). Ytterligare en anledning till detta beslut grundade sig i den dåvarande strategin som företaget förde, nämligen att koncentrera och specialisera verksamheten med fokus på byggnationer och fastigheter (Affärsvärlden, 1989 i Holmlund & Svensson, 2004).

I början av 90-talet gick det fortsatt bra för Skanska i Sverige, framförallt inom entreprenadverksamhet. Dock när byggnadskrisen inträffade, vilket medförde högre krav på effektivisering av verksamheten, togs beslutet att genomföra stora förändringar. Dessa krav ställdes i syfte att effektivisera byggprocessen och byggtiden för att på så sätt få ner kostnader samtidigt som företaget eftersträvade en högre kvalitet. Skanska startade då ett handlingsprogram som benämndes 3T, och stod för totalt tidstänkande. För att inte mista företagets samlade erfarenheter och kunskaper kring tidigare projekt, samt det nystartade handlingsprogrammet, togs även ett intranät i bruk (Martinsson & Ekstedt, 2002 i Holmlund & Svensson, 2004). Vidare för att anpassa företaget till den rådande lågkonjunkturen, började Skanska att genomföra en marknadsbearbetning. Detta arbete innebar att företaget beslöt sig för att dra ner på personalen vilket var en nödvändighet för att

kunna anpassa sig efter de strukturella förändringar i branschen, som lågkonjunkturen medförde (Årsredovisning Skanska, 1990).

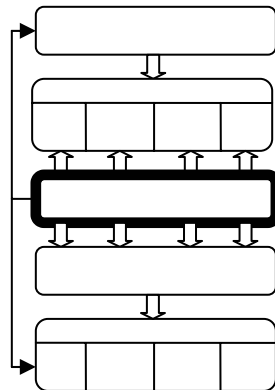
År 1991 inledde Skanska en sanering av verksamheten i enlighet med strategin att fokusera och specialisera företaget till att arbeta inom kärnområdena som var fastighetsförvaltning och entreprenadverksamhet, i stället för att *göra allt överallt* som varit en tidigare strategi (Årsredovisning Skanska, 1991). Följande år, då det var byggnadskris i Sverige, upplevde Skanska ett av de värsta åren i företagets historia. Företaget drogs med stora förluster och visade upp ett negativt resultat på cirka 3,2 miljarder kronor. Anledningen till denna tillbakagång kan främst förklaras av stora investeringar i fastigheter, samt att företaget genomfört marknadsetableringar i utlandet som finansierats med lån. Denna ytterligare expansion på utländska marknader berodde på den stagnerade svenska marknaden. Utöver dessa misstag hamnade dessutom företaget i blåsväder då det uppdagades att en tjänsteman i företaget hade förskingrat cirka 518 miljoner kronor (Årsredovisning Skanska, 1992). Följande år växte Skanskas utlandsverksamhet, sett till andel av omsättningen, vilket också var Skanskas avsikt. Detta då den svenska marknaden ansågs för liten, vilket låg till grund för Skanskas satsning att bli ett flernationellt företag med ett antal olika hemmamarknader (Årsredovisning Skanska, 1990).

Även om det gick sämre för Skanska i början av 90-talet var företaget fortfarande det största byggföretaget i Sverige inom privat fastighetsägande, med stor verksamhet inom projekt och förvaltning. Skanska fortsatte dock att fokusera på den valda strategin, det vill säga på entreprenadverksamhet och fastighetsförvaltning. Dessutom satsades kapital inom forskning och utveckling, bland annat genomfördes under år

1994 IT- och miljöåtgärder. Skanskas kanske största projekt färdigställdes år 1995, Øresundsbron. Det konsortium av företag som arbetade med Øresundsbron leddes av Skanska (Skanska, 2004:a). I samband med projektet implementerade Skanska arbetssättet som kom att kallas *our way of working*, vilket sin tur byggde på 3T- projektet (Årsredovisning Skanska, 1995). Hårdnande konkurrens på den svenska marknaden, föranledde Skanskas fortsatta internationalisering genom förvärv av ledande byggföretag utomlands. Även avyttringarna fortsatte i enlighet med strategin att fokusera på kärnverksamheten. Skanska skulle bli ett renodlat bygg- och fastighetsföretag istället för det konglomerat företaget hade varit (Årsredovisning Skanska, 1998). Den mest omfattande geografiska expansionen i Skanskas historia inleddes år 1998 då Skanska hade 80 procent av verksamheten förlagd i Sverige och 20 procent i utlandet. Fem år senare år 2003 var situationen den omvända då den svenska marknaden endast utgjorde 20 procent av den totala omsättningen (Danielsson, 2004-04-01). År 1998 bildades en ny affärsenhet Skanska Facility Management, som skulle ansvara för framförallt ombyggnationer samt drift- och underhåll. Anledningen till denna omorganisation var framförallt att Skanska avsåg att växa inom denna del (Skanska, 2004:b).



## 5.4. Exogent givna påverkansfaktorer



### 5.4.1. EU och EMU:s inverkan på den svenska byggbranschen

I och med att Sverige år 1995 blev medlem i EU innebar det att den svenska byggindustrin inkluderades i EU:s inre marknad med fri rörlighet avseende arbetskraft och kapital. Konsekvensen av medlemskapet blev att många av de tidigare inträdesbarriärerna försvann, vilket i sin tur innebar att övriga byggföretag i unionen fick lättare att etablera sig på den svenska marknaden (Danielsson, 2004-04-01). Denna internationalisering underlättades ytterligare av att det i EU utarbetas gemensamma standarder för exempelvis komponenter och material (Fernström & Kämpe, 1998). Det kan dock i efterhand konstateras att det inte i stor utsträckning etablerats utländska företag på den svenska marknaden efter EU inträdet. Detta kan ha sin förklaring i Sveriges geografiska läge i utkanten av Europa och i att de kontinentala företagen koncentrerar sig på mer närliggande områden (Danielsson, 2004-04-01). Vidare ska det framhållas att byggnadsmarknaderna i stora delar av Europa är av nationell karaktär innebärande att internationaliseringen till viss del motverkas (Åkesson, 2004-04-06). Även Sveriges val att stå utanför EMU kan dämpa internationaliseringen då investeringar i Sverige av företag från EMU

området, är associerade med valutarisk (Brealey & Meyers, 2002). Trots att utländska aktörer inte i stor utsträckning etablerats på den svenska marknaden, har internationaliseringen i viss mån synliggjorts då de svenska företagen funnit kostnadsfördelar i att importera komponenter (Holmgren, 2004-03-30). Exempelvis importeras i dag högkvalitativa prefabricerade byggnadselement från Baltikum och Polen (Fernström, 2004-04-22). Från att ha behandlat internationella exogent givna faktorer flyttas nu fokus till en nationell nivå och där till stat och kommun.

#### **5.4.2. Statens och kommunens påverkan**

Från att ha varit en av de mer reglerade och styrda marknaderna med räntesubventioner, räntefria lån och diverse restriktioner har den svenska byggbranschen idag blivit mer marknadsanpassad. Detta har exempelvis lett till att bostadssituationen ser väldigt annorlunda ut i dag än förr. Exempelvis så är bostadssubventionerna praktiskt taget borttagna vilket leder till ett ökat marknadstänkande då dessa subventioner inte gav incitament för kostnadsmedvetenhet. En annan följd av avregleringen är att etableringshinder minimerats (Fernström, 2004-04-22).

*”... alltså, det är så låga etableringshinder och jag menar vem som helst med lite kundkontakter, en verktygslåda och lite kunnande och erfarenhet kan dra igång...”*

Källa: Fernström (2004-04-22).

En av de mest påtagliga kvarvarande regleringarna är bruksvärdesystemet vilket innebär att en privat hyresvärd inte får ta ut en högre hyra än vad motsvarande lägenhet skulle kosta i allmännyttan (Lindgren, 2004-04-13).

Denna reglering används i vissa fall som argument till varför det inte byggs mer hyreslägenheter i de storstäder eller tillväxt orter där det råder bostadsbrist (Holmgren, 2004-03-30). Anledningen till bristen på hyresrätter har då sin grund i att de högre produktionskostnaderna inte kan vägas upp av de låga hyresnivåerna. Denna reglering börjar nu allt mer luckras upp vid nybyggnation, vilket ger utslag i framförallt storstadsregionerna. Ett exempel på vad detta kan leda till är att nybyggda lägenheter långt ifrån stadskärnan får en högre hyreskostnad än befintliga hyresrätter nära centrum. (Lindgren, 2004-04-13). På anläggningssidan är statens påverkan mer synbar vad gäller upphandling av allmänna byggnadsprojekt. Då i form av Lagen (1992:1528) om offentlig upphandling, vilken har till syfte att driva ner priserna vid offentlig upphandling då de anbud med lägst kostnad ska väljas.

En annan faktor som belyses av byggföretagen, som anledning till att det inte byggs mer bostäder, även om flertalet områden präglas av bostadsbrist, är att bostadsbyggnadsprojekt tyngs av skatter och avgifter motsvarande drygt 60 procent av totalkostanden (Holmgren, 2004-03-30). Anledningen till den höga skattenivån är att byggandet tas upp som både tjänst/produkt och därmed konsumtionsbeskattas via moms, samt kapitaltillgång vilket beskattas med avkastnings- och förmögenhetsskatt. Detta leder till att en bostadsinvestering beskattas mer än andra investeringar som till exempel aktieinnehav. I jämförelse kan det därför uttryckas som att skattetrycket i nyproducerade hyresrätter är motsvarande 65 procent medan den generella skattekvoten i Sverige uppgår till 52 procent (Sveriges byggindustrier, 2003:b). På anläggningssidan i de projekt som ligger till grund för infrastrukturen såsom exempelvis vägar, broar och viadukter, står idag staten för nästan samtliga investeringar. Dock kan en annan trend skönjas i

exempelvis Storbritannien där flertalet PFI projekt (privat finansierade investeringar) genomförs (Danielsson, 2004-04-01). Problemet inom den svenska infrastrukturella anläggningssidan är enligt Sveriges Byggindustrier (2001) att det satsas för lite i dagsläget, både vad gäller underhåll och nyinvesteringar. Detta riskerar i längden att hota den generella tillväxten i Sverige (Sveriges byggindustrier, 2001). Vilket stärks av att 30 stycken jämförbara studier bevisat att en miljard kronors investering i infrastruktur, på sikt ökar näringslivets produktion med 170 miljoner och minskar kostnaderna med motsvarande summa (Sveriges byggindustrier, 2003:c).

*”Om vi tar Stockholm som exempel så är det ju så, att om det ska vara en tillväxtarena så måste det fungera med bostadsförsörjningen, det måste fungera med vägar. För annars drar sig ju företag från att etablera sig här.”*

Källa: Danielsson (2004-04-01).

Kommunernas påverkan har, om än inte i samma utsträckning som staten, hindrat byggföretagen från att möta det kundbehov som idag finns på den svenska byggmarknaden. Detta då kommuner i tillväxtregioner på senare år avsevärt höjt priset på mark. Under perioden från år 1995 till år 2001 ökade markkostnaden i Sverige med cirka 170 procent medan byggnadskostanderna ökade med cirka 65 procent (Sveriges byggindustri, 2003:b). Detta i sin tur har lett till betydande prisstegringar på nyproducerade bostäder, vilket riskerar att leda till att bostadsföretag drar sig för att bygga i de områden där efterfrågan, men även markpriset är som högst (Lindgren, 2004-04-13).

*”Det finns exempel på att vi har blivit erbjudna att köpa mark för 10 000 kronor per kvadratmeter. Det är ungefär vad man smäller upp ett hus för på vissa ställen och då skall man alltså också bygga huset.”*

Källa: Lindgren (2004-04-13).

Ovanstående exempel kan jämföras med att markkostandssnittet i riket år 2001 var cirka 3100 kronor per kvadratmeter (Sveriges byggindustrier, 2003:b). Ytterligare en faktor som nationellt i stor utsträckning påverkar byggbranschen är media som behandlas i följande avsnitt.

### **5.4.3. Mediernas tryck mot byggsektorn**

Medias tryck mot byggbranschen har under senare år ökat och i de flesta fall varit negativ. I otaliga artiklar har det skrivits om fuskbyggen, karteller och för dyra bostäder. Exempel på artiklar som publicerats på senare år om byggbranschen är bland annat:

*”Vart tog konkurrensen vägen?”* (Ihse & Sahlin, 2004).

*”Missbruk av dominerande ställning”* (Rådberg, 2004).

*”Byggjättar skjuter på miljonfakturor, de har satt i system att inte betala i tid”* (SvD, 2004).

Ett av problemen med denna publicitet är att allmänheten ofta har svårt att särskilja respektive företag och vad de står för. Istället ses byggföretagen som en helhet vilket får till följd att negativ publicitet om ett företag innebär negativa följder för samtliga (Lindgren, 2004-04-13). Denna

negativa publicitet har även till viss del fått stöd i exempelvis byggkostnadsdelegationer samt offentliga utredningar som exempelvis *Skärpning Gubbar* (SOU, 2002:115) där byggnadsbranschen uppmanas till att sänka sina kostnader och öka kvaliteten. Vad gäller kartellbildningar uppmärksammas att en tredjedel av konkurrensverkets kartellutredningar kan härledas till byggbranschen. Detta gäller dock inte bara byggföretagen utan även leverantörer, montörer, installatörer med mera i byggsektorn. Vidare belyses problematiken kring det stora antalet kontaktytor i form av branschföreningar och diverse nätverk. Staten menar att dessa nätverk riskerar att hämma konkurrensen, bevara befintliga strukturer och missgynna nya aktörer (SOU, 2002:115). Förutom stat, kommun och media påverkar även byggfacken i stor utsträckning den svenska byggbranschen. Detta tydliggörs i nästkommande avsnitt.

#### **5.4.4. Byggfackens inverkan på konjunkturcyklerna inom byggsektorn**

Bygg- och träfacken har sedan fackförbundens genomslag i Sverige haft en stark ställning inom byggbranschen. Exempelvis i form av Byggnads inom LO, som är det största fackförbundet i Sverige idag, innefattar 32 olika yrkeskategorier (SOU, 2002:115) som binder drygt 130 000 medlemmar (Byggnads, 2004). Denna starka ställning har också gett sig uttryck i att facken lyckats öka lönekostnad inklusive löneglidning med 3,5 procent årligen under perioden 1995-2001 (Sveriges byggindustrier, 2003:b). I och med fackförbundens styrka innebär det svårigheter för byggföretag att bibehålla den personalflexibilitet som krävs inom byggbranschen. Detta krav på flexibilitet har sin grund i branschens konjunkturkänslighet

(Holmgren, 2004-03-30). Denna inflexibilitet kan leda till en situation med omväxlande arbetsöverskott och arbetsbrist i byggföretagen om den egna byggarbetskraften är för stor (Fernström, 2004-04-22).

*”...en sak som vi har i Sverige är byggfack som fullständigt älskar stora företag och samtidigt håller på att förstöra branschen.”*

Källa: Fernström (2004-04-22).

Byggbranschen är som ovan nämnts starkt konjunktur beroende. Dessutom ligger branschen ett år sent i konjunkturcykeln. Detta beror på att byggföretagen ständigt har en orderstock som, i genomsnitt, täcker ett års produktion (Danielsson, 2004-04-01). Ytterligare en påverkansfaktor som kan härledas till den generella konjunkturen är ränteläget. Framförallt är bostadssektorn känslig för fluktuationer då en ränteuppgång påverkar bostadsbyggandet kraftigt negativt (Holmgren, 2004-03-30). Fackens påverkan blir tydligast i konjunktursvängningar vilket tydliggörs i följande avsnitt.

#### **5.4.5. Egna anställda orsakar problem vid konjunktursvängningar**

Vid konjunktursvängningar upplever byggbranschen optimeringsproblem beträffande personalstyrka, som nämnts i 5.4.4. I och med att branschen vänder ett år senare än den generella ekonomin ges det möjlighet för byggföretagen att anpassa sin arbetskraft efter rådande efterfrågan. Detta leder i sin tur till stora svängningar i personalstyrka i produktionsledet vilket byggfacken aktivt försöker att motverka. Detta har föranlett att tre av

de studerade företagen valt att försöka minimera sin egen produktionspersonal och istället använda sig av arbetskraft från underleverantörer. Ytterligare en anledning till varför tre av företagen föredrar att hyra in personal är att ständiga uppsägningar och nyanställningar sliter på såväl personal som chefer i allt för stor utsträckning (Fernström, 2004-04-22). Det enda av de studerade företagen som går emot denna trend är PEAB vilka ser egen personal som en garant för kvalitet, produktivitet och effektivitet (Holmgren, 2004-03-30). Fernström (2004-04-22) hävdar dock att företagen har större möjlighet att ställa krav på externa leverantörer än på sin egen arbetskraft, varför extern personalförsörjning är att föredra.

I och med den generella trenden mot mindre egen personal har de stora byggföretagen mer antagit formen av ett CM (Construction Management) företag, innebärande att byggföretaget endast står för ledning av byggprojektet och inte för det faktiska byggandet. Denna trend kan tydliggöras med att det tidigare gick en tjänsteman på fyra yrkesarbetare medan det idag går två tjänstemän på en yrkesarbetare (Fernström, 1992). JM har gått i täten för denna utveckling då företaget enbart fokuserar på projektutveckling och inte den faktiska produktionen (Åkesson, 2004-04-06). Trots att de studerade företagen inte, i lika stor utsträckning som förr använder sig av egen personal är de fortfarande känsliga för förändringar i den generella utbildningsnivån vilket behandlas i kommande avsnitt.



#### 5.4.6. Utbildning och kompetensutveckling

Inom byggnadssektorn ingår ett sextiototal yrkeskategorier (SOU, 2002:115) vilka alla kräver någon form av utbildning. Traditionellt i byggnadsbranschen har utbildningsnivån varit låg då endast åtta procent av de yrkesverksamma har eftergymnasial utbildning, jämfört med 28 procent för den totala arbetsmarknaden. Detta i kombination med stora kommande pensionsavgångar fram till år 2010 samt dålig rekrytering av universitetsutbildad arbetskraft riskerar att minska den totala kompetensen och därmed standarden på projekten (Fernström, 2003:a). Denna utveckling är dock någonting som de valda företagen försöker att motverka genom sponsring av bland annat gymnasie- och doktorandutbildningar. För att ha beredskap inför kommande pensionsavgångar och de problem de kan medföra har exempelvis NCC börjat fundera kring alternativa sätt att möta framtida efterfrågan. Företaget ser en möjlighet i att flytta delar av produktionen till närliggande länder för att sedan endast slutmonteras i Sverige, alternativt anlita utländsk arbetskraft (Lindgren, 2004-04-13).

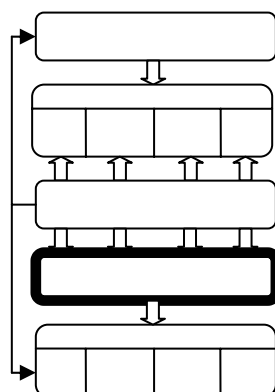
Samtliga av företagen erbjuder dessutom olika typer av externa och interna utbildningar för företagets personal. Skanska påpekar även att de följer sin ålderskurva aktivt för att kunna förutse framtida personalbehov för att därmed kunna förbereda sig för nyckelpersoners pensionsavgångar (Danielsson, 2004-04-01). Den svenska gymnasieskolan har agerat för att motverka denna negativa utveckling då antalet elevplatser under senare år ökat på gymnasieskolans byggutbildningar. Detta som ett svar på att efterfrågan på dessa platser under senare år ökat (Sveriges byggindustrier, 2003:a). Det bör dock tilläggas att även om andelen elevplatser utökats väljer cirka 30 procent av eleverna att inte fullfölja sin utbildning

(Wennemo, 2004). Utbildning och kompetens sätter även sin prägel på den grad av forskning och utveckling som sker inom byggbranschen vilket diskuteras i nästföljande avsnitt.

#### **5.4.7. Forskning och utveckling**

Byggnadsbranschen karaktäriseras av att den i jämförelse med andra branscher har väldigt låg andel forskning och utveckling sett till total omsättning (Fernström, 2003:b). I jämförelse kan sägas att inom övrig industri brukar forskning och utvecklings andel av omsättning ligga runt två till tre procent medan den i byggbranschen är cirka 0,1-0,2 procent (Fernström, 2004-04-22). Företagen menar dock att forskning och utveckling sker i de enskilda projekten på respektive byggarbetsplats. Fernström (2004-04-22) motsätter sig denna argumentation och påpekar att dessa utvecklingsframsteg inte sprids i organisationen vilket leder till att "hjulet uppfinns gång på gång". Fernström (2004-04-22) väljer att exemplifiera detta med de skrivelser som har varit om byggfusk de senaste åren och grundar sitt resonemang i att den generella teknologiska utvecklingen fortgår i ett högt tempo samtidigt som forskning och utveckling inom byggbranschen inte rör sig framåt. Detta i sin tur får till följd att byggprojekt erhåller nya obeprövade material och tekniker som används direkt utan att tidigare blivit undersökta, via exempelvis prototyper. Obeprövade material och tekniker i kombination med att de beställda byggnadsprojekten blir mer och mer komplexa avseende funktioner och tekniska lösningar (SOU, 2002:115), leder till det som i pressen omskrivs som byggfusk men som själva verket har sin grund i dålig teknologisk perception inom branschen (Fernström, 2004-04-22).

## 5.5. Dagens byggbransch



### 5.5.1. Översikt

De studerade företagen anser att byggbranschen idag karaktäriseras av en hög mognadsgrad. Detta då produktiviteten är relativt konstant och prissättningen det avgörande konkurrensmedlet (Lindgren, 2004-04-13). En kombination av höga markpriser, omfattande beskattningar och avgifter har lett till att lönsamheten i branschen i genomsnitt ligger mellan två och tre procent. Delvis på grund av denna låga lönsamhetsgrad i branschen har kundens behov kommit mer i fokus (Fernström, 2004-04-22). Kundtillfredställelse har även blivit av mer vikt för dagens företag då branschen i stort försöker motverka det traditionellt dåliga ryktet (Fernström, 2003:a). Trenden i dagens företag är att växa dels genom att vinna marknadsandelar ifrån konkurrenter, dels naturligt med marknaden istället för att köpa marknadsandelar via företagsförvärv vilket varit en historisk trend (Lindgren, 2004-04-13). Åkesson (2004-04-06) betonar även att den svenska byggbranschen, i likhet många andra nationella byggmarknader, är av lokal karaktär vilket har fått till följd att internationaliseringen av byggbranschen inte kommit lika långt som i många andra branscher. Fernström (2004-04-22) vill dessutom framhålla att detta även gäller inom respektive nationell marknad, det vill säga att det

råder annorlunda förutsättningar i olika regionala delar. Ytterligare en faktor som karakteriserar dagens bransch är att, från att de studerande företagen historiskt spridit sina risker genom diversifiering av produkter och marknader, fokuserar företagen idag istället på att koncentrera sig på sina kärnverksamheter och därigenom vinna konkurrensfördelar (Fernström, 2004-04-22).

Den miljö- och etik trend som präglade 90-talet har fortsatt och idag lett till att NCC som ensam aktör bland de studerade företagen är ISO certifierade inom såväl miljö som kvalitet (Lindgren, 2004-04-13). Även branschen i helhet har anammat miljö och etik tänkandet som kommit att bli en hygienfaktor (Holmgren, 2004-03-30).

Dagens bransch präglas även av att ingen satsar på att vara unik (Fernström, 2004-04-22). Det är snarare så att företagen imiterar varandra. Det har även framkommit i kundundersökningar, som företagen gjort, att kunderna har svårt att skilja företagen åt.

*”... vi gottar oss inte när det går dåligt för Skanska, vi kan gotta oss när det går bättre för oss än för dom andra, därför att det spiller över va... det är inte alls så som när vi identifierar Volvo med säkerhet, varje bilmärke har ju på något sätt sin profil. Folk förknippar varje bilmärke med något speciellt, där är vi ännu inte men jag tror att vi är på väg åt det hållet...”*

Källa: Lindgren (2004-04-13).

Det är också vanligt förekommande att anställda som säger upp sig eller avskedas anställs hos andra företag inom branschen (Lindgren, 2004-04-13).

*”...det är ju inte som AIK- Djurgården, här byter ju folk lag...det är ju så i byggnadssektorn att man går fram och tillbaka och byter...”*

Källa: Lindgren (2004-04-13).

Lindgren (2004-04-13) påpekar dessutom att personal i beslutsfattande ställning endast tenderar att ändra beteende av två skäl. Antingen genom att imitera beprövade och lyckade koncept eller då lagstiftningen tvingar en till det. Denna konservatism synliggörs i fallet med simuleringssystem som belyses i nästkommande avsnitt.

### **5.5.2. Simuleringssystem**

I byggbranschen har företag och kunder, generellt fokuserat på uppförandeprocessen av projektet, det vill säga det faktiska byggandet. Dock har det under senare år utvecklats avancerade datorsimuleringssystem, baserade på 3- 4D CAD. Dessa system erbjuder möjligheten att reducera potentiella fel då det blir lättare att överblicka det totala projektet konstruktionsmässigt. Denna typ av system ger också kunden möjlighet till att röra sig i den tänkta byggnaden, möblera och optimera planlösning (Fernström & Kämpe, 1998). Detta teknologiska framsteg kan ses som den främsta utvecklingen inom byggbranschen de senare åren. Dock har denna möjlighet inte än inte vunnit kraft, mycket beroende på att kunder och producenter i beslutsfattandeställning tillhör en äldre generation som inte är van vid denna typ av lösningar. Det ska dock nämnas som ytterligare förklaring till att detta arbetssätt inte vunnit kraft är de extra kostnader som är associerade till 3- 4D CAD lösningarna, som kunderna tvingas stå för (Fernström, 2004-04-22). Den överblick som dessa

simuleringssystem erbjuder kan som ovan nämnts användas för att reducera framtida kostnader i form av kvalitetsbrister, och därmed livscykelkostnaden som behandlas i kommande avsnitt.

### 5.5.3. Livscykelkostnader

Ett problem med att kostnadsmässig fokus legat på uppförande processen är att totalkostnaden för projektet har försumrats. Istället för att satsa på kvalitet i tidiga skeden med en högre initialkostnad, har kunderna efterfrågat låga nyproduktionskostnader vilket innebär sämre kvalitet. Något som försummas då är att endast 15 procent av ett projekts totalkostnad är produktionskostnad medan 85 procent kan härledas till efterkostnader i form av exempelvis förvaltning och underhåll, över 50 år. (Fernström, 2004-04-22; Sveriges Byggindustrier, 2004:a)

*”...det visste ju dom gamla byggmästarna, det var ju ingen slump att dom la in marmor i trappuppgångarna, det visste ju dom att det höll i eviga tider...”*

Källa: Fernström (2004-04-22).

Problemet har dock under senare tid uppmärksamrats vilket har lett till att fler och fler börjar använda sig av LCA (life cost analysis) där hänsyn tas till den totala kostnaden diskonterad till nutid. Innebörden av detta blir således att det är eller kan vara ekonomiskt försvarbart att ta stora initiala kostnader för att inte behöva belastas med omfattande underhållsarbete och reparationer framöver (Lindgren, 2004-04-13). Ett företag som insett och agerat utifrån detta tänkande är Skanska som på sina projekt, numera, skriver tioåriga servicekontrakt som inkluderar drift och underhåll. Även

JM har en liknande form av trygghetspaket då företaget använder sig av återköpsgaranti på sina bostadsrätter (Affärsvärlden, 1995). Dessa trygghetsformer som de båda företagen för, skiljer sig från branschen i övrigt (Fernström, 2004-04-22) som lyder under AB 92 (Allmänna bestämmelser för byggnads-, anläggnings- och installationsentreprenader) som kräver två års garanti (SOU, 2002:115). Även om JM och Skanska lett vägen är en trolig utveckling att övriga företag tvingas anamma denna längre garanti i en förnyad version av AB 92 (Fernström, 2004-04-22). På den offentliga sidan har en liknande utveckling skett då exempelvis vägar kan köpas med, så kallade funktionsentreprenader, en form av garanti. I och med denna utveckling kan det som benämns som byggfusk elimineras (Fernström, 2004-04-22). Ett sätt att sänka livscykelkostnaderna kan vara att använda en högre grad av prefabricerade element i byggprocessen (Fernström & Kämpe, 1998), varför prefabricering behandlas i följande avsnitt.

#### **5.5.4. Prefabricering**

Under efterkrigstiden var den rådande trenden, som nämnts under avsnitt 5.2. att bygga med hjälp av prefabricering, hädanefter kallat Prefab, med fokus på enklare men storskaliga förgjutningstekniker i industrimiljö. Detta då det dåvarande bostadsbyggandet var så storskaligt att rationaliseringar krävdes för att hinna färdigställa samtliga beställda projekt (Gullberg & Rudberg, 2001). Prefab var under denna tidsperiod utvecklats samt dåligt förädlad vilket innebar att de element som kunde produceras via standardiserade Prefabmetoder var enklare komponenter såsom betongblock och bjälklag (Fernström, 2004-04-22). När sedan marknaden

svängde bland annat på grund av miljonprogrammets färdigställande, började företagen återigen att tillämpa byggplatsbaserad gjutning (Gullberg & Rudberg, 2001). Undantaget har dock varit småhusproduktion, exempelvis villor samt vissa typer av kommersiella lokaler, som ofta är nästintill identiska byggprojekt vilket möjliggör serieproduktion i syfte att sänka kostnader och byggtid. Den historiska trend som gått från Prefab mot platsgjutning kan främst förklaras av byggbranschens fokus på produktion, där det projekteras för platsgjutning, ofta av sysselsättningskäl (Fernström & Kämpe, 1998). En annan anledning hade sin grund i att erfarenheterna från miljonprogrammet var att Prefab byggen ofta sågs som ointressanta och identiska betonghus. Detta är en föreställning som till viss del lever kvar än idag hos både beställare och producenter av byggnadsprojekt, vilket kan antas hindra Prefabs utveckling (Fernström, 2004-04-22).

Trenden med Prefab har åter spridigt sig i de nordiska länderna främst i Finland där 70 procent av bostadsbyggnationerna färdigställs med Prefab element. I Danmark och Norge är motsvarande siffra cirka 60 procent. Trenden i Sverige har i större utsträckning släpat efter då endast 20-25 procent av de totala byggprojekten utförs med Prefab metoder (Fernström, 2004-04-22). Anledningarna till att Prefab återigen börjar få fotfäste i Sverige är flera. Exempelvis kräver fastighetsägare kortare projektider, det vill säga tiden från idéstadiet till inflyttning. Även miljö och kvalitet kan ökas med Prefab då exempelvis byggfukt och långa torktider avseende bland annat cement och betong, kan minimeras. En annan miljöaspekt är att moderna byggen ofta har kravet på sig att materialet i konstruktionen skall kunna återanvändas efter det att byggnadens nyttjandetid är förbrukad samt att spillprodukter ska minimeras. Prefab element kan då lätt demonteras och återanvändas samt minimerar spill i form av exempelvis gjutramar.



Även säkerheten kan ökas då kemiska reaktioner av nya materialkombinationer kan undvikas på byggarbetsplatsen (Fernström & Kämpe, 1998) för att i stället ske under mer kontrollerade former i industrimiljö. Det kanske främsta skälet till att byggföretagen idag mer och mer börjar anamma Prefab metoder grundar sig i att företagen på detta sätt kan få ner kostnaderna (Åkesson, 2004-04-06). Kostnaderna kan pressas genom att företagen kan standardisera produktionspressen via Prefab plattformar innebärande att företagen inte längre behöver börja från noll i inledandet av ett byggprojekt (Åkesson, 2004-04-06).

*”... som bilbranschen har gjort, de har ju ett enormt tryck för att få fram nya modeller för att överleva. Man börjar ju inte från noll utan de har ju sina plattformar som man bygger nya modeller av.”*

Källa: Danielsson (2004-04-01).

Det finns även andra kostnadsfördelar med Prefab. Exempelvis kan det finnas fördelar i att de anställda, i och med Prefab produktion, blir industriarbetare istället för byggarbetare vilket kan innebära bättre fackavtal från företagets sida. Detta då arbetarna i Prefabs fall kan ingå i ett industrifack istället för ett byggfack även om arbetsuppgifterna är snarlika, om inte identiska (Lindgren, 2004-04-13). Detta kan åskådliggöras vid en jämförelse mellan det traditionella Byggnadsarbetareförbundet och exempelvis det industribaserade Metallarbetareförbundet. Den genomsnittliga prestationslönen för en byggnadsarbetare uppgick under senare delen av 2003 till cirka 145 kronor per timme (Byggnads, 2003) medan motsvarande siffra för en Metallansluten arbetare låg på cirka 110 kronor per timme (Tiderman, 2004).

En av anledningarna till att Prefabbaserat byggande inte slagit igenom lika väl på den svenska marknaden som på den finska, är konkurrensrelaterad. I Sverige existerar idag en oligopolistisk Prefabindustri, där de dominerande verksamma aktörerna är Strängbetong samt Skanska Prefab som ännu inte enats om en gemensam standard. I Finland, som använder sig av 70 procent Prefabricerade element, existerar 33 konkurrensutsatta Prefabfabriker som alla arbetar efter en gemensam standard (Fernström, 2004-04-22). I Sverige har PEAB insett potentialen med Prefab och nyligen uppfört en fabrik i Katrineholm (Holmgren, 2004-03-30). Även NCC har planer för Prefab (Lindgren, 2004-04-13). Ytterligare en anledning till att Prefab ännu inte fått fotfäste på den svenska byggmarknaden kan ha sin förklaring i den omstrukturering som kännetecknade branschen på 90-talet. Under denna period så skars mycket av Prefab kunnandet bort ur de krisdrabbade byggföretagen via exempelvis uppsägningar och naturliga avgångar. Det ska dock nämnas att Prefab inte innebär att platsgjutning inte helt kommer att försvinna men att däremot fler timmar kommer att förläggas till Prefab fabriker (Fernström & Kämpe, 1998).

Prefab ingår som en del i samlingstermen industriellt byggande. I detta begrepp ingår dessutom installationer, bygginredning samt utrustning (Fernström & Kämpe, 1998). I det industriella byggandet, förutom Prefab, är det i dag inom installationer och inköp som den största kostnadsreduceringen kan åstadkommas. Installationernas kostnadsandel i ett modernt bygge är 25-30 procent vid bostadsuppförande samt 30-50 procent i kommersiella lokaler (Fernström & Kämpe, 1998; Fernström, 2004-05-25). Installationskostnaderna kan reduceras via förändrade inköpsformer vilket behandlas i nästkommande avsnitt.

### 5.5.5. Inköp

Potentiella kostnadsreduceringar i det industriella byggandet kan realiseras då det idag existerar kartellbildningar på regional nivå vilket kraftigt driver upp färdigställandekostnader i byggprojekt. Dessutom är kostnadspåläggen omfattande vid installationsarbete då installatörerna kan erhålla mellan 0-80 procent rabatt på insatsvaror såsom el-, ventilation-, vatten- och sanitetsvaror (vs), vilket inte uppmärksammas av beställare. Den generella prisnivån på dessa insatsvaror är dessutom avsevärt högre i Sverige än i kontinentala Europa (Fernström, 2004-04-22).

De svenska byggföretagen kan reducera dessa oproportionerligt höga komponentkostnader genom att börja se till alternativa inköpskanaler och logistiksystem. Denna kostnadsreducering är av stor vikt då inköp idag svarar för 60-70 procent av produktionskostnaden (Fernström, 1992). Fokus har därför nu lagts mot att, i större grad försöka hitta utländska leverantörer i syfte att få ner kostnaderna. Denna utveckling har möjliggjorts av en generell internationalisering av marknaden i stort. Företagen importerar idag i större grad standardiserade komponenter (Sveriges Byggindustrier, 2003:b) exempelvis i form av Prefab element från Polen (Lindgren, 2004-04-13) och bygginredning från Turkiet (Fernström, 2004-04-22). Även råvaror som trä och stål importeras från exempelvis Baltikum, trots att Sverige har god tillgång till dessa naturresurser. Denna import blir lönsam på grund av låga priser i kombination med geografisk närhet (Holmgren, 2004-04-01). Den höga prisnivån i Sverige, på insatsvaror, kan förklaras av bristande inhemsk konkurrens. Skanska anser att det finns potential att få ner insatsvarukostnaderna via centraliserade inköp (Danielsson, 2004-04-01).

Ytterligare en faktor som ökar potential för kostnadsreduceringar på inköpsidan står att finna i en mer professionell inköpsverksamhet. Dagens inköp sker i stor utsträckning för att hålla igång produktionen vilket oftast inte ger tid för jämförelser mellan leverantörer. Detta då ett större byggföretag ofta håller sig med tusentals leverantörer som känner till byggföretagets inköpsproblematik och därför ser möjligheter i att ta ut överpriser (Fernström, 1992). Exempelvis JM har uppmärksammat denna problematik, då de idag samverkar med cirka 10 000 underleverantörer vilket företaget försöker reducera genom införandet av ramavtal med vissa leverantörer (Åkesson, 2004-04-06). Dagens inköpsfunktioner är dessutom ofta förlagda till det lokala byggkontoret som besitter knappa resurser. Vidare är inköpen ofta dåligt planerade vilket i kombination med jämförelsesvårigheter leverantörerna emellan, resulterar i tidsbrist. Vid dessa inköp är priset inte den enda faktorn även variabler såsom leveranstid, förpackningssätt, kvalitet och installation är faktorer som har försumrats. För att fördelarna, som internationella inköp erbjuder, ska kunna realiseras krävs därför en central inköpsfunktion som besitter erfarenhet och kompetens inom området (Fernström, 2004-04-22).

*”... det finns ju inte en enda plastchef i det här landet som inte tror att han är världsmästare på inköp...”*

Källa: Fernström (2004-04-22).

De överpriser som leverantörerna tar ut kompenseras till viss del av de maktrabatter som företagen tar ut. Detta fenomen tas upp i nästkommande avsnitt.

### 5.5.6. Maktrabatt

Under senare tid har ett beteende hos de studerade företagen tillsammans med flera andra storföretag, uppmärksammats i media, beträffande att fakturor till underleverantörer inte betalas i utsatt tid (Larsson, 2004; Larsson & Sundén, 2004:a; Larsson & Sundén, 2004:b). Detta fenomen har kommit att kallas ”maktrabatt”. Underleverantörerna hävdar att detta är ett beteende som satts i system för att tjäna in räntepengar. De får även medhåll från Företagarnas Riksorganisation vilka förklarar det med bristande konkurrens inom sektorn vilket även Fernström (2004-04-22) stödjer. Storföretagen hävdar att detta är isolerade händelser som kan förklaras med att de årligen handhar miljontals fakturor, innebärande att förseningskvoten är försvinnande liten. Samtidigt har kontrollen skärpts i faktureringen då andelen så kallade ”blufffakturor” ökat i omlopp (Larsson & Sundén, 2004:b). JM anser inte att detta beteende är karakteristiskt för byggsektorn utan att det även kan observeras i exempelvis skogs och bilindustrin (Åkesson, 2004-04-06). NCC har insett detta problem och anser att beteendet är ohållbart då det försämrar företagets relationer till underleverantörer vilket kan komma att påverka slutprodukten negativt (Lindgren, 2004-04-13). Skanska anser att detta beteende endast är lönsamt på kort sikt. Detta då de anlidade underleverantörerna riskerar att slås ut vilket riskerar att både försämma den generella branschkvaliteten och hämma konkurrensen mellan underleverantörer (Danielsson, 2004-04-01). Ovanstående problem med överpriser och maktrabatter kan till viss del lösas med partnering (Fernström, 2004-04-22) som behandlas i kommande avsnitt.

### 5.5.7. Partnering

En av de stora trenderna i byggbranschen idag är samarbete genom partnering (Fernström, 2004-04-22). Denna trend har bland annat föranletts av ovan nämnda faktorer som exempelvis brist på förtroende mellan leverantör och kund vilket riskerar att leda till kvalitetsbrister och suboptimering i byggprojekten då de enskilda aktörerna agerar för att maximera den egna nyttan. Även att branschen i dag präglas av dålig lönsamhet (Lindgren, 2004-04-13), och att allt mer komplexa produkter samtidigt som byggprocessen i allt större grad delas upp och byggtiderna minskar, har lett till att byggföretagen i dag bör arbeta mer aktivt för att finna nya arbetsformer (Fernström, 2003:a). En av de alternativa arbetsformer som företagen funnit är partnering, vilket är ett begrepp som myntades på den svenska byggmarknaden av NCC (Lindgren, 2004-04-13). Detta arbetssätt bygger på samverkan vilket i sin tur ställer krav på ett ökat förtroende mellan leverantör och kund (Fernström, 2003:a). Det finns ett antal definitioner på partneringsbegreppet, även om det ännu inte existerar någon entydig definition. NCC väljer att definiera begreppet som:

*”Det ledningssätt som används mellan beställare och leverantör, för att enligt avtal, samverka och ömsesidigt informera varandra i syfte att uppnå ett bättre resultat i projektet.”*

Källa: NCC (2003).

Partneringsbegreppet är inte ett nytt begrepp internationellt. Arbetssättet har sin grund USA och Storbritannien, där de inblandade parterna tröttnade på tidsödande och kostsamma anbuds- och kontraktsförfaranden (Fernström, 2003:a). Av de studerade företagen är NCC det företag som har kommit längst med detta arbete, mycket tack vare sitt dotterbolag i

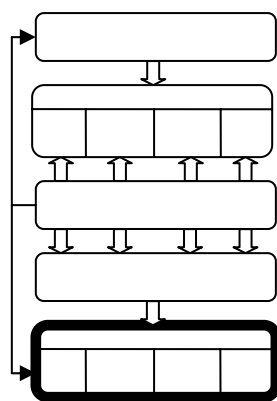
Danmark som har stor kunskap kring denna arbetsform (Lindgren, 2004-04-13). Det ska dock nämnas att samtliga av de studerade företagen ligger något efter i jämförelse med vissa andra svenska aktörer inom byggnadsindustrin. Exempelvis det Boråsbaseade Wästbygg vilka ansvarar för uppbyggnaden av McDonald's restauranger i Sverige. Genom partnering har företaget lyckats att halvera byggnadstiden från 16 till 8 veckor med bibehållen produktionskvalitet (Fernström, 2004-04-22). Även statliga beställare såsom Väg- och Banverket har uppmärksammat denna arbetsform och arbetar nu aktivt med partnering i flera av sina anläggningsprojekt (Vägverket, 2002; Banverket, 2003). En av anledningarna till att detta arbetssätt ännu inte etablerats på bred front beror enligt Fernström (2004-04-22) på att kunder i beslutsfattande positioner inte känner sig motiverade till att driva denna typ av förändring.

Förhoppningen med detta i Sverige nya arbetssätt är också att kunna minimera kvalitetsfel samtidigt som byggtiderna minskar. Detta menar företagen kan åstadkommas genom att samtliga inblandade nyckelparter redan i inledningsfasen av ett projekt gemensamt planerar projektet, delger erfarenheter och belyser eventuella problem. Ett annat problem är att byggföretagen ofta byter leverantörer mellan de olika projekten, vilket inneburit svårigheter i etablerandet av starka relationer mellan kund och leverantör (Fernström, 2004-04-22).

Partnering är enligt Fernström (2004-04-22) inte ett problem inom ramen för Lagen (1992:1528) om Offentlig Upphandling. Detta under förutsättning att företagen noggrant i upphandlingsunderlaget specificerat de kriterier som används vid val av partneringspartner (Fernström, 2004-

04-22). Resonemanget får även stöd i den offentliga utredningen *Från Byggsekt till Byggsektor* (SOU, 2000:44).

## 5.6. De studerade företagen idag



### 5.6.1. JM

JM anser sig själva idag vara det ledande företaget i Skandinavien inom projektutveckling av bostäder. Företaget är även ett av Sveriges fyra största byggföretag med en nettoomsättning som år 2003 uppgick till 7,8 miljarder kronor. JM är till största delen nationellt aktiva men har även verksamhet i Danmark, Norge och Belgien (Årsredovisning JM, 2003). JM:s långsiktiga strategiska fokus i kombination med stor kunskap inom markköp ses som en styrka (Lindgren, 2004-04-13). Enligt årsredovisningen år 2003 stod Storstockholmsmarknaden för 53 procent av den totala nettoomsättningen. Övriga Sverige stod för 26 procent och utlandsmarknaden för resterande 21 procent. Såsom framgår av siffrorna ovan fokuserar JM främst mot storstäder och är där framgångsrika. JM ser stora risker i nya geografiska etableringar. Bland annat lyfts de risker fram som är förknippade med de



stora resursallokeringar som är nödvändiga för expansion (Åkesson, 2004-04-06). År 2002 var de även marknadsledande inom nyproduktion av bostadsrätter. Tyngdpunkten inom företaget ligger på projektutveckling inom dels bostäder dels kommersiella lokaler i centrala lägen inom snabbt växande orter. JM betonar också vikten av att förstå kundernas behov därför blir faktorn läge enligt företaget avgörande för framgång (Åkesson, 2004-04-06). Detta har lett till att JM historiskt sett främst verkat inom ett dyrare marknadssegment. Idag fokuserar företaget främst på att diversifiera sin verksamhet både vad gäller produkt och kundsegment. Detta har sin grund i den hårdnande konkurrens och svikande lönsamhet som präglar det mer exklusiva segmentet. Det ska dock nämnas att JM:s diversifiering sträcker sig till den grad att företaget inte avser att bli ett lågprisföretag (Åkesson, 2004-04-06).

*”... men inte som att gå mot någon typ av IKEA modell på bostäder, det gör vi inte. Men däremot att det dras åt det hållet, det kan vara kloka tankar.”*

Källa: Åkesson (2004-04-06).

Koncernen JM är idag uppdelad på fyra affärsenheter. Dessa är JM Bostad, JM Produktion, JM Kommersiellt och JM Utland (Årsredovisning JM, 2003). JM Bostad är vidare uppdelad på två marknader; Storstockholm och övriga Sverige. Sammanlagt stod denna affärsenhet för 68 procent av JM:s totala nettoomsättning. I Storstockholm uppgick nettoomsättningen till 41 procent av JM:s omsättning. Denna marknad är tveklöst den största inom koncernen. Inom de fyra affärsenheterna sysselsatte JM vid årsskiftet 2003-2004 sammanlagt drygt 2300 personer (Årsredovisning JM, 2003). JM har idag inköpsvolymen som motsvarar cirka fyra miljarder per år fördelat över 10 000 leverantörer (Åkesson, 2004-04-06). Avseende JM:s organisation anser företaget ha en fördel mot exempelvis de stora företagen Skanska och

NCC då JM i egenskap av ett förhållandevis litet företag har en större flexibilitet, vilket JM ser som en fördel framförallt vad gäller projektutveckling (Åkesson, 2004-04-06).

Av JM:s affärsidé framgår det att företaget avser att:

*”... skapa attraktiva boende- och arbetsmiljöer som uppfyller individuella behov idag och i framtiden.”*

Källa: Årsredovisning JM (2003:2).

Affärsidén ska enligt företaget realiseras genom projektutveckling av bostäder och i begränsad form även kommersiella lokaler. Ledstjärnan inom företaget, är stark fokus på kvalitet och helhetstänkande vid skapandet av bostäder och affärslokaler som även på lång sikt ska hålla en god standard. Via dessa uppställda krav strävar JM efter att uppnå sin vision som är att bli ett av de största företagen inom projektutveckling i norra Europa. Vidare avser JM att arbeta med att stärka marknadspositionen på de marknader där de redan är aktiva istället för att proaktivt bearbeta nya marknader. Kännetecknande för JM koncernen är också att de är kundfokuserade med ett starkt varumärke och även driver ett omfattande arbete kring miljöfrågor (Årsredovisning JM, 2003). Även om branschen dras med ett dåligt rykte har JM:s interna kundundersökningar varit odelat positiva. Företaget anser att deras framgångar inom byggnadsbranschen till stor del kan härledas till en fokuserad långsiktig strategi relativt opåverkad av inre och yttre påverkansfaktorer (Åkesson 2004-04-06).

JM ser framförallt andrahandsmäklare och begagnade bostäder som sina främsta konkurrenter. Vad gäller de andra tre stora byggföretagen, det vill

såga Skanska, NCC och PEAB anser företaget att dessa utgör mindre betydande konkurrenter. Detta då företaget främst är aktiva inom privatbostäder och inte driver exempelvis anläggningsprojekt (Åkesson, 2004-04-06).

### **5.6.2. NCC**

NCC anses idag vara Sveriges ledande byggföretag inom partneringsprocesser och riskbedömning (Fernström, 2004-04-22). Företaget består av fyra affärsområden: NCC Construction Sverige, NCC roads, NCC Property Development och NCC International Project. Dessa områden står sammantaget för en omsättning på ca 45 miljarder kronor (Årsredovisning NCC, 2003), där NCC Construction Sverige står för den enskilt största delen med 48 procent av den totala omsättningen i koncernen (Delårsrapport NCC kv.1, 2004). Geografiskt sätt är NCC till största delen koncentrerat till Sverige då nästan hälften av omsättningen är knuten till den svenska marknaden. Även om NCC är verksamma i byggprojekt internationellt kan det dock sägas att Norden är företagets hemmamarknad då 86 procent av koncernens omsättning är bunden till denna marknad. Företagets övergripande målsättning, är sedan år 2001 att fokusera på kärnverksamheten och de nordiska marknaderna där lönsamhet ska gå före volym (Årsredovisning NCC, 2003). NCC har även gått i täten vad gäller CSR (Corporate Social Responsibility) på den europeiska byggmarknaden. Detta manifesterades tydligast våren 2004 då ledningen inom NCC via brev till EU krävt en ytterligare skärpning av kemikalielagstiftningen (NCC, 2004:b). I Sverige är NCC aktiva över hela landet och inte endast i storstäder och tillväxtorter. Detta då markpriserna ofta drivs upp av den

säljande kommunen, i dessa regioner, vilket leder till orimliga byggkostnader (Lindgren, 2004-04-13).

*”...vi är ju överallt och får lönsamhet just nu på bostadssidan, bättre i glesbygden än i storstäderna vilket man inte tror när man ser priserna i bostadskatalogerna.”*

Källa: Lindgren (2004-04-13).

NCC menar att grunden till deras framgång står att finna i tradition, kunnande och förvärv. De två första faktorerna tradition och kunnande är även enligt företaget nyckelvariabler i dagens NCC. Förvärv är dock någonting som främst kännetecknar företaget historiskt då trenden idag mer går mot ökat fokus på kärnverksamheten vilket lett till avyttringar inom övrig verksamhet. Det betonas även att vidare fusioner eller större förvärv troligtvis inte skulle godkännas av konkurrensverket av legala skäl (Lindgren, 2004-04-13). På grund av den negativa publicitet som har varit kännetecknande för byggbranschen i helhet, har NCC satsat mer resurser på kvalitet och på livscykelräkande (LCA). Företaget avser inte att vara ett lågprisföretag utan vill snarare påpeka att de kanske ligger i en högre prisklass vilket kommer att avspeglats i kvaliteten på byggnationerna (Lindgren, 2004-04-13). Den negativa publicitet som företagen i byggbranschen erhållit har lett till att NCC valt att arbeta fram ett antal kärnvärderingar kring vad företaget vill stå för och uppfattas som på marknaden. Dessa är kundfokus, enkelhet, ansvarstagande, tillit, respekt och ärlighet. Målet med dessa värderingar är att kunderna ska kunna förvänta sig lite mer av NCC och lita på att det företaget gör är bra. Dessutom har NCC förhoppningen att via sina värderingar kunna förändra hela branschen till det bättre (Lindgren, 2004-04-13).

### 5.6.3. PEAB

PEAB anses idag vara Sveriges bäst lokalt förankrade byggföretaget vilket givit goda kundrelationer (Fernström, 2004-04-22). PEAB driver vidare sin tidigare etablerade strategi att renodla sitt affärskoncept för att fokusera på bygg och anläggningsbranschen. Detta genom att kontinuerligt fortsätta arbetet med att avveckla övrig verksamhet. Även om PEAB är betydande aktörer både i Norge och Finland ser företaget Sverige som sin huvudsakliga och viktigaste marknad. Detta då cirka 90 procent av den totala omsättningen på drygt 20 miljarder kronor, direkt, kan härledas till den svenska verksamheten. Marknaden i stort betecknas av PEAB som avmattad vilket lett till att företaget söker vinster och potential i effektivisering och kostnadsreduceringar. PEAB:s affärsidé är att vara ett bygg och anläggningsföretag, vars främsta ledstjärna är total kvalitet i alla led av byggprocessen. Genom nytänkande kombinerat med yrkesskicklighet skall PEAB göra kundens intresse till PEAB:s, och därmed alltid bygga för framtiden (Årsredovisning PEAB, 2003).

Anledningen till PEAB:s framgång menar företaget är att de koncentrerat sig på att vara en duktig entreprenör där fokus ligger på produktion och rationellt byggande. PEAB ser dessutom att det finns en styrka i att företaget är relativt ungt i branschen jämfört med Skanska och NCC. Detta då PEAB anser att företaget har kunnat utgöra ett alternativ till de beställare som tröttnat på Skanska och NCC. PEAB lägger som ovan nämnts stort värde vid att uppfattas som det lokala byggföretaget och fäster därför stor vikt vid att arbeta med egen personal så långt som möjligt. Dessutom arbetar PEAB aktivt för att vara det företag som är representerat på flest orter i Sverige (Holmgren, 2004-03-30). Idag har PEAB cirka

11 000 anställda utspridda över drygt 100 kontor i sex divisioner i Sverige. Dessa divisioner är syd, väst, bostad, Stockholm hus, nordost samt anläggning. PEAB har även i linje med sin vision att vara det lokala företaget arbetat fram fyra värdeord som ska karaktärisera företaget. Dessa är jordnära, utvecklande, personliga, samt pålitliga och utvecklades i samband med negativ publicitet som PEAB fick för fem år sen (Holmgren, 2004-03-30).

#### **5.6.4. Skanska**

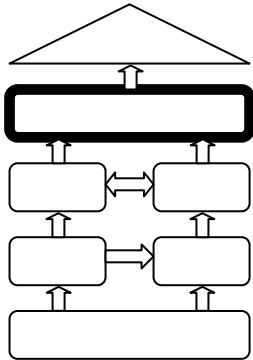
Skanska anser sig idag vara världens mest framstående projektutvecklingsföretag (Årsredovisning Skanska, 2003). Företaget har de senaste åren valt att dra sig tillbaka från ett antal geografiska marknader. Detta på grund av att företaget inte kunnat uppfylla sin vision som är att vara etta eller tvåa på dessa marknader vad gäller volym och lönsamhet (Danielsson, 2004-04-01). Skanska är idag aktiva på 11 hemmamarknader; Sverige, USA, Storbritannien, Danmark, Finland, Norge, Polen, Tjeckien, Argentina, Hongkong och Indien och arbetar där som en lokal aktör inom byggrelaterade tjänster och service som är företagets största verksamhetsområde. Företaget framhåller också i sin årsredovisning för 2003 att de endast avser att växa organiskt. Skanska menar att deras internationella utbreddhet ger företaget styrka och konkurrenskraft även på den svenska marknaden. Detta på genom företagets finansiella styrka, samt de erfarenheter som dragits från de internationella marknaderna (Danielsson, 2004-04-01). Företaget är också aktivt inom såväl projektutveckling av bostäder som kommersiella lokaler. Skanskas fjärde verksamhet ligger inom den så kallade BOT sektorn som står för Build,

Operate, Transfer. Denna del är inriktad på att identifiera, utveckla och investera i privatfinansierade infrastrukturprojekt (PFI). Den största verksamheten, sett till omsättning har idag Skanska på den amerikanska marknaden och den näst största i Sverige. Mycket arbete har dessutom lagts på Skanskas etiska råd *Skanska code of conduct* som startades år 2002 (Årsredovisning Skanska, 2002). Skanska idag står för teknisk expertis och kompetens vilket enligt företaget är avgörande för att kunna vara innovativa och möta kundernas önskemål för att på så sätt kunna bygga upp långsiktiga kundrelationer. Företaget är idag fortsatt Sveriges största byggföretag som arbetar med totalåtagande, det vill säga att både bygga, driva och administrera hela projekt, vilket gör att kunderna kan fokusera på sina kärnverksamheter (Skanska, 2004:a). Vidare ligger idag Skanskas fokus på att effektivisera inköpsvägarna framförallt utomlands för att på så vis reducera kostnaderna. De senaste åren har företaget gått igenom en omfattande process i syfte att koncentrera sig på kärnverksamheten och lätta balansräkningen vilket är tvärtemot företagets tidigare strategi som var att göra allt överallt (Danielsson, 2004-04-01). Skanska menar att även små aktörer utgör betydelsefulla konkurrenter. Detta då det genomsnittliga projekt som Skanska utför omsätter cirka fem miljoner kronor innebärande att även mindre aktörer har möjlighet lägga anbud. Dock känner Skanska att de har fördel genom sitt etablerade varumärke (Danielsson, 2004-04-01). För att upptäcka förändringar och trender på byggmarknaden gör Skanska kontinuerligt omvärldsanalyser, både mot konkurrenter och mot kunder, som sedan ligger till grund för företagets framtida satsningar. Ett resultat av dessa omvärldsanalyser är *Bo klokt* som är ett koncept i samarbete med IKEA, där mindre och billigare bostäder byggs på billig mark (Danielsson, 2004-04-01; SOU, 2002:115).

Generellt uttryckt har Skanska gått ifrån att ha varit produktionsinriktat till geografisk fokusering där nu istället produktionsfokus återfinns inom respektive geografisk enhet. Anledningen till detta är främst att via en decentraliserad organisationsform göra företaget mer flexibelt för att kunna vara den lokala aktör Skanska önskar. Bland annat genomfördes en omorganisation år 2001 som innebar att en ny ledningsorganisation infördes i syftet att öka företagets transparens (Årsredovisning Skanska, 2001). Idag är Skanska världens största byggföretag (Fernström, 2004-04-22) och även listade på *Fortune 500* (Danielsson, 2004-04-01).



## 6. Analys



*I detta kapitel sammanförs tidigare redovisad empirisk data, (kapitel 5), med de teorier och modeller som behandlats i den teoretiska referensramen (kapitel 4). Detta kapitel är mer av subjektiv karaktär då utrymme ges för vår egen slutledningsförmåga och tolkning.*

### 6.1. Analysens struktur och uppbyggnad

För att underlätta för läsaren har vi valt att använda oss av, i stort sätt, samma struktur i analysen som i den teoretiska referensramen, se figur 6. Analysens struktur illustreras i figur 20. Det ska dock nämnas att analys av den delen i avsnittet värdenätverk (4.4.5.) som behandlar förändring av nätverk är förlagd till slutet av analysen.

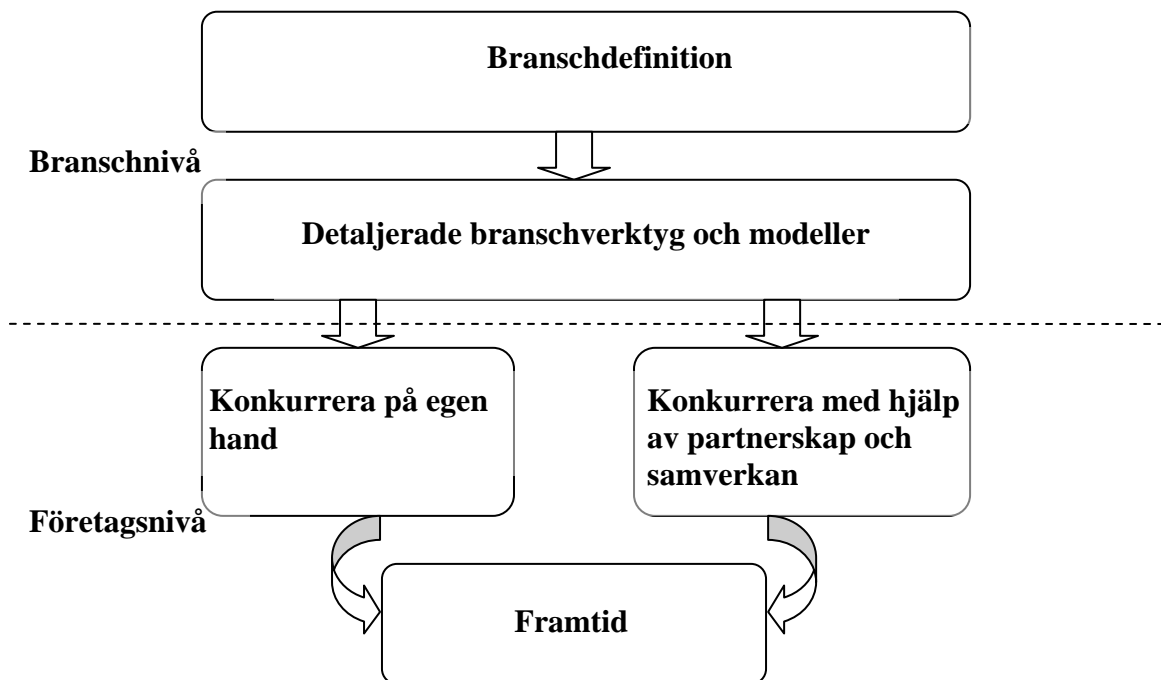
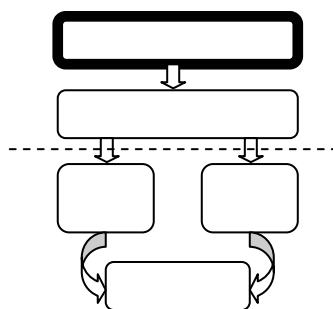


Fig. 20. Analysens struktur och uppbyggnad. Egen figur.

## 6.2. Analys av bransch, konkurrens och konkurrensstrategi



### 6.2.1. Konkurrenssituationen inom den svenska byggbranschen

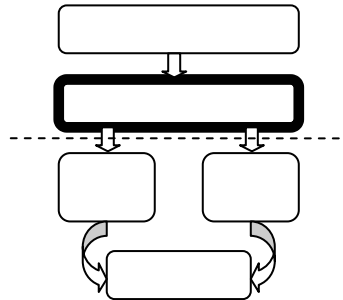
Vi har valt att definiera den svenska byggbranschen i enlighet med SOU 2002:115 (se 1.1.). Vidare anser vi i likhet med Porter (1980:a) att det är av

vikt att definiera branschen utifrån variablerna konkurrenssituation och mognadsgrad.

Med utgångspunkt i Porters (1980:a) branschdefinition är det vår åsikt i likhet med de intervjuade, att den svenska byggbranschen är att beteckna som mogen. Detta då exempelvis konkurrensen inom denna bransch är mycket hög. Dock kan konkurrensen ses som tudelad. I mindre projekt konkurrerar de studerade företagen även med små och medelstora företag. Det är enligt oss möjligt att de mindre aktörerna kan inneha konkurrensfördelar dels genom lokal förankring, och dels genom företagets storlek. Storleksmässigt då det mindre företaget har fördelar i form av en högre grad av flexibilitet samt att ett litet projekt utgör en större andel av det mindre företags omsättning, vilket gör att företaget lägger större vikt vid det än vad det större företaget hade gjort. Dessutom kan personliga relationer mellan kund och det lokala företaget innebära konkurrensfördelar gentemot större företag.

Vid större projekt är konkurrensen, i likhet med mindre projekt, hård även om antalet konkurrenter ofta begränsas till framförallt tre av de fyra studerade företagen. Anledningen till att antalet konkurrenter reduceras är att endast de stora aktörerna kan bära den finansiella risk som är involverad i större projekt. Porter (1980:a) nämner också att konkurrensen tenderar att öka då det finns ett antal likvärdiga aktörer på marknaden. Vi menar att, framförallt tre av de fyra aktörerna, som innehar en oligopolistisk ställning (Skanska, NCC och PEAB), inte nämnvärt skiljer sig åt på den svenska marknaden, vilket enligt oss leder till en intensivare konkurrenssituation. Trots det begränsade antalet aktörer kan den hårda konkurrenssituationen och branschens mognadsgrad avspeglas exempelvis i den låga branschtillväxten och den låga lönsamhetsgraden.

### 6.3. *Analys av byggbranschen utifrån branschverktyg och modeller*



#### 6.3.1. *Analys av S-C-P inom den svenska byggbranschen*

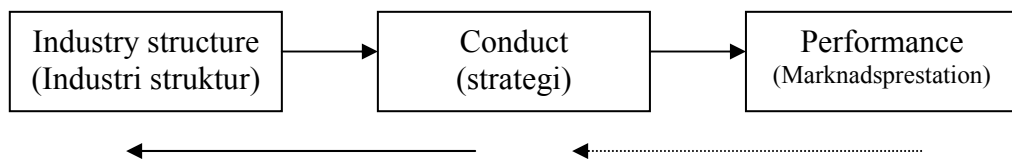


Fig. 21. *Det utvecklade S-C-P Paradigmet med voluntaristisk återkoppling applicerat på den svenska byggbranschen. Källa: Porter (1981:616). Egen bearbetning*

Historiskt sett, ser vi att, den svenska byggbranschen kännetecknats av en omfattande statlig intervention. Detta har, enligt oss, lett till att industristrukturen i hög grad varit exogent given och således styrt de studerade företagens strategi. Vilket har fått till följd att företagens marknadsprestation i hög grad varit relaterad till denna statliga intervention. Exempelvis, ser vi att, detta samband återspeglats i företagens lönsamhet under miljonprogrammet. Under 90-talets byggnadskris förändrades industristrukturen på grund av slojade räntesubventioner och den ökade marknadsanpassning i byggnadsbranschen. Detta i kombination med ett generellt sämre ekonomiskt läge föranledde kraftiga förändringar av industristrukturen vilket fick till följd att den generella lönsamheten

inom branschen kraftigt försämrades. På grund av dessa historiska händelser har byggnadsbranschen idag mer antagit formen av en fri marknad. Dock har de studerade företagen, i egenskap av dominerade ställning, enligt oss, till viss grad tagit över statens strukturformande roll. Denna förändring från determinism mot voluntarism åskådliggörs i figur 21:s återkopplingsloop. Detta kan kopplas till Van de Ven & Pooles (1989) handlings- struktur paradox där de fyra studerade företagen, enligt oss, både styr och styrs av industristrukturen. Hur de studerade företagen påverkas av denna industristruktur tydliggörs i nästkommande avsnitt.

### **6.3.2. Analys av byggbranschen utifrån femkraftsmodellen**

Vid en bedömning av en specifik bransch är det enligt Porter (1980:a) av vikt att en granskning sker vad gäller de olika krafter som påverkar branschen.

Vi anser att kraften *hot från potentiella etablerare* kan ses på två olika sätt. Vad gäller hot från nationella företag kan vi konstatera i likhet med Fernström (2004-04-22) att etableringshinderna är låga. Vi anser dock inte att dessa potentiella etablerare innebär ett reellt hot mot de studerade företagen. Avseende hot från internationella företag skulle hotet kunna ses som större då det finns få etableringshinder för dessa aktörer i Sverige idag. Vi anser dock i likhet med Åkesson (2004-04-01) och Fernström (2004-04-22) att detta hot inte är påtagligt då den svenska byggmarknaden i likhet med många andra nationella byggmarknader har en stark lokal särprägel. Detta resulterar i att hotet från potentiella etablerare både på nationell och internationell nivå är lågt.

*Kundernas förhandlingsstyrka* kan enligt oss i likhet med hot från potentiella etablerare ses ur två olika perspektiv. Det första perspektivet avser byggnationer där beställaren ofta utgörs av mindre aktörer såsom exempelvis privata fastighetsägare. Inom denna kategori kan förhandlingsstyrkan enligt oss betraktas som hög. Detta delvis beroende på den höga konkurrens som karakteriserar marknaden och som i sin tur kräver högre kundfokus. I det andra perspektivet fokuserar vi på de offentliga anläggningsbeställarna såsom stat, landsting och till viss del kommun. Då de projekt som dessa kunder beställer har en stor omsättning ger det, enligt oss, dessa beställare en starkare förhandlingsposition. Kontentan blir således att såväl privata som offentliga kunder har en stark förhandlingskraft gentemot företagen. Denna förhandlingskraft kan dessutom antas bli än större med tanke på branschens, traditionellt sett, dåliga rykte.

Med avseende på *hot från substituerande produkter eller tjänster* kan även denna kraft granskas från två olika perspektiv. Vi skiljer här mellan privat, avseende bostadsbyggande och offentliga vilka innefattar byggnationer och anläggningar. På bostadssidan anser vi i likhet med Åkesson (2004-04-06) att det främsta substitutet till nybyggnation är andrahandsmarknaden. Då denna marknad är utbredd och omfattande blir hotet från detta substitut stort. Det ska dock nämnas att möjlighet finns för de studerade företagen att generera intäkter även här exempelvis via underhållsarbete i form av reparationer och ombyggnationer et cetera. Det är också tänkbart att noll alternativet, det vill säga att bo kvar i sin nuvarande bostadsform skulle kunna utgöra substitut till nybyggnation. Vi ser dock detta mer som ett alternativ, snarare än ett substitut. Vad gäller offentliga byggnationer och anläggningar är substituten flera. Detta då offentliga beställningar ofta är

resultat av politiska beslut där alternativen till exempelvis vägbyggen kan vara utökat regionalstöd. Hot från substitut kan därför sägas vara högt både vad gäller privata som offentliga projekt. Detta hot har efter avregleringen, enligt oss, ökat då staten inte längre skyddar företagen i lågkonjunkturer.

*Leverantörernas förhandlingsstyrka* är enligt oss både hög och låg beroende på vilken del av köp processen som avses. Åsyftas den initiala delen av köp processen då företaget utfärdar sin beställning till leverantören anser vi att förhandlingsstyrkan är hög. Detta dels på grund av decentraliserade köp processer, dels på grund av tidsbrist hos beställarna. Vilket gör att det lokala kontoret ofta använder sig av första, bästa leverantör. Detta ger leverantörerna möjligheter till att ta ut överpriser. I den senare delen av köp processen då betalning ska ske, har leverantörerna mycket låg förhandlingsstyrka vilket visat sig genom storföretagens användande av maktrabatter som uppmärksammats i media.

Vid anblick på den svenska Prefab marknaden anser vi att leverantörernas förhandlingsstyrka är hög. Detta då denna sektor är dåligt konkurrenssatt och ännu inte standardiserats. Vi ser att leverantörernas förhandlingsstyrka i jämförelse med kundernas förhandlingsstyrka är relativt begränsad. Exempelvis kan en offentlig kund, i högre grad påverka branschen än en enskild leverantör.

Den del av Porters (1980:a) femkraftmodell som avser *branschkonkurrens* har behandlats mer ingående under avsnitt 6.2.1. varför den utelämnas här. En sammanställning av ovan förda resonemang illustreras i figur 22.

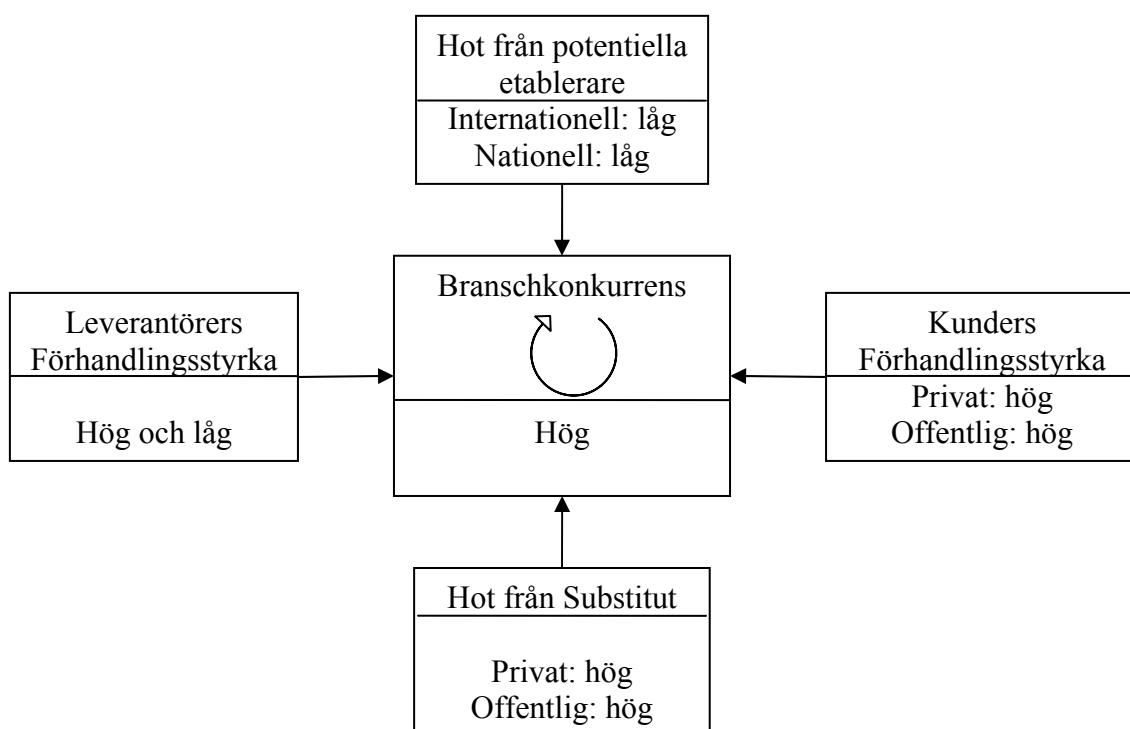


Fig. 22. Den svenska byggbranschen applicerad på femkraftsmodellen Källa: Porter (1980:a:4). Egen bearbetning

Förutom dessa påverkansfaktorer avgör även exogent givna påverkansfaktorer den svenska byggbranschens utformning, vilket behandlas i följande avsnitt.

### 6.3.3. Analys av den svenska byggbranschen utifrån PESTEL

Under detta avsnitt avser vi att kartlägga de exogent givna faktorer som har påverkat respektive påverkar branschen. Vi har endast valt att behandla de faktorer som vi anser vara av signifikativ vikt för vår uppsats. Vi är dock medvetna om att det existerar ett otal branshpåverkande faktorer som i olika stor utsträckning påverkar branschstrukturen.

Statens största påverkan, via *politiska faktorer*, på byggbranschen inträffade under efterkrigstiden då staten, via införandet av ny



bostadspolitik, byggnadslag och ny byggnadsstadga, möjliggjorde tillväxt för de dåvarande småskaliga företagen. Nästa stora politiska påverkan inträffade år 1985 då kreditmarknaden avreglerades, vilket medförde stor spekulationsiver, som kom att forma branschen.

I och med regeringens intention att marknadsanpassa branschen under den tidigare hälften av 90-talet kom dessa påverkansfaktorer att bli mindre betydelsefulla för branshutvecklingen. Branschen är dock i flera avseenden fortfarande styrd och formad av politiska faktorerna. Detta i form av exempelvis dubbelbeskattning, bruksvärdesystem och offentliga investeringar ibland annat infrastrukturella projekt. Staten har dessutom påverkat branschen genom införandet av AB 92. Vi anser att den historiskt reglerande marknaden hjälpte de studerade företagen att växa sig starka, exempelvis genom gynnsamma subventioner på bostadsmarknaden. När marknaden senare avreglerades hade de studerade företagen vuxit till sig och blivit tillräckligt starka för att klara den hårdnade konkurrensen på den fria marknaden. Denna avreglering var enligt oss nödvändig för möjliggöra en branshutveckling exempelvis i form av modernare och effektivare arbetsmetoder. En ökad konkurrens till följd av avregleringen innebär, enligt oss, även större incitament för teknologisk utveckling, vilket vi anser nödvändigt då produktionsmetoderna idag är snarlika de metoder som historiskt använts i byggbranschen. Ytterligare ett argument, enligt oss, för att statens inblandning i branschen bör minimeras, kunde skådas under 90-tals krisen, då statens påverkan på fastighetsbranschen ledde till kraftiga försäljningsminskningar. Vi anser även att kommunerna inverkat negativt på dagens byggbransch. Detta då kommunerna kraftigt ökat markpriserna, vilket fått till följd att prisläget på nybyggnationer ökat väsentligt. Detta anser vi hämmat branschens utveckling. Vad gäller fackförbundens

påverkan på branschen anser vi den vara negativ då det råder suboptimering i målbilden mellan företagen och fackförbunden. Detta då fackförbunden motverkar personalreduceringar i lågkonjunkturer hindras företagen från att optimera sin personalstyrka efter den rådande situationen. Även byggfackens generellt höga lönenivå kan enligt oss ses som en negativ faktor då detta innebär större personalkostnader än i övrig industri. Ytterligare ett politiskt beslut som förändrade branschsituationen var Sveriges inträde i EU. De handelshinder som då försvann kom att utsätta branschen för ökad internationell konkurrens men även möjligheter till nya inköpsvägar. Vi anser dock att denna nya situation inte påverkat branschen märkbart då marknaderna och inköpskanalerna fortsatte att vara av nationell karaktär. Det är, enligt oss, dock värt att ha i åtanke att länder som exporterar till den svenska byggbranschen såsom exempelvis de baltiska staterna sedan första Maj år 2004 ingår i den europeiska unionen varför den svenska byggbranschen återigen står inför en ökad möjlig internationalisering. Dock anser vi att denna internationalisering återigen kommer dämpas av det faktum att marknaderna är nationellt bundna och lokalt förankrade.

*Nationalekonomiska faktorer* har också haft inverkan på byggbranschens utformning. Den främsta faktorn är den generella konjunkturen som kraftigt påverkar orderingången. Detta fenomen är något som kommit att karaktärisera byggbranschen från det att den marknadsanpassades i början av 90-talet. Innan dess skyddades branschen av staten som motverkade konjunkturedgångar genom offentligt byggande. En historisk händelse som kom att prägla byggnadsbranschen var, som nämnts ovan, 1985 års kreditmarknadsavreglering. Vi anser att denna händelse bidrog till den ökade marknadsanpassningen vilket i förlängningen ger incitament för

ökad effektivisering och utveckling då företagen fick tillgång till bättre kapitaltillförsel. Den räntehöjningen som genomfördes under 90-talet förvärrade tillsammans med statens politiska åtgärder byggkrisen. Då antalet nybyggnationer är starkt korrelerad mot ränteläget skulle en räntehöjning enligt oss innebära stora tillbakagångar i byggbranschen.

Även *sociokulturella faktorer* har och har haft stort inflytande i byggsektorn. Främst i form av den urbaniseringstrend som präglat Sverige sedan början av 1900-talet. Vi anser att detta ställer nya krav på såväl företag som stat, kommun och landsting vilka aktivt måste verka för att kunna möta den ökade efterfrågan. Vi anser dock att förhållandet mellan de olika aktörerna och myndigheterna kan ses som paradoxalt. Detta då urbaniseringen enligt oss driver upp markpriserna samtidigt som företagen har krav på sig, från kund men även från stat, att bygga billiga och attraktiva bostäder. Ytterligare ett argument som belyser detta paradoxala förhållningssätt är att staten kräver billigare bostäder samtidigt som byggbranschen dubbelbeskattas. Den sociokulturella faktorn utbildning har också påverkat branschen då företagen traditionellt sett fått förlita sig på statliga utbildningar i form av gymnasiala utbildningar och universitetsprogram. Vi anser att de interna samt sponsrade utbildningarna inom de studerade företagen verkar gynna för branschen. Detta då det, enligt oss, är rimligt att anta att företagen själva på detta sätt kan kontrollera och möta framtida kompetensbehov istället för att behöva förlita sig till extern kompetensförsörjning. Vi anser att detta framförallt är viktigt vid säkrande av kompetens till de praktiska yrkeskategorierna men även vad gäller administrativa tjänster och special kompetens inom olika områden. Den egna styrningen av kompetensförsörjning blir enligt oss än mer viktig i och med de närstående stora pensionsavgångarna. Även om

konsumenternas livsstil förändrats under branschens utveckling ser vi inte att detta synliggjorts i efterfrågade produkter. Detta anser vi hämmande för den teknologiska utvecklingen av bostäder då branschen inte behöver möta nya behov, vilket i företagen kan komma att minska incitamenten för forskning och utveckling.

Påverkansfaktorn *teknologi* har i byggnadsbranschens fall endast marginellt format branschen jämfört med de flesta andra branscher. Den mest betydande teknologiska utveckling som kan skådas i byggbranschen, som tillkommit under senare år är datasystemen 3- 4D CAD. Vi anser att denna dåliga teknologiperception hämmat branschen och att det därför finns stora potentiella vinster här genom att anamma den generella teknologiska utvecklingen i samhället. En anledning som vi ser till varför företagen inte följt denna utveckling har även den sin grund i statens tidigare skyddande politik, som inte gav incitament för utveckling.

Den övergripande *miljö*trend som präglat och präglar samhället i stort har även gett avtryck på och format byggbranschen. Detta då samtliga av de studerade företagen idag aktivt arbetar med hygienfaktorer såsom miljö och etik. Vi anser att dessa faktorer har drivit branschen framåt då företagen tvingats till att finna nya mer miljöanpassade material och produktionsmetoder. Därför kan det enligt oss uttryckas som att branschen, ur detta perspektiv, endast utvecklats under *legala* krav. Under de faktorer som behandlats ovan flyter många av de legala krav som påverkat och påverkar in. Exempel på legala faktorer som inverkar på branschen är bland annat arbetsrättsliga lagar som knyter an till fackförbunden. Även statens historiska reglering kan inkluderas under denna faktor. En legal faktor som dock är värd att nämna och som har format branschen är lagen (1992:1528)

om offentlig upphandling. Vi anser att denna lag har drivit den generella branschutvecklingen framåt då företagen tvingats till att finna nya mer effektiva produktionsmetoder. LOU har enligt oss gynnat konkurrensen då hög kvalitet och låga kostnader premierats. Ytterligare en lagstiftning som påverkar byggbranschen är hyresrättsregleringen som enligt oss påverkar branschen negativt. Detta då nyproduktion av hyresrätter nästan helt upphört i attraktiva storstadsregioner. En sammanställning av dessa faktorer görs i figur 23.

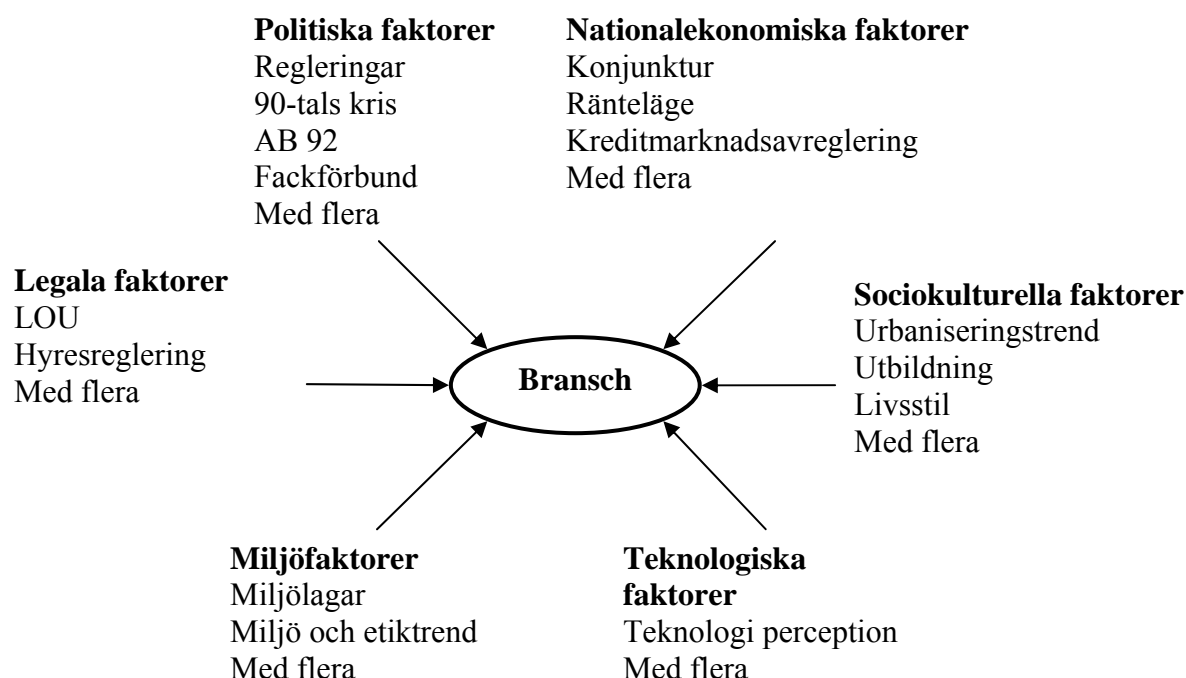


Fig. 23. PESTEL-ramverket applicerat på den svenska byggbranschen. Egen figur

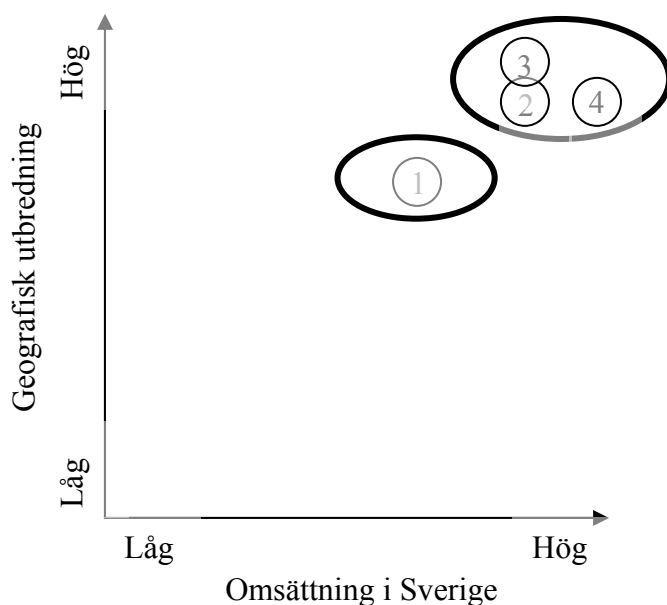
De påverkanskrafter som vi belyst ovan anser vi ha betydelse för hur de studerade företagen kan delas upp i grupper, varför vi nedan redogör för de strategiska grupper som de studerade företagen utgör.

#### **6.3.4. Strategisk gruppindelning av de studerade företagen**

De strategiska dimensioner som vi anser vara av vikt att belysa i vår uppsats, är de som kan hjälpa oss att framhålla den särställning som de studerade företagen har på den marknad som de verkar inom. Vi har därför fokuserat på geografisk utbredning på nationell nivå, samt den del av respektive företags omsättning som kan härledas till den svenska marknaden. Vid en kategorisering av de studerade företagen utefter dessa två dimensioner, anser vi att tre av de fyra företagen, NCC, PEAB och Skanska, kan härledas till samma strategiska grupp och driver därför, i enlighet med Johnson & Scholes (2002), liknande strategier och konkurrerar på liknande villkor. Ytterligare en faktor som stärker vårt resonemang är att de tre företagen inom denna strategiska grupp har liknande tillgångar och även presterar ungefär likvärdigt på den svenska marknaden, vilket vi stödjer på Cool & Schendel (1988 i Thomas & Pollock, 1999). Vi kan även se att dessa tre företag konkurrerar om exempelvis samma kunder och råmaterial. Detta faktum anser vi vara en av anledningarna till att konkurrensen mellan dessa företag är intensiv, varför lönsamhetsgraden i branschen är låg.

Vi är av åsikten att JM inte kan inkluderas i samma strategiska grupp som de övriga företagen, detta då JM har nischat sig mot bostadsrätter i storstad och tillväxtregionerna och inte bedriver anläggningsbyggnation. Vi anser att företagets långsiktiga strategiska fokus är en betydande anledning till att JM klarat sig bra, även över konjunkturcyklerna. Vi kan även se att JM, inte i samma utsträckning, konkurrerar med de övriga tre företagen, med avseende på kunder och råmaterial främst på grund av att JM inte är

verksamhet inom anläggningsverksamhet. Detta resonemang illustreras i figur 24.



- |            |       |                |
|------------|-------|----------------|
| 1. JM      | (HB)  | HB= Husbyggnad |
| 2. NCC     | (HBA) | A= Anläggning  |
| 3. PEAB    | (HBA) |                |
| 4. Skanska | (HBA) |                |

Fig. 24. Strategisk gruppindelning av de studerade företagen. Egen figur.

Vi menar i likhet med Fernström (2004-04-22) att inträdesbarriärer i form av stordriftsfördelar, produktdifferentiering och kostnadsfördelar är låga i byggbranschen och att dessa skulle kunna utnyttjas bättre exempelvis genom centraliserade inköp och en rationellare produktionsprocess. Detta skulle enligt oss få till följd att potentiella stordrifts- och kostnadsfördelar skulle kunna realiseras. I sin tur skulle detta leda till att både rörlighets- och inträdesbarriärer skulle stärkas och därmed skydda den strategiska gruppen, samt branschen i helhet, mot potentiella etablerare. I den strategiska grupp som NCC, PEAB och Skanska utgör ser vi att det finns rörlighetsbarriärer i form av produktdifferentiering, vilket får till följd att en förflyttning mellan grupperna skulle förhindras av de företag som befinner sig i den strategiska gruppen. I JM:s fall ser vi dessutom att det skulle bli resurskrävande att

försöka ta sig in i NCC, PEAB och Skanskas strategiska grupp. Detta då företaget skulle tvingas utöka sin verksamhet till att inkludera även anläggningsbyggnationer. Vi anser dock att JM i dagsläget inte har något att vinna på denna förflyttning då företaget, enligt oss, ingår som enda aktör i sin strategiska grupp, och är där lönsamma. Det är vår mening, att även om något av de studerade företagen skulle finna sig i en situation där en misslyckad strategi förts, skulle företaget inte nödvändigtvis behöva genomföra ett strategiskt skifte. Detta då ett strategiskt skifte skulle riskera att förändra rörelsebarriärerna vilket enligt oss skulle öka risken för potentiella etablerare som i sin tur skulle pressa den redan låga lönsamheten. Som nämnts under avsnitt 4.3.5., är en av de faktorer som avgör styrkan i en strategisk grupp det gemensamma tankesättet inom branschen, varför vi presenterar detta i följande avsnitt.

### **6.3.5. Gemensamt tankesätt i den svenska byggbranschen**

Det är vår mening att det, inom byggnadsbranschen, existerar ett starkt gemensamt tankesätt. Vi är dock medvetna om att, för att kunna uttala oss med säkerhet om detta krävs djupare studier i form av exempelvis observationer under en längre tid. Dock pekar både vår primär och sekundärdata på att det existerar starka gemensamma uppfattningar i branschen. Detta tar sig exempelvis uttryck i den höga grad av imitation som existerar mellan de studerade företagen. Vilket i sin tur tar sig uttryck i bland annat den utveckling som samtliga företag strävar efter inom exempelvis prefabricering, partnering och inköp. Vi kan även till viss del förklara den långsamma teknologiska utvecklingen inom branschen, med det gemensamma tankesättet. Detta då ingen vågat, eller behövt bära den



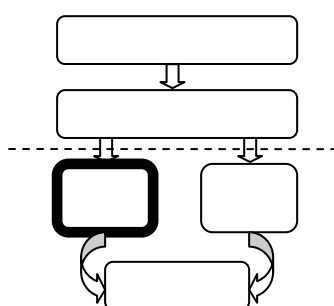
finansiella risk som är associerad med forskning och utveckling. Den regleringspolitik som förts har enligt oss spätt på det gemensamma tänkandet då det inte premierats att utveckla arbetsprocesserna. Det gemensamma tankesättet kan även vara en förklarande variabel till att den teknologiska perceptionsgraden inom branschen, varit och fortfarande, är låg. Detta kan exemplifieras med att platschefer fortfarande använder sig av pappersbaserade ritningar även om 3-4D CAD ses som ett bättre alternativ. Även den tidiga underutvecklade Prefab trenden under 60 och 70-talen anser vi hindrades av det gemensamma bransch tänkandet, varför företagen gick tillbaka till platsgjutning, även om Prefab då hade stor utvecklingspotential. Branschens tankesätt har, enligt oss, även präglat kundernas uppfattning av de studerade företagen. Vi anser även att anledningen till att kunderna har svårt att skilja de studerade företagen åt har sin grund i svag varumärkespositionering. Detta kan ha sin förklaring i att individer i beslutsfattande position inom de studerade företagen tänker och agerar på ett likartat sätt. Det gemensamma tänkandet stärks även, enligt oss, av det faktum att det råder en hög personalmobilitet mellan de studerade företagen och inom branschen i helhet.

Något som vi anser motverkar branschens gemensamma tankesätt är den debatt om maktrabatter och överprissättning som framkommit i media. På grund av denna negativa publicitet kan beslutsfattande personer tvingas ändra sina invanda tankesätt och därmed ändra den rådande branschuppfattningen.

Det är vår åsikt, i likhet med Thomas & Carroll (1994 i Thomas & Pollock, 1999) att detta gemensamma branschtänkande stärker den strategiska grupp som Skanska, NCC och PEAB verkar inom och därmed ökar

rörlighetsbarriärerna. Vi anser därför att dessa företag i dag utgör en medelstark strategisk grupp.

## **6.4. Konkurrensverktyg och förklaringsmodeller applicerat på den svenska byggbranschen**



### **6.4.1. Analys av positioneringsstrategier**

Under den historiska period då byggbranschen karakteriserades av hög grad av statlig marknadsintervention anser vi med utgångspunkt i Bowman's strategiklocka att de studerade företagen förde det som Faulkner & Bowman (1995) benämner som misslyckande strategier. Detta då företagen, exempelvis under miljonprogrammet, kunde öka priset utan att öka det upplevda värdet. Anledningen till att dessa strategier kunde föras framgångsrikt hade, enligt oss, sin grund i att utveckling och kostnadsreduceringar inte premierades i lika hög grad som vid en fri marknadssituation.

I och med marknadens avreglering under 90-talet kan vi med utgångspunkt i Porters (1980:a) generiska strategier, se att de tre studerade företagen som ingår i samma strategiska grupp, anammade samma generiska strategi, differentiering. Detta exempelvis då samtliga företag bedrev verksamhet

inom närliggande verksamhetsområden. I och med återgången till fokus på kärnverksamheterna rörde sig företagen mot en mer kostnadsmedveten position. Dock anser vi inte att något av de studerade företagen antagit en ren kostnadsledande position. Anledningen till detta, anser vi, kunna förklaras med att det inte fanns några metoder för att möjliggöra de kostnadsreduceringar som krävs för att genomföra detta strategiska skifte. Argumentet att kostnadsreduceringar måste genomföras för att nå denna strategiska position bygger enligt oss på de generellt små marginalerna inom branschen innebärande att priset är relativt konstant. För att illustrera det strategiska skifte som skett med avseende på Skanska, NCC och PEAB använder vi oss, i figur 25, av Bowman's strategiklocka.

Från att i Bowman's strategiklocka varit differentierade företag har NCC, PEAB och Skanska, enligt oss, genomfört ett skifte mot en hybridstrategi då fokus lagts på kärnverksamheten. Detta då företagen avser att reducera priserna samtidigt som en strävan finns mot att öka det upplevda kundvärdet på produkterna.

Till skillnad från de övriga företagen har JM under sin knappt 60 åriga historia haft långsiktigt strategisk fokus. Då företaget under regleringen hade möjlighet att ta ut höge pris för samma upplevda värde alternativt högre pris till mindre upplevt värde, anser vi att även JM historiskt sett har haft vad Faulkner & Bowman (1995) kallar misslyckande strategier. I och med avregleringen av marknaden anser vi att JM flyttat sig från dessa misslyckande strategier till fokuserad differentiering. Detta då JM såväl historiskt som idag är geografiskt och produktmässigt nischade.

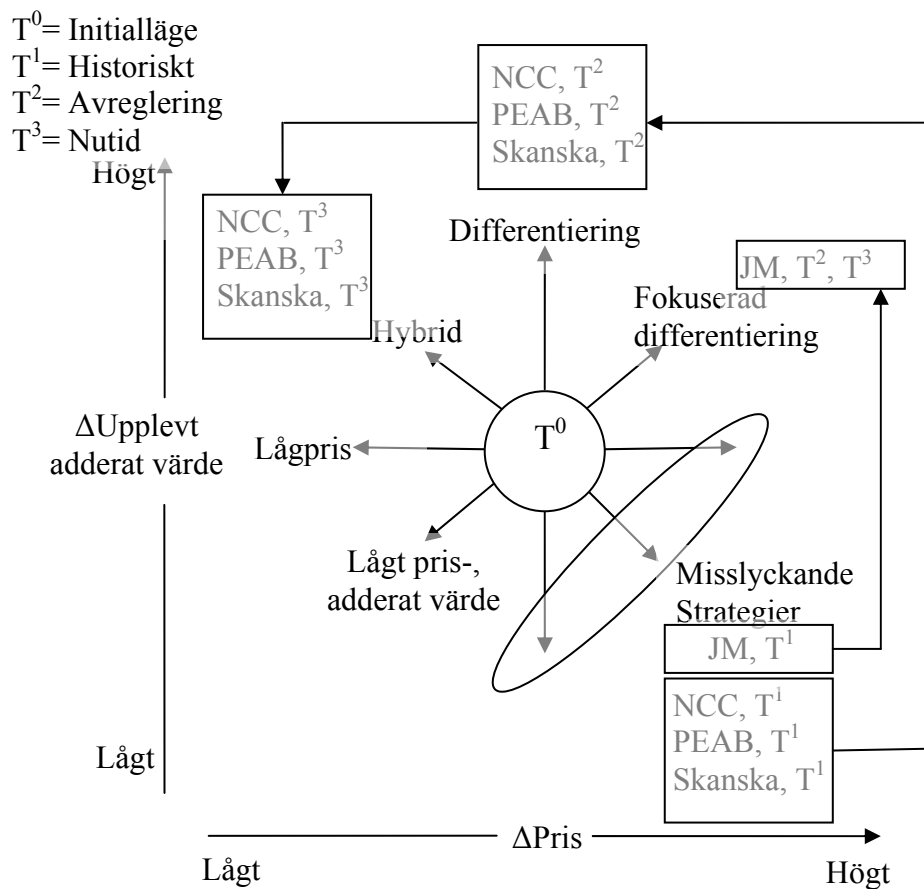


Fig. 25. Bowmans strategiklocka applicerad på de fyra studerade företagen. Källa: Faulkner & Bowman (1995:14). Egen bearbetning

I figur 25 ovan illustreras hur de studerade företagen, enligt oss, positionerat sig enligt Bowmans strategiklocka, där  $T^0$  är företagets individuella initiala läge.  $T^1$  markerar hur företagen positionerat sig under tiden som präglades av statliga regleringar.  $T^2$  visar hur företagen reagerade på den avreglering som skedde under 90-talet.  $T^3$  illustrerar respektive företags nutida position.

Från dessa statiska strategibeskrivningar övergår vi nu i nästa avsnitt till att analysera hur de mer dynamiska outpacingstrategierna kan anammas på den svenska prefabriceringsmarknaden.

#### **6.4.2. Outpacing strategier inom den svenska Prefab branschen**

Den Prefab trend som idag sprids inom den svenska byggbranschen karakteriseras, som ovan nämnts i avsnitt 5.5.4., av låg grad av standardisering och höga kostnader. Vi anser att dagens Prefab utveckling kan illustreras med hjälp av Gilbert & Strebels (1987) outpacing modell, där dagens marknad befinner sig i ett initialt läge med höga kostnader och lågt uppfattat produktvärde, som kan förklaras med en bristande standardisering och låg konkurrensnivå. Dock som illustreras i figur 26, ser vi att det finns potential att öka det uppfattade produktvärdet genom industriell standardisering av produkten via en rationellare produktionsprocess. När denna process genomförts kan kostnadsreduceringar möjliggöras genom stordriftsfördelar, både vad gäller produktion och inköp. Denna, enligt oss sannolika utveckling, skulle i Prefab branschen föranleda en outpacingstrategi vilket skulle gynna de studerade företagen givet att denna utveckling anammas. Dock ser vi problematiken med att skapa ett högt uppfattat produktvärde för Prefab. Detta argument grundat på Prefabs dåliga rykte. En annan anledning till att denna utveckling skulle kunna hindras är att flexibiliteten i dessa företag riskerar att vara för låg, vilket skulle medföra att det strategiska skiftet mellan standardisering och lågkostnadsstrategi skulle hämmas, om inte helt utebli.

Vi kan historiskt se att den svenska Prefabbranschen anammade en lågkostnadsstrategi via underutvecklade billiga Prefabelement. Då den potentiella utvecklingen inte fick fotfäste gick trenden tillbaka till platsbaserad gjutning istället för att förnygra och utveckla produkterna och därmed skapa outpacingmöjligheter.

Skanska har i via Skanska Prefab haft möjlighet att upprätta konkurrensskyddande rörlighetsbarriärer inom området. Stärkandet av dessa ser vi bli av mer vikt då PEAB inlett Prefab produktion och därmed hotar Skanskas starka marknadsställning. Detta kan, enligt oss, åstadkommas via en standardiserad produktion vilket kan leda till att Skanska i framtiden kan nå en outpacingstrategi inom detta område. Vi önskar dock att påpeka att företagen måste utarbeta standards för respektive typ av grund. Detta då vi ser svårigheter att använda samma element på olika grund typer såsom grus, berg och sand. Den största kritiken som vi ser emot användning av prefab grundar sig det tidigare dåliga ryktet. Detta i kombination med det konservativa tänkandet inom denna bransch riskerar att hämma utvecklingen. Ytterligare en anledning till varför prefab inte skulle vara att föredra är om fler personer skulle efterfråga arkitektritade hus. Vi ser dock inte detta som ett problem då utrymmet för individuella lösningar kvarstår även inom prefab.

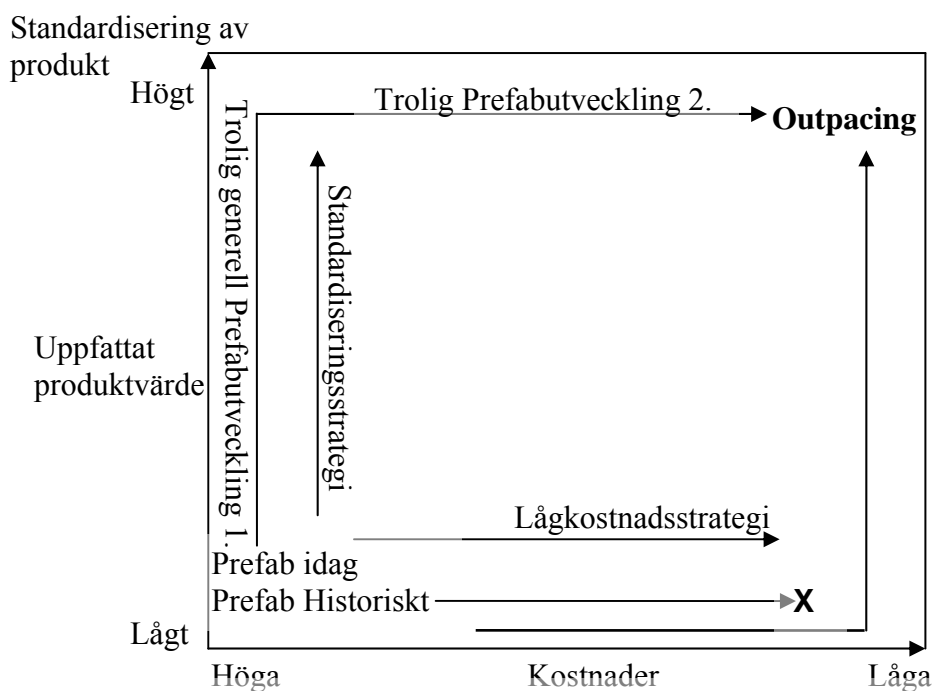


Fig.26. Outpacing-strategier inom den svenska Prefabbranschen. Källa Gilbert & Strebel (1987:32). Egen bearbetning

Vi ser även att konkurrensfördelar inom den svenska byggbranschen skapats genom first movers advantage vilket analyseras i kommande avsnitt.

### 6.4.3. First movers advantage i den svenska byggbranschen

Vi anser att resurserna inom den svenska byggbranschen i stort är heterogent fördelade, detta på grund av storföretagen i egenskap av sin oligopolistiska ställning har en oproportionerligt stor del av de tillgängliga resurserna och därför i större utsträckning än de mindre aktörerna kan tillgodogöra sig de nödvändiga resurserna. Vi menar dock att resurserna är relativt homogent fördelade mellan de fyra studerade företagen, undantaget finansiell styrka. I synnerhet de tre som ingår i samma strategiska grupp.

Sett ur ett internationellt perspektiv är resurserna, enligt oss, heterogent fördelade då Skanska har ett absolut övertag.

Med avseende på first movers advantage anser vi att de studerade företagen kan delas in i två grupper. I den ena gruppen inkluderar vi Skanska och NCC som varit verksamma sedan slutet av 1800-talet. I den andra gruppen inkluderar vi JM och PEAB som bildades i mitten av 1900-talet. Vi anser att båda dessa grupper kan ha gynnats av sina etableringstidpunkter. Det ska framhållas att även om tre av de studerade företagen kategoriseras in i samma strategiska grupp och i många avseenden är lika varandra, skiljer de sig till viss del åt vilket framgår av företagspresentationerna (se 5.3., 5.6.)

Skanska och NCC anser vi gynnats av det faktum att dessa företag haft möjlighet att komma längre ner i erfarenhetskurvan, vilket vi anser skulle kunna medföra lägre kostnader, exempelvis vad gäller minimering av byggfel. Dock anser vi att denna tidiga etablering kan ha inneburit nackdelar för dessa företag då de riskerar att tidigt fastna i ett kontrainnovativt tankesätt. Det är även vår åsikt att Skanska och NCC hade kunnat försvara sin särställning under tiden före JM och PEAB:s etablering, vilket kunnat fått till följd att Skanska och NCC bildat en egen strategisk grupp med starka rörlighetsbarriärer. Detta i sin tur skulle kunna ha lett till att PEAB exkluderats från denna grupp. Denna exklusion av PEAB skulle kunna ha åstadkommit via uppbyggandet av kundlojalitet samt en standardisering av produktionsprocessen innan PEAB:s etablerande. Vi ser denna försummade möjlighet som ett allvarligt historiskt strategiskt misstag för NCC och Skanska, och en av anledningarna till att PEAB kunnat växa sig starka. Vi anser dock att Skanska tillvaratog chansen att skaffa sig first movers advantage på den internationella marknaden, något



som kan ses idag i och med den särställning som företaget har internationellt i jämförelse med de övriga studerade företagen. Skanska kan även sägas ha first movers advantage gentemot de övriga studerade företagen på den Svenska marknaden avseende Prefab då företaget i dag tillsammans med Strängbetong besitter en oligopolistisk ställning. Vi är av åsikten att Skanska bör utnyttja denna fördelaktiga situation för att stärka rörlighetsbarriärerna för att skydda denna gynnsamma position. Detta då PEAB inlett Prefab produktion och NCC börjat intressera sig för området.

Det är även vår uppfattning att PEAB, i egenskap av det yngre företaget, i större utsträckning, skulle ha kunnat utgöra ett alternativ till de traditionella byggföretagen Skanska och NCC. Vi anser dock att denna möjlighet inte utnyttjas fullt ut, delvis beroende på miljonprogrammet samt den statliga regleringen som hämmade konkurrens och utveckling för det enskilda företaget. Ytterligare en anledning till att denna möjlighet inte utnyttjades fullt ut kan enligt oss ha sin grund i det starka gemensamma branschtänkandet.

JM har, enligt oss, inte lyckats att etablera någon first movers advantage. Företaget har dock lyckats väl inom sin nisch. En förklaring till detta anser vi vara att JM under sin historia behållit samma strategiska fokus vilket inneburit att företaget lyckats komma längre ned i erfarenhetskurvan och skaffat sig bestående konkurrensfördelar, på bostadsmarknaden i de regioner där företaget verkar. Detta kan enligt oss ses som en anledning till att JM idag utgör en egen strategisk grupp med omfattande rörlighetsbarriärer vilket innebär att företaget effektivt skyddat sig mot potentiella konkurrenter.

Vi ser att de studerade företagen har en gynnsam position för att skaffa first movers advantage inom teknologi utveckling och innovation. Detta då vi i likhet med Chandler (1992) anser att en stor del av nya utvecklingar sker i större företag då dessa aktörer har större möjlighet att bära de kostnader som är associerade med utvecklings- och innovationsarbete. Det är också vår mening att dessa företag kan driva på utveckling utanför de egna företaget då de kan utöva påtryckningar gentemot övriga involverade aktörer som exempelvis leverantörer. Vi anser dessutom att vissa av de studerade företagen lyckats få first movers advantage inom olika områden via integration vilket analyseras i kommande avsnitt.

#### **6.4.4. Integration inom den svenska byggbranschen**

Den höga grad av vertikal integration som historiskt präglat den svenska byggbranschen börjar nu allt mer att avta då samtliga studerade företag fokuserar på det som benämns som företagets kärnverksamheter och hemmamarknader. Denna fokusering synliggörs genom de avyttringar i delar av värdekedjan som samtliga av de studerade företagen genomfört allt sedan 90-talet. Det är vår åsikt att de studerade företagen, historiskt sett, gynnats av de horisontella och vertikala integrationer som genomförts. Detta då företagen kunnat köpa sig marknadsandelar och en starkare finansiell ställning vilket inneburit att de studerade bolagen kunnat bära den finansiella risk som är involverad i större projekt. Vi ser även att de studerade företagen haft möjlighet att minimera de transaktionskostnader som är associerade med produktion då flera av de nu mera enskilda aktörerna i projekten, ingått i samma företag. Denna möjlighet har idag försvunnit då projekten återigen karakteriseras av många olika företag.

JM skiljer sig från de övriga studerade företagen vad gäller vertikal integration. I och med JM:s strategiska fokus har företaget inte i lika stor utsträckning integrerat varken horisontellt, vertikalt eller mot en internationell marknad. Denna historiskt låga grad av integration har enligt oss lett till att JM:s fokusering på kärnverksamheterna inte blivit lika resurskrävande som hos övriga studerade företag. Detta då JM:s fastighetsförsäljning, enligt oss, är den enda större följderna av denna renodling.

I NCC:s fall kan vi se en hög grad av såväl vertikal som horisontell integration. Genom att köpa upp företag i värdekedjan och direkta konkurrenter har NCC lyckats att förvärva stora marknadsandelar i den svenska byggbranschen. Företaget har dock inte integrerat sig mot den multinationella marknaden även om NCC idag är verksamma inom övriga nordiska länder. Anledningen till att internationaliseringen inte lyckats för NCC, är enligt oss att Skanska tidigt lyckades erhålla och skydda konkurrensfördelar på den internationella marknaden genom first movers advantage.

PEAB var fram till 90-talet, inte i lika stor utsträckning präglad av horisontell och vertikal integration, som exempelvis NCC. Även om PEAB historiskt sett integrerat företag såväl vertikalt som horisontellt togs steget fullt ut i och med 90-tals krisen. PEAB lyckades då erhålla marknadsandelar genom omfattande förvärv av små och medelstora konkursdrabbade företag, och blev därmed rikstäckande, vilket, enligt oss, möjliggjorde företagets nuvarande fokus att vara det lokala byggföretaget.

Skanska är, enligt oss, det företag som satsat och vunnit mest på att föra en integreringsstrategi både vertikalt, horisontellt och multinationellt. Det är vår mening att, på grund av att Skanska inledde detta arbete tidigt innan övriga företag, lyckade företaget få first movers advantage, främst på den internationella marknaden, men även på den svenska. Den omfattande internationaliseringen anser vi i enlighet med Chandler (1992) har underlättats av de erfarenheter som dragits av de inhemska integrationer som genomförts.

Att samtliga företag idag arbetar med att återgå till kärnverksamheterna anser vi främst kunna förklaras av rationella grunder, men även det gemensamma branschtänkandet kan vara en bidragande faktor. En anledning, enligt oss, i likhet med Teece (1985), till att de studerade företagen historiskt sett valde att integrera i hög utsträckning är att företagen på så vis kunde säkerställa råmaterial och kvalitet. Det är vår åsikt att denna säkerställning idag kan åstadkommas via andra metoder, exempelvis genom kvasivertikala integrationer och strategiska allianser. En annan anledning till varför integration inte längre, i samma utsträckning är ett alternativ anser vi kunna vara att konkurrensverket inte skulle godkänna vidare stora förvärv på den svenska byggmarknaden. Detta då vidare integrationer skulle förstärka den oligopolistiska ställning som de studerade företagen idag har. För att lokalisera lämpliga aktörer som företaget önskar att integrera kan värdenätverket studeras. Därför väljer vi att nedan analysera värdenätverken i den svenska byggbranschen.

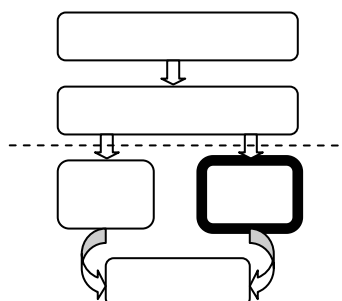
#### **6.4.5. Värdenätverk inom den svenska byggbranschen**

Traditionellt inom den svenska byggbranschen har företagen arbetat inom stora värdenätverk med flera inblandade aktörer. Ett problem som vi, i likhet med Castells (2000), ser med denna samarbetsform är att den riskerar att vara suboptimerande. Detta då de studerade företagens byggnads-, och anläggningsprojekt karakteriseras av hög komplexitet i form av det stora antal aktörer och komponenter som är involverade i ett projekt. Denna suboptimering har under senare år blivit synlig i och med inköpsproblem, kvalitetsbrister och maktrabatter, som vi anser ha föranletts av styrnings och resursfokuseringsproblem. Dessa problem har lett till att kunskap och erfarenhet inte har spridits i nätverket vilket i sin tur lett till att de potentiella fördelarna med nätverket som samarbetsform reducerats. Dessa brister anser vi ytterligare förstärkt problemen inom nätverken. Detta då de enskilda aktörerna litar mindre på övriga företag vilket enligt oss lett till än sämre samarbetsformer, och ett sämre rykte för den generella byggbranschen. Grunden till detta problem anser vi vara att branschen dragits med ett dåligt rykte i cirka 140 år varför fungerande relationer och samarbeten inte blivit lika omfattande som i övriga branscher. En följd av dessa bristande samarbeten har dessutom, enligt oss, lett till att ingen av de involverade aktörerna tar på sig ansvar vid byggfel. Dessa problem anser vi bli av mer vikt på dagens byggmarknad exempelvis i och med kortare byggtider. Vilket enligt oss kräver nya samarbetsformer.

Tre av fyra faktorer som ingår i företagets värdenätverk har behandlats under analysen av Porters (1980:a), branschfokuserade femkraftsmodell (6.3.2.). Varför vi endast väljer att lyfta fram exempel på komplimenterade produkter. Dessa kan bland annat vara elinstallationer, VVS och till viss del

drift och underhåll. I stället för att nå konkurrensfördelar via företagens värdenätverk ser vi större potential i användandet av strategiska allianser, vilket analyseras i nästkommande avsnitt.

## **6.5. *Analys av partnerskap via strategiska allianser***



### **6.5.1. Strategiska allianser inom den svenska byggbranschen**

Även om den svenska byggbranschen både historiskt och idag, karakteriseras av nätverk är det vår åsikt att det finns potentiella vinster att tillgodogöra sig via samarbeten i form av strategiska allianser. I byggbranschen kallat partnering. Som ovan nämnts under avsnitt 5.2. har de studerade företagen, historiskt sett använt sig av vertikala och horisontella integrationer. Då företagen idag fokuserar på sina kärnverksamheter är inte längre vertikala och horisontella integrationer, i samma utsträckning användbara. Det är dock vår åsikt att de fördelar som åstadkoms via förvärv kan erhållas på annat vis, samtidigt som det enskilda företaget ges möjlighet att fokusera på dess kärnverksamheter. Även om både strategiska allianser och nätverk bygger på samma princip, det vill säga att överföra kunskap och erfarenhet för att således skapa värde, ser vi fördelar med strategiska allianser då de är lättare att styra och allokera

resurser. Exempelvis ser vi att företagen genom denna samarbetsform har möjlighet att realisera synergieffekter i form av bland annat reducering av missförstånd och dubbelarbete, utan att behöva integrera berörda företag till den egna organisationen. Dessa synergieffekter ser vi ha potential gällande reduceringar av byggtider och kostnader, vilket även har blivit ett ökat krav från beställare. Vi ser också att den låga forsknings och utvecklingsgrad som präglat och präglar den svenska byggindustrin kan förbättras med partneringsarbete. Detta då varje aktör i ett samarbete har större incitament för att dela med sig av sina kunskaper för att gynna partneringen i stort. Denna samlade kunskap kan sedan ligga till grund för gemensamma forsknings- och utvecklingsprojekt, med större gemensamma budgetramar. Projekten anser vi kunna minimera byggfel då det, i dessa projekt kan ges större utrymme för exempelvis testning av obeprövade material samt utvecklande av prototyper för effektivare byggande. Dessa projekt, ser vi ha potential att både ge de enskilda företagen konkurrensfördelar samt utveckla branschen i stort.

Vi anser, att då marginalerna inom den generella byggbranschen är små, så finns inte de finansiella resurser som krävs för planering, integration och harmonisering mellan parterna som är associerade med integration. Även om dessa kostnader inte försvinner anser vi att de kan minimeras med partnering. Detta då alliansen fortfarande består av enskilda företag varför exempelvis integrationsarbete och harmonisering i samma utsträckning inte behöver genomföras. Dessutom anser vi att det finns en större osäkerhetsfaktor associerad med förvärv än i partnering. Detta då förvärvaren, enligt Marite & Smiley (1983) aldrig kan ha total information om det företag som förvärvaren önskar köpa, och därmed inte heller vet utfallet. Strategiska allianser är i likhet med vertikala integrationer

riskreducerande. Dock anser vi att partneringssamarbeten är en bättre arbetsform utifrån denna variabel då risken sprids över flera juridiska personer. Riskfördelningen skulle enligt oss kunna leda till att problematiken med ansvarstagande vid byggfel minimeras. I likhet med integrationer stärker även de strategiska allianserna de strategiska grupperna, innebärande att de studerade företagen, enligt oss, än mer skyddas av sina rörlighetsbarriärer, vilket är något som även staten uppmärksammat i SOU 2002:115. Vi anser dock att denna statliga motvilja kan motverkas via den svenska byggbranschens intresseorganisation Sveriges Byggindustrier, vilka har möjlighet att, via lobbyverksamhet påverka det statliga beslutsfattandet.

De stora transaktionskostnader som är involverade i byggprojekt på grund av det stora antalet inblandade aktörer, kan i likhet med vertikala integrationer minimeras i strategiska allianser. Detta då företagen via långsiktiga samarbeten kan minska sökkostnaderna för exempelvis underentreprenörer i det enskilda projektet. Dessa sökkostnader anser vi i likhet med Love et al. (2002) har sin förklaring i den informationsasymmetri som finns mellan de olika aktörerna. Vi anser även att det finns möjligheter att centralisera inköpen i ett partneringssamarbete och således öka beställningsvolymen för att därmed komma i bättre förhandlingsposition gentemot aktörer utanför samarbetet. Detta leder enligt oss till att den optimala strategiska alliansen vore mellan de tre studerade företagen som ingår i samma strategiska grupp, samt utvalda leverantörer som knyts till partneringen via ramavtal. Dessa företag skulle då i enlighet med Thomas & Carroll (1994 i Thomas & Pollock, 1999) bilda en stark strategisk grupp. Denna grupp vore, enligt oss, fördelaktig då dessa företag, som nämnts ovan under 6.3.4., konkurrerar på liknande villkor, har



liknande resurser och även snarlika strategier. Dock ser vi att ett sådant samarbete inte skulle fungera, i Sverige, på grund av legala skäl. Vi ser dock möjligheten för ett sådant samarbete på en internationell marknad. Den främsta kritiken som vi ser emot att centralisera inköpen och knyta leverantörer till sig via ramavtal är att företagen binder sig under en längre tid mot leverantörer som är mest fördelaktiga idag men nödvändigtvis inte imorgon.

Gällande de dåliga relationer som ofta existerar mellan aktörerna i branschen, anser vi att de långtgående samarbeten som partnering innebär, skulle komma att öka sannolikheten för att tillit och förtroende aktörerna emellan skulle stärkas. Detta anser vi skulle erbjuda möjligheter för att lösa problematiken med exempelvis överprissättning då företaget inte byter leverantörer mellan varje projekt. Inköpen skulle även, enligt oss, förbättras då den lokala platschefen, i större utsträckning, blir bunden till kontrakterade leverantörer. Detta leder enligt oss, i linje med Brunsson (1982), till att problematiken med bristande rationalitet i inköpsprocessen kan minimeras, då informationsmängden blir mer hanterbar för den enskilda inköparen. Vilket i sin tur leder till en större sannolikhet för optimala inköpsbeslut. Vi ser inte centraliserade inköp som ett problem utifrån de studerade företagens strävan efter decentraliserade organisationsformer. Detta då centraliserade administrativa funktioner, enligt oss, inte skulle påverka den lokala förankringen, snarare förbättra den då de lokala kontoren får mer tid och resurser till att fokusera på det faktiska byggandet.

Fördelen med säkerställandet av råmaterial och kvalitet som är argument för vertikal integration ser vi i likhet med Glaister & Buckley (1996) kunna

åstadkommas i lika stor utsträckning via strategiska allianser. Den opportunist som idag existerar i form av maktrabatter från de studerade företagens sida anser vi riskerar att inte kunna reduceras avsevärt med dessa samarbeten på grund av att de studerade företagen fortfarande kommer att ha en lika dominerande ställning gentemot de involverade leverantörerna. Vi är dock av åsikten att de studerade företagen bör frångå detta beteende då detta förfarande skadar tillit och förtroende inom partneringen.

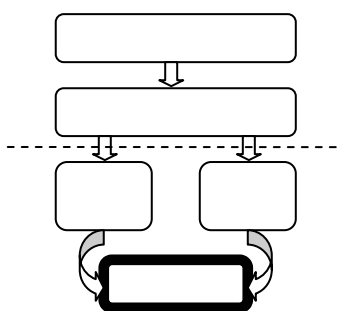
Vi anser att möjligheten finns för ett av de studerade företagen, att skaffa sig en kostnadsledande position genom att tidigt anamma partnering fullt ut och därmed få konkurrensfördelar genom first movers advantage. Detta är enligt oss det starkaste argumentet för att snarast införa partneringssamarbeten. Denna utveckling skulle, enligt oss, kunna leda till att det kostnadsledande företaget byter strategisk grupp, JM exkluderat. Detta skulle initialt gynna det berörda företaget, men även sekundärt övriga två företag då konkurrensen inom den ursprungliga strategiska gruppen skulle reduceras. Denna generella konkurrensreducering skulle enligt oss leda till att de företag som inte erhöll first movers advantage skulle gynnas mest av att bibehålla sin hybridstrategi och därmed inte offensivt konkurrera med kostnadsledaren. Anledningen till att partnering inte realiserats, anser vi, kunna förklaras av det konservativa branschtänkandet. Risken är att förändringen mot partnering endast kan komma att slå igenom då ett företag lyckats med sitt partneringsarbete. När sedan övriga branschaktörer imiterar detta arbetssätt har redan first movers advantage erhållits, varför detta företag har svårtagliga konkurrensfördelar, exempelvis då företaget har haft tid att standardisera

samarbetsprocesserna vilket ger möjlighet till outpacing strategier i enlighet med Gilbert & Strebel (1987).

Vi ser dessutom att den tidigare statliga marknadsinterventionen hämmat även denna utveckling då det är rimligt att anta att detta förändringsarbete annars skulle ha inletts under samma tidsperiod som i de anglosaxiska länderna. Om dessa fördelar associerade med partneringsamarbete realiserats anser vi att både NCC och PEAB kan möta samtliga sina kärnvärderingar. Vilka som ovan nämnts, under avsnitt 5.6.2. och 5.6.3., är kundfokus, enkelhet, ansvarstagande, tillit, respekt och ärlighet för NCC och jordnära, utvecklande, personliga och pålitliga för PEAB.

Risken finns dock att partnering inte kan få fotfäste på grund av de dåliga relationer som existerar mellan aktörerna inom den svenska byggbranschen.

## **6.6. Konkurrera om framtiden**



### **6.6.1 Att förutsäga den svenska byggbranschens utveckling**

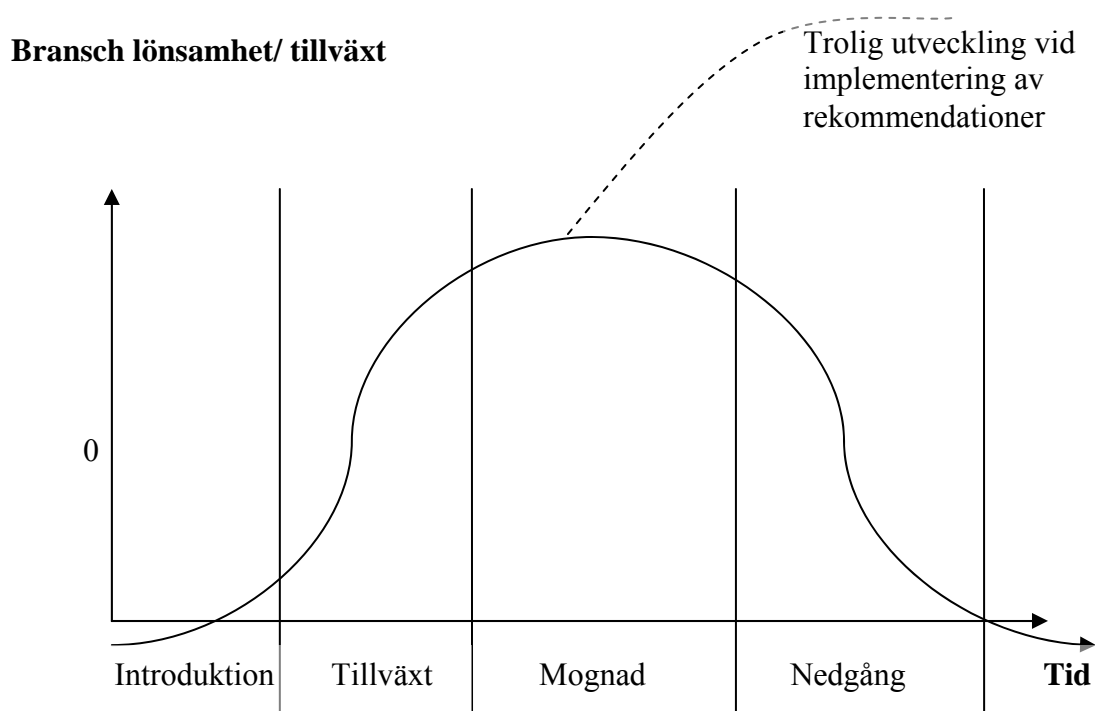
Som nämnts under avsnitt 6.2.1. anser vi, i likhet med de studerade företagen, att byggbranschen kan ses som mogen. Med hjälp av livscykel

kurvan skulle vi därför kunna dra slutsatsen att en nedgång i branschen skulle vara förestående. Dock anser vi att detta scenario inte är troligt. Vi anser att avregleringen möjliggjort en ny branschkurva. Detta då dagens avreglerade bransch följer helt andra förutsättningar jämfört med den tidigare reglerade branschen. Omvandlingstrycket har ökat, och generell utveckling har kommit att bli av ökad vikt. Vi ser det därför som sannolikt att branschen kommer att fortsätta utvecklas, och att en ny introduktion och tillväxtfas tar vid då de studerade företagen och branschen i stort, på bred front, anammar exempelvis Prefab, partnering och ökad generell teknologisk perception, vilket illustreras i figur 27. Detta leder enligt oss till att den mognadsfas som följer på denna utveckling kommer att skilja sig från dagens bransch. Vi ser att den kommande mognadsfasen kommer att karaktäriseras av att den svenska byggbranschen är lika marknadsdriven och teknologiskt utvecklad som övriga marknadsanpassade branscher. Detta kommer att ställa ett krav på ökat lärande då traditionella framgångsfaktorer såsom tradition, kunnande och förvärv inte längre, i samma utsträckning, kommer att vara värdefulla i en förändrad marknadssituation. Ytterligare möjliga branscutvecklingar som vi ser är att PFI projekten får ett större fotfäste på den svenska marknaden då det enligt oss är rimligt att tro att privatiseringen av den traditionellt offentliga sektorn kommer att fortgå. Detta skulle, enligt oss, kunna leda till att även offentliga anläggningsprojekt i framtiden kommer att privatfinansieras.

Anledningen till att vi anser att branschen inte kommer gå in i en nedgångsfas är att dessa potentiella utvecklingar, Prefab, partnering, ökad teknologisk perception och centraliserade inköp, har en så stor vinstpotential att de förr eller senare måste realiseras. Vi ser även att det alltid kommer att finnas en byggmarknad. Även om nyproduktionen skulle

avstanna behöver det inte innebära en generell nedgång för branschen på långsikt då vi anser att de studerade företagen har möjlighet att ändra strategiskt fokus mot drift och underhållsarbete.

Det är vår mening att många av de traditionellt viktiga konkurrensmedlen kommer att gälla även på denna nya marknad. Detta i form av att företagen fortfarande måste ha förmåga att exempelvis kunna leverera rätt produkt i rätt lägen men inte minst vid rätt tillfälle. Vilket till viss del har sin grund i branschens, enligt oss, fortsatta framtida konjunktur känslighet och till viss del den generella konkurrenssituationen.



*Fig. 27. Livscykelkurvan applicerad på den svenska byggbranschen. Källa Johnson & Scholes (2002:119) Egen bearbetning*

Även om livscykelkurvan ger relativt klara indikationer på hur branschen kan utvecklas, ceteris paribus, anser vi det vara värdefullt att företagen själva planerar för alternativa branscutvecklingsmöjligheter. Detta exemplifieras i följande avsnitt.

### 6.6.2. Scenarioplanering i den svenska byggbranschen

Förutom de rekommendationer som denna uppsats resulterar i, ser vi att det är av vikt att de studerade företagen har en beredskap för alternativa framtida branscutvecklingar, i form av exempelvis stora förändringar i de exogent givna branshpåverkansfaktorerna som presenterats i PESTEL ramverket (figur 23). Vi är av uppfattningen att de studerade företagen därför bör genomföra scenarioplaneringar avseende hur branschen kan komma att påverkas vid exempelvis borttagandet av bruksvärdessystem eller förändringar i regelsystemet kring offentlig upphandling. Vi anser att en sådan typ av scenarioplanering skulle ha hjälpt de studerade företagen att bättre klara 90-tals krisen. Detta då företagen, enligt oss, skulle ha varit mentalt förberedda och därför lättare kunnat minimera dess skadeverkningar. Vi väljer att nedan exemplifiera en kort scenarioplanering med hjälp av TAIDA modellen (figur 17). Planeringen avser total avreglering av den svenska byggbranschen. Anledningen till att vi endast väljer att exemplifiera scenarioplanering är att, för att kunna genomföra en värdefull scenarioplanering krävs ingående kunskap om det aktuella företaget. Varför vi överlåter denna planeringsform till det enskilda företaget.

*Tracking:* Stora avregleringar vilket har skapat möjlighet för branscutveckling. Detta kan dock innebära ett hot i form av hårdare konkurrens. *Analyzing:* Konsekvensen av detta blev en ökad marknadsanpassning och större grad av utveckling. En fortsatt avregleringstrend skulle kunna leda till att bruksvärdessystemet försvinner. *Imaging:* Om bruksvärdessystemet försvinner ges åter möjligheten till att bygga hyresrätter i attraktiva områden, då det åter skulle bli lönsamt.

*Deciding*: Företaget väljer att nischa sig mot hyresrätter. *Acting*: Företaget implementerar en förändringsplan för att nischa sig mot hyresrätter.

I enlighet med Lindgren (1993) anser vi att det är av vikt att de studerade företagen inser att de olika variablerna i exemplet ovan påverkar varandra varför det är av vikt att, exempelvis efter beslut analysera konsekvenserna av handlingen. Scenarioplaneringen är med andra ord en kontinuerlig process.

Vi ser även i likhet med O'Brien (2004) en fördel i att testa strategins hållbarhet mot de möjliga framtidsscenarioer som företaget planerat för, vilket i sin tur ger en större beredskap för framtida branschutveckling. Skulle ett av de studerade företagen, via scenarioplanering, komma fram till att partnering eller liknande inte är att föredra, kan de stärka sin konkurrenssituation via medvetna förändringar av det egna nätverket, vilket analyseras i nästkommande avsnitt.

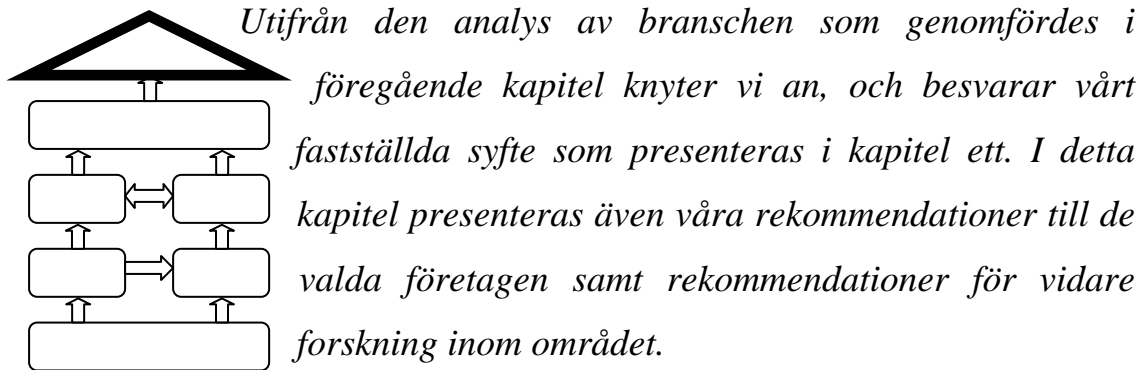
### **6.6.3. Eventuella förändringar i de studerade företagens värdenätverk**

I det fall som ett eller flera av de studerade företagen av någon anledning väljer att inte satsa fullt ut på partneringsprocesser eller återgår till det klassiska nätverkstänkandet, krävs det att de kompenserar för de konkurrensfördelar som övriga företag tillgodogjort sig i och med utvecklade partneringsprocesser. Det är vår åsikt att det blir av vikt att förändra det nätverk företaget verkar inom. Vi förordar då ett fortsatt arbete med vertikal integration. Detta då vi anser det vara den näst bästa lösningen

för att maximera värdet både i den egna organisationen, men även mot kunden. Detta till trots att nätverk, som nämnts ovan under avsnitt 6.4.5., riskerar att verka suboptimerande. För att i dessa fall undvika konkurrenslagstiftning bör dessa integrationer, enligt oss, innebära uppköp av små specialiserade aktörer, med spetskompetens inom ett önskvärt kompetensområde. Vi anser även att, om ett av de studerade företagen väljer att inte anamma partneringsprocesser har dessa företag, i egenskap av sin stora marknadsandel, möjlighet att påverka branschstrukturen, i och med den voluntaristiska återkopplingen i S-C-P paradigmet. Möjligheten är då att förändra branschen till att partneringen inte längre skapar mervärde för övriga företag. Detta leder enligt oss till att reglerna, i linje med Brandenburg & Nalebuff (1995), förändras. Vi ser även att det skulle finnas möjlighet att bredda nätverket genom att knyta kontakter med aktörer utanför nätverket, exempelvis genom ökad import av insatsvaror, vilket enligt oss, i viss mån, skulle kompensera för de konkurrensfördelar som övriga företag skulle ha tillgodosgjort sig i partneringsarbetet. Detta anser vi skulle få till följd att osäkerheten bland de redan etablerade aktörerna skulle öka vilket, i enlighet med Brandenburg & Nalebuff (1995), skulle innebära att de blir mer formbara. Vilket vi anser skulle gynna företaget då hårdare krav och villkor kan ställas på övriga aktörer i nätverket.



## 7. Slutsatser och rekommendationer



### 7.1. Allmänna slutsatser om byggbranschen

Den svenska byggbranschen kan betecknas som mogen och hårt konkurrensutsatt med små marginaler som följd. Vilket föranletts av den höga graden av statlig intervention. De studerade företagen ställs nu inför nya förutsättningar då marknaden till stor del avreglerats. För att i framtiden kunna bibehålla alternativt stärka sin marknadsposition krävs det att de studerade företagen anammar nya arbetsmetoder både för att utvecklas samt för att motverka konjunkturnedgångar. De studerade företagen har i och med avregleringen i stor grad tagit över statens marknadsformande position och har därmed kunnat skydda sig mot mindre aktörer vilket har stärkt deras oligopolistiska ställning. Branschen påverkas idag i större grad av de exogent givna faktorerna än historiskt då staten inte längre i samma utsträckning är en garant för lönsamhet och överlevnad.

De nationella kraven på byggbranschen har ökat då leverantörernas och kundernas förhandlingsstyrka stärkts. Hot från substitut är högt i och med den utbredda andrahandsmarknaden. Den skärpta konkurrensen orsakad bland annat av dessa maktförändringar ställer i sin tur än mer krav på

utveckling och förändrade arbetssätt hos de studerade företagen. Med avseende på potentiella etablerare anser vi att dessa inte utgör något reellt hot trots det faktum att inträdesbarriärerna är låga för såväl nationella som internationella aktörer. Konkurrensen mellan NCC, PEAB och Skanska har dessutom stärkts av det faktum att de enligt oss, utgör en strategisk grupp.

Det har även framkommit, enligt oss, att det existerar ett starkt gemensamt konservativt branschtänkande. Vilket vi ser som en förklaring till att utvecklingen i branschen inte förändrades märkbart i och med den statliga avregleringen. Ytterligare en faktor som stärkt det gemensamma branschtänkandet och hämmat utvecklingen har sin grund i branschens traditionellt sett dåliga rykte. Vidare har detta gemensamma tankesätt, enligt oss, än mer stärkts av att det råder hög personalmobilitet mellan de studerade företagen. Som en följd av branschens marknadsanpassning ser vi att JM positionerat sig som ett fokus differentierat företag medan övriga av de studerade företagen, enligt oss, antagit en hybridpositionering.

## ***7.2. Våra rekommendationer***

### **7.2.1. Allmänna rekommendationer**

Det är vår åsikt att de studerade företagen i största möjliga mån därför bör arbeta efter att undvika exogent givna påverkansfaktorer alternativt sträva efter att göra dem endogena. Fackförbundens stora påverkan kan enligt oss minimeras genom reduceringar i personalstyrka. Den producerande personal som dock krävs och fungerar som stomme i produktionen bör,

enligt oss, i största möjliga mån omvandlas till industriarbetare genom industrialisering av arbetsprocessen. Detta då det skulle, enligt oss, innebära personalkostnadsreduceringar, minimerade byggtider och en generell kvalitetsökning. Vi ser även att byggbranschen är starkt beroende av kompetens försörjning vilket traditionellt sett styrts av staten genom exempelvis gymnasieskolans byggprogram. Genom att i större utsträckning integrera denna utbildning i den egna organisationen, kan de studerade företagen i större grad själva styra sin framtida kompetensförsörjning.

Vi ser värde i att bibehålla och stärka NCC; PEAB och Skanskas strategiska grupp givet att inte ett av företagen erhåller en kostnadsledande position. Detta skulle enligt oss kunna åstadkommas genom centraliserade inköp, en rationellare produktionsprocess och partnering. Det är vår mening att JM utgör en egen strategisk grupp och därför inte är lika konkurrensutsatta som övriga studerade företag.

Vi är av åsikten att ett av de studerande företagen via våra rekommendationer har möjlighet att nå en kostnadsledande position. Resterande aktörer bör enligt oss bibehålla sin nuvarande positioneringsstrategi. Denna lågkostnadsstrategi skulle enligt oss kunna nås, som ovan nämnts, genom användandet av strategiska allianser och de first movers advantage som det skulle medföra. First movers advantage skulle innebära konkurrensfördelar då det aktuella företaget skulle ha möjlighet att komma längre ner i erfarenhetskurvan relativt dess konkurrenter.

### 7.2.2. Partnering

Strategiska allianser skulle ge företagen möjlighet att lättare styra- och allokera resurser och realisera synergieffekter än jämfört med traditionella nätverk. Vi ser även att den teknologiska perceptionen inom de studerade företagen kan ökas i och med detta partneringsarbete. Dessutom kan enligt oss den teknologiska utvecklingen i branschen vinna på detta då mer kapital och kunskap kan allokeras till gemensamma forskningsprojekt som gynnar samtliga aktörer i partneringssamarbetet. Vilket bland annat har potential att minimera byggfel och effektivisera byggprocessen. Denna samarbetsform ser vi även kunna rationalisera och optimera inköpsprocesserna då transaktionskostnader samt informationsasymmetri kan reduceras. Detta leder till att problemet med överprissättning från leverantörsleden försvinner. Vi ser även att denna samarbetsform skulle verka som riskreducerande då risken sprids över fler aktörer vilket skulle leda till förbättringar för kund då samtliga aktörer i partneringssamarbetet tar ansvar för slutprodukten. För att opportunist i partneringen inte ska uppstå förespråkar vi kontroll och dokumentation av arbetsprocesserna. Denna samarbetsform skulle enligt oss resultera i att både NCC och PEAB kan realisera samtliga av sina kärnvärderingar.

Vi är dessutom av åsikten att både det gemensamma branschtänkandet samt anammandet av partneringsprocesser skulle verka stärkande för respektive strategiskt grupps rörlighetsbarriärer. Vilket skyddar företagen mot potentiella etablerare och därmed även verkar skyddande mot en högre konkurrensättning.

För att de studerade företagen ska kunna realisera fördelarna med partnering anser vi att det krävs tydliga grundramar för hur samarbetet ska

gå till. Detta för att tydliggöra samarbetsformen i avseende att minimera risken för framtida konflikter och opportunistisk aktörerna emellan. Dock är det av vikt för alla involverade företag att det finns en inbyggd flexibilitet i samarbetsformen i syfte att inte kväva kreativitet, nya oförutsedda möjligheter och lösningsalternativ. För att identifikationen av opportunistiskt beteende ska underlättas kommer det att krävas en ständig utvärdering av de resultat som direkt kan härledas till samarbetet. Vidare är det, enligt oss, en fördel om de inblandade parterna har ett gemensamt tankesätt och en liktydig målbild vilket gynnar alliansen och således de involverade parterna. Om detta inte sker föreligger större risk att en aktör styr samarbetet för att möta de egna målen. Denna utvärdering underlättas av en ständig dokumentation där informationsflödena mellan organisationerna tydliggörs. Det är även av vikt att det föreligger incitament för att hålla en frekvent och fortlöpande interaktion så att parterna kan ges möjlighet till att kunna svara på ett opportunistiskt beteende med handling. Om inte detta sker kommer det att föreligga en större risk för opportunistiskt beteende då kausaliteten mellan handling och mothandling kan snedvridas.

I det fall ett av de studerade företagen väljer att fortsätta att fokusera på, eller återgå till nätverkstänkande anser vi att företaget bör fokusera på uppköp av små specialiserade aktörer. Detta för att erhålla nödvändig spetskompetens och försöka påverka nätverket till deras fördel. Vi anser dessutom att detta företag bör verka för att neutralisera övriga studerade företags partneringsrelaterade konkurrensfördelar genom att aktivt sträva efter att påverka branschstrukturen och således hämma partnering.

För att fördelarna med partnering ska kunna uppfyllas krävs det att aktörerna i större utsträckning bygger upp förtroende och tillit. Lyckas inte företagen med detta relationsbyggande riskerar partneringsarbetssättet att gå om intet. En annan kritik av anammandet av partnering är att övergången till partnering troligtvis kommer bli resurskrävande. Detta framförallt i byggbranschen där företagen har ett stort antal leverantörer. En risk med partnering är även att ramavtal sluts med leverantören. Detta då leverantören riskerar vara otillfredsställande i ett senare skede.

### **7.2.3. Prefabricering**

Vi ser stor potential för kostnadsreduceringar och effektivisering genom ökat användande och utvecklande av prefabriceringsverksamhet. Det är vår mening att detta skulle realisera via industriell standardisering och rationellare produktionsprocess vilket drastiskt skulle reducera kostnaderna för Prefab element och därmed generera konkurrensfördelar. Anledningen till att de studerade företagen hittills inte anammat denna utveckling fullt ut står att finna i Prefabs traditionellt sett dåliga rykte, varför det idag inte existerar rationella grunder för att inte anamma denna produktionsmetod. Skanska har dock i och med etablerandet av Skanska Prefab fått en fördelaktig situation i och med first movers advantage och har därför idag möjlighet att nå en outpacing strategi inom detta område. Den största kritiken mot utvecklandet av prefabricering är att det inte fungerar med en standard som exempelvis i bilbranschen utan kräver olika standards beroende på byggrund. En annan kritik mot denna rekommendation är att denna utveckling kräver stora initialkostnader som skulle ge avkastning först på längre sikt. Det vill säga när standardisering har uppnåtts.

### **7.3. Slutord**

I och med den förändrade branschstrukturen ställs det nu ett ökat krav på lärande varför traditionella framgångsfaktorer såsom tradition, kunnande och förvärv, enligt oss, inte i lika stor utsträckning kommer att gälla.

Vi är av åsikten att ovannämnda rekommendationer innebär stor potential för de studerade företagen. Möjligheten ges att förändra dagens branscutveckling och introducera en ny tillväxtfas i den idag mogna branschen varför både lönsamhet och tillväxt skulle kunna förbättras. Det ska dock påpekas att eventuella förändringar av branschstrukturen riskerar att skapa oförutsedda konsekvenser inom de delar som företaget inte medvetet försöker påverka. Vi anser därför att de studerade företagen bör inleda scenarioplanering för att ha beredskap inför alternativa branscutvecklingar och dess konsekvenser.

### **7.4. Rekommendationer till vidare forskning**

Den främsta rekommendationen till vidare forskning anser vi vara en ren deduktiv verifieringsstudie på uppsatsens resultat. Vi ser också att det kan finnas värde i att reflektera kring andra företagsekonomiska aspekter som kan besvara uppsatsens syfte. Exempelvis ser vi att det kan finnas finansiella och redovisningsrelaterade konkurrensfördelar att realisera. Detta då de studerade företagen i egenskap av sin storlek skulle ha potential att förbättra vinstutveckling och marknadsställning genom exempelvis nya redovisningsprinciper och metoder för hanterandet av finansiellt risktagande. Vi ser även möjligheten till att genomföra en studie avseende

hur ovannämnda rekommendationer påverkar samhället, exempelvis då företagen i större utsträckning skulle välja att friställa personal och hämma konkurrensen genom stärkandet av företagens oligopolistiska ställning.

Det är enligt oss även möjligt att inom det företagsstrategiska området genomföra en liknande uppsats ur ett internt perspektiv för att granska hur uppsatsens rekommendationer skulle påverka respektive företag avseende exempelvis företagskultur.

*Acta est fabula, plaudite!*



# Källhänvisningar

## *Publicerade källor*

- Arbnor, I., Bjerke, B. (1994). *Företagsekonomisk metodlära*. Lund: Studentlitteratur.
- Affärsvärlden (1989). Nya Byggjätten ännu inte mogen för stora världen – Slå Skanska hemma blir NCCs mandomsprov. (1/2) pp. 40-43,45 i Holmlund, E., Svensson, J. (2004) *Projektkompetenser – en studie av NCC och Skanska*. D-Uppsats. EKI. Linköpings Universitet
- Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Bain, J.S. (1956). *Barriers to new competition*. Cambridge: Harvard University Press.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. **17**(1) pp. 99-119
- Bell, J. (2000). *Introduktion till forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur. 3:e uppl.

- Bleeke, J., Ernst D. (1995). Is Your Strategic Alliance Really a Sale? *Harvard Business Review*. **73**(1) pp. 97-106
- BoU1Y (2003). *Bostadsutskottets yttrande. Ram för utgiftsområde 18 Samhällsplandering, bostadsförsörjning och byggande*. Stockholm: Elanders Gotab.
- Boulding, W., Christen, M. (2001). First-Mover Disadvantage. *Harvard Business Review*. **79**(9) pp. 20-22
- Brandenburg, A. M., Nalebuff, B. J. (1995). The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy. *Harvard Business Review*. **73**(4) pp. 57-72
- Brealey, R.A., Meyers, S.C. (2002). *Principles of Corporate Finance*. New York: McGraw- Hill Education.
- Brunsson, N. (1982). The Irrationality of Action and Action Rationality: Decisions, Ideologies and Organizational Identities. *Journal of Management Studies*. **19**(1) pp. 29-45
- Castells, M. (2000). Materials for an exploratory theory of the network society. *British Journal of Sociology*. **51**(1) pp. 5-24
- Chandler, A.D (1992). Organizational capabilities and the economic history of the industrial enterprise. *Journal of Economic Perspectives*. **6**(3) pp. 79-101

- Comanor, W.S., Wilson, T.A. (1974). *Advertising and market power*. Cambridge: Harvard University Press i Porter, M.E. (1981). The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. *Academy of Management Review*. **6**(4) pp. 609-620
- Cool, K., Schendel, D. (1988). Performance Differences Among Strategic Groups Members'. *Strategic Management Journal*. **9**(3) pp. 207-223 i Thomas, H., Pollock, T. (1999). From I-O economics' S-C-P paradigm through strategic groups to competence-based competition. *British Journal of Management*. **10**(2) pp. 127- 140
- Contractor, F.J., Lorange, P. (1988). *Co-operative Strategies in International Business*. Lexington: Lexington Books. I Glaister, Buckley (1996).
- Cummings, K.M., Sciandra, R. (1991). What scientists funded by the tobacco industry believe about the hazards of cigarette smoking. *American Journal of Public Health*. **81**(7) pp. 894-897
- Cronshaw, M., Davis, E., Kay, J. (1994). On Being Stuck in the Middle or Good Food Costs Less at Sainsbury's. *British Journal of Management*. **5**(1) pp. 19-33
- Delorme, C.D., Klein, P.G., Kamerschen, D.R., Voeks, L.F. (2002). Structure, conduct and performance: A simultaneous equations approach. *Applied Economics*. **35**(1) pp. 13-21

- Douma, S., Schreuder, H. (1998). *Economic Approaches to Organizations*. London: Prentice Hall. 2:a uppl.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*. **14**(4) pp. 532-550
- European Commission (2003). VAT rates applied in the member states of the European Community. European Commission. Directorate-General (DOC/2908/2003)
- Faulkner, D., Bowman, C. (1995). *The Essence of Competitive Strategy*. Hemel Hempstead: Prentice Hall Europe.
- Fay, J. (1996). Competitive advantage in international services: A resource-based view. *International Studies of Management & Organization*. **26**(2) pp. 24-38
- Fernström, G. (1991). *Byggbranschen på nittiotalet. Kris eller tillväxt?* Stockholm: Byggförlaget.
- Fernström, G. (1992). *Byggbranschen på nittiotalet. Förnyelse och samverkan*. Stockholm: Byggförlaget.
- Fernström, G. (1994). *Fastighetsföretagaren inför 2000-talet*. Stockholm: Byggförlaget.
- Fernström, G. (2003:a). *Partnerskap och partnering i bygg- och fastighetsbranschen*. Stockholm: Byggförlaget.

- Fernström, G. (2003:b). *Dokumentation. Utmaningar för bygg- och fastighet*. IFL – Institutet för företagsledning AB: Sigtuna.
- Fernström, G., Kämpe, P. (1998). *Industriellt byggande växer och tar marknad*. Stockholm: Byggförlaget.
- Freilich, D., Jagrén, L. (2002). *Sveriges Byggindustriers Program för Hållbart Byggande*. Stockholm: Sveriges Byggindustrier.
- Garud, R., Van de Ven, A.H. (2002). Strategic Change Processes i Pettigrew, A., Thomas, H., Whittington, R. (2002). *Handbook of Strategy and Management*. London: Sage Publications.
- Gilbert, X., Strebel, P. (1987). Strategies to outpace the competition, *The Journal of Business Strategy*. **8**(1) pp. 28-36
- Glaister, K.W., Buckley, P.J. (1996). Strategic motives for international alliance formation\*. *Journal of Management Studies*. **33**(3) pp. 301-333
- Grant, R.M. (2002). *Contemporary Strategy Analysis: Concepts Techniques Applications*. Oxford: Blackwell business. 4:e uppl.
- Gullberg, A., Rudberg E. (2001). *Byggare i Stockholm. Byggmästarerollen under 1900-talet*. Stockholm: Stockholmia Förlag.

- Gummesson, E. (2000). *Qualitative methods in management research*. London: Sage Publications. 2:a uppl.
- Gustavsson, P., Dadfar, H., Wahlbin, C. (1994). Structural Change and Strategic Behaviour Within the Swedish Building Sector – the Interaction between Strategy, Organisational and Environment in Individual Firms. Stockholm: Bygghörsningsrådet D13:1994. I Holmlund, E., Svensson, J. (2004). Projektkompetenser –en studie av NCC och Skanska. D-Uppsats. EKI. Linköpings Universitet
- Hellgren, B., Melin, L. (1992). Business Systems, Industrial Wisdom and Corporate Strategies. i Whitley R. (1992) *European Business Systems: Firms and Markets in Their National Contexts*. London: SAGE Publications.
- Henderson, B.D. (1984). The applications and misapplications of the experience curve. *Journal of Business Strategy*. 4(3) pp. 3-10
- Ihse, L., Sahlin, C. (2004). Lagen om offentlig upphandling: Vart tog konkurrensen vägen? *Byggindustrin*. (1) p. 11.
- Jacobsen, D.I. (2002). *Vad, hur och varför?* Lund: Studentlitteratur.
- Jaffee, D.M. (1994). *DEN SVENSKA FASTIGHETSKRISEN*. Stockholm: SNS Förlag
- Johnson, G., Scholes, K. (2002). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*. London: Prentice-Hall. 6:e uppl.

- Kay, J. (1993). The Structure of Strategy. *Business Strategy Review*. 4(2) pp. 17-37
- Kruuse, E. (1998). *Kvalitativa Forskningsmetoder i Psykologi*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, S. (2004). Börsbolagens slarv slår mot småföretag. Får problem med likviditeten när betalningen dröjer. *Svenska Dagbladet*. 2004-04-26
- Larsson, S., Sundén, M. (2004:a). Byggjättarna struntar i att betala sina fakturor i tid. *Svenska Dagbladet*. 2004-03-29
- Larsson, S., Sundén, M. (2004:b). Byggjättar försvarar sig. *Svenska Dagbladet*. 2004-03-30
- Lantz, A. (1993). *Intervju-Metodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Lazarsfeld, P.T., Wagner, T. (1958). *Academic Mind*. New York: Free Press. I Strauss, A., Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. London: Sage Publications. 2:a uppl.

- Lekwall P., Wahlbin, C. (2001). *Information för marknadsföringsbeslut*. Göteborg: IHM Förlag. 4:e uppl.
- Lieberman, M.B., Montgomery, D.B. (1988). First-movers advantage. *Strategic Management Journal*. **9**(Special utgåva: Strategy Content Research) pp.41-58
- Lindgren, M. (1993). *Forma framtiden*. Uppsala: Konsultförlaget AB.
- Lipsey, R.G., Courant, P.N., Ragan, C.T.S. (1999). *Economics*. Reading: Addison Wesley Longman. 12:e uppl.
- LOU, (1992:1528). Lagen om offentlig upphandling. Sveriges Lagar 1999. Fakta Info Direkt: Stockholm
- Love, P.E.D., Raymond, Y.C., Holt, G.D., Proverbs, D.G. (2002). Transaction Costs, Learning, and Alliances. *Journal of Construction Research*. **3**(2) pp. 193-208
- Lundahl, U., Skärvad, P-H. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur.
- Løwendahl, B., Revang, Ø. (1998). Challenges to existing Strategy Theory in a Postindustrial society. *Strategic Management Journal*. **19**(8) pp. 755-773



- Marite, P., Smiley R.H. (1983). Co-operative agreements and the organization of industry. *The Journal of Industrial Economics*. **31**(4) pp. 437-451
- Martinsson, I., Ekstedt, E. (2002). *High Road to Work Organization – Case Studies Skanska Sweden*. Stockholm: Stockholms Universitet  
I Holmlund, E., Svensson, J. (2004). Projektkompetenser –en studie av NCC och Skanska. *D-Uppsats. EKI. Linköpings Universitet*
- Mason, E.S. (1939). Price and product policies of large-scale enterprises. *American Economic Review*. Supplement 29. pp. 61-74
- McGee, J.S. (1988). *Industrial Organization*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall  
i McWilliams, A., Smart, D.L. (1993). Efficiency v. Structure-Conduct-Performance: Implications for Strategy Research and Practice. *Journal of Management*. **19**(1) pp. 63-79
- Melin, L. (1992). Internationalization as a strategy process. *Strategic Management Journal*. **13**(8) pp. 99-99
- Miller, A., Dess, G.G. (1993). Assessing porter's (1980) model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity. *Journal of Management Studies*. **30**(4) pp. 553-586
- Miller, D. (1992). The generic strategies trap. *Journal of Business Strategy*. **13**(1) pp. 37-42

- Mintzberg, H., Lampel, J. (1999). Reflecting on the Strategy Process. *Sloan Management Review*. **40**(3) pp. 21-31
- Molnár, J., Nilsson Molnár, M. (1988). *Affärsprocessen vid Byggexport – En Studie av Svenska Byggföretags Internationalisering och Internationella Verksamhet: ABV, JCC, SIAB och Skanska*. Göteborg: Kompendiet AB. I Holmlund, E., Svensson, J. (2004). Projektkompetenser –en studie av NCC och Skanska. D-Uppsats. EKI. Linköpings Universitet
- Mrangos, J. (2003). Was Shock Therapy Really a Shock? *Journal of Economic Issues*. **37**(4) pp. 943-967
- Mueller, D.C. (1997). First-Mover Advantages and Path Dependence. *International Journal of Industrial Organization*. **15**(6) pp. 827-850
- O'Brien, F.A. (2004). Scenario planning-lessons for practice from teaching and learning. *European Journal of Operational Research*. **152**(3) pp. 709-723
- O'Farrell, P., Hitchens, D., Moffat, L. (1992). Does strategy matter? An analysis of generic strategies and performance in business service firms. *Business Strategy Review*. **3**(1) pp. 71-88
- Oliver, R.W. (2001). What is Strategy, Anyway? *Journal of Business Strategy*. **22**(6) pp. 7-10

- Parkhe, A. (1991). Interfirm diversity, organizational learning, and longevity in global strategic alliances. *Journal of International Business Studies*. 4(22) pp. 579-601 i Parkhe, A. (1993). Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of Management Journal*. **36**(4) pp. 794-830
- Porac, J., Howard, T., Baden-Fuller, C. (1989). Competitive Groups as Cognitive Communities: The Case of Scottish Knitwear Manufacturers. *The Journal of Management Studies*. **26**(4) pp. 397-416
- Porter, M.E. (1980:a). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1980:b). Industry evolution i de wit B. & Meyer R. (1998). *Strategy Process, Content, Context, an international perspective*. London: Thomson Learning. 2:a uppl.
- Porter, M.E. (1981). The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. *Academy of Management Review*. **6**(4) pp. 609-620
- Porter, M.E. (1987). From Competitive Advantage to Corporate Strategy. *Harvard Business Review*. **65**(3) pp. 43-59 i McWilliams, A., Smart, D.L. (1993). Efficiency v. Structure-Conduct-Performance: Implications for Strategy Research and Practice. *Journal of Management*. **19**(1) pp. 63-79

- Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*. **12**(8) pp. 95-117.
- Porter, M.E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*. **47**(6) pp. 61-79
- Porter, M.E., Fuller, M.B. (1986). *Coalitions and global Industries*. Boston: Harvard Business School i Glaister, K.W., Buckley, P.J. (1996). Strategic motives for international alliance formation\*. *Journal of Management Studies*. **33**(3) pp. 301-333
- Prahalad, C.K., Bettis, R.A. (1986). The Dominant Logic: A New Linkage between Diversity and Performance. *Strategic Management Journal*. **7**(6) pp. 485-501
- Prahalad, C.K., Hamel G. (1996). *Competing for the future*. London: Harvard Business School Press. 2:a uppl.
- Powell, J.H. (2001). Generating networks for strategic planning by successive key factor modification. *Operational Research Society*. **52**(4) pp. 369-382
- Roslund, C-A. (2002). *Ny bostadspolitik efter finsk modell*. Motion till Riksdagen 2002/03:Bo 300

- Rådberg, Å. (2004). Missbruk av dominerande ställning. *Byggindustrin* (6) p. 11
- Schoemaker, P.J.H. (1995). Scenario planning: A tool for strategic thinking. *Sloan Management Review*. **36**(2) pp. 25-41
- Schofield, J.W. (1990). *Increasing the generalizability of qualitative research*. New York: Teachers College Press. I Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Senge, P. (1990). *Building learning organizations*. I de Witt B. & Meyer R. (1998). *Strategy Process, Content, Context, an international perspective*. London: Thomson Learning. 2:a uppl.
- Skanska (1986). Mrica – Hydroelectric power project. *Constructions News Magazine Januari- Februari 1986* I Holmlund, E., Svensson, J. (2004). Projektkompetenser –en studie av NCC och Skanska. *D-Uppsats. EKI. Linköpings Universitet*
- Soanes, C. (2002). *Pocket Oxford English Dictionary*. Oxford: Oxford University Publications. 9:e uppl.
- SOU. (2000:44). *Betänkandet från Byggsekt till Byggsektor*. Stockholm: Sveriges Byggindustrier.

- SOU. (2002:115). *Skärpning gubbar! Om konkurrensen, kvaliteten, kostnaderna och kompetensen i byggsektorn*. Stockholm: Byggkommissionen.
- Spender, J.C. (1989). *Industry recipes: an inquiry into the nature and sources of management judgement*. London: Basil Blackwell.
- Stabell, C., Fjeldstad, O.D. (1998). Configuring value for competitive advantage: On chains, shops and networks. *Strategic Management Journal*. **19**(5) pp. 413-438
- Stake, R.E. (1995). *The art of case study research*. London: Sage Publications.
- Strauss, A., Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. London: Sage Publications. 2:a uppl.
- SvD. (2004). Byggjättar skjuter på miljonfakturor, de har satt i system att inte betala i tid. 2004-03-29.
- Sveriges byggindustrier (2001). *Utarmningen av det Svenska vägnätet fortsätter. En rapport från Sveriges byggindustriers ekonomiska sekretariat*. Stockholm: Sveriges Byggindustrier.
- Sveriges byggindustrier. (2003:a). *Fakta om byggande*. Stockholm: Sveriges byggindustrier, marknadsenheten.

- Sveriges byggindustrier. (2003:b). *Bygger vi för dyrt? En analys av kostnadsutvecklingen*. Stockholm: Sveriges byggindustrier, marknadsenheten.
- Sveriges byggindustrier. (2003:c). *Infrastruktur och ekonomisk tillväxt*. Stockholm: Sveriges byggindustrier.
- Sørensen, A. (2002). Dialectics- A commentary to Singer:”Global Business and the dialectics”. *Human Systems Managements*. **21**(4) pp. 267-269
- Teece, D.J. (1985). Applying concepts of economic analysis to strategic management i Pennings, J.M. *Organizational Strategy and Change*. London: Josey- Bass.
- Thomas, H., Carroll, C. (1994). *Theoretical and Empirical Links Between Strategic Groups, Cognitive Communities, and Networks of Interacting Firms* i Daems, H., Thomas, H. (1994). *Strategic Groups, Strategic Moves, and Performance*. New York: Elsevier i Thomas, H., Pollock, T. (1999). From I-O economics’ S-C-P paradigm through strategic groups to competence-based competition. *British Journal of Management*. **10**(2) pp. 127- 140
- Thomas, H., Pollock, T. (1999). From I-O economics’ S-C-P paradigm through strategic groups to competence-based competition. *British Journal of Management*. **10**(2) pp. 127- 140

- Tiderman, A. (2004). *Förbundsmeddelande. Avtalsärende*. Stockholm: Svenska Metallindustriarbetareförbundet
- Van de Ven, A.H., Poole, M.S. (1989). Using paradox to build management and organization theories. *Academy of Management Review*. **14**(4) pp. 562-578
- Vernon, R. (1966). International Investments and International Trade in the Product Cycle. *Quarterly Journal of Economics*. **81**(2) pp. 190-207 i Melin, L. (1992). Internationalization as a strategy process. *Strategic Management Journal*. **13**(8) pp. 99-109
- Wallén, G. (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Wennemo, I. (2004). *Hur har det gått för yrkesprogrammen? En rapport om yrkesprogrammen i gymnasieskolan*. Stockholm: LO
- Wernerfelt, B. (1984). A resource- based view of the firm. *Strategic Management Journal*. **5**(2) pp. 171-181
- Wiedersheim-Paul, F., Eriksson, L.T. (1997). *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö: Liber-Hermods.
- Wright, P. (1987). Research notes and communications a refinement of Porter's strategies. *Strategic Management Journal*. **8**(1) pp. 93-102



- Wright, P., Parsinia, A. (1988). Porter's Synthesis of Generic Business Strategies: A Critique. *Industrial Management*. **30**(3) pp. 20-24
- Yin, R.K. (1994). *Case Study Research. Design and Methods*. London: Sage Publications. 2:a uppl.

## **Elektroniska källor**

- Affärsvärlden (1995). *JM Bygg - Utan Skanska ökar kraven* [WWW]  
<http://www.ad.se/nyad/index.php?service=>
- Banverket (2003). *Årsrapport 2003 - [Banverket Projektering]* [WWW]  
[http://www.banverket.se/templates/StandardTtH\\_\\_\\_\\_3436.asp](http://www.banverket.se/templates/StandardTtH____3436.asp) (3 Maj 2004)
- Binab (2003). *BINAB – den enda tätskiktsentreprenör du behöver* [WWW] <http://www.binab.ncc.se/> (24 Mars 2004)
- Byggnads (2003). *PRESTATIONSLÖNESTATISTIK* [WWW]  
<http://www.byggnads.se/cs-media/byggnads/uploads/000030922/4%20kv%202003.pdf> (3 Maj 2004)

- Byggnads (2004). *Byggnads* [WWW]  
<http://www.byggnads.se/byggnads/281,214.cs> (27 April 2004)
- Giddens, A. (2001). The future of world order. “Global Futures at a Time of Transition”. *Director’s Lectures*. [WWW]  
<http://www.lse.ac.uk/collections/meetthedirector/lectures.htm> (17 Mars 2004)
- JM (2004). *JM:s historia* [WWW]  
<http://www.jm.se/omJM/Historik/> (22 Mars 2004)
- NCC (2003). *Våga lita på människor* [WWW].  
[http://www.ncc.se/upload/swe/sa\\_arbetar\\_vi/partnering/artiklar/V%C3%A5ga%20lita%20p%C3%A5%20m%C3%A4nniskor.pdf](http://www.ncc.se/upload/swe/sa_arbetar_vi/partnering/artiklar/V%C3%A5ga%20lita%20p%C3%A5%20m%C3%A4nniskor.pdf) (28 Maj 2004)
- NCC (2004: a). *NCC.INFO* [WWW].  
[http://www.ncc.info/templates/ncc\\_2\\_wide.asp?id=2054](http://www.ncc.info/templates/ncc_2_wide.asp?id=2054) (23 Mars 2004)
- PEAB (2004). *Historik – alla åren* [WWW]  
[http://www.peab.se/Om\\_Peab/Historik/Historik\\_hela](http://www.peab.se/Om_Peab/Historik/Historik_hela) (23 Mars 2004)
- SCB (2002). *Försörjningsbalansen 1950-* [WWW]  
<http://www.scb.se/statistik/NR/NR0102/2002A01/nr0102fb1950.xls>  
(10 Mars 2004)

- Skanska (2004:a). *Kort Historik* [WWW] <http://www.skanska.se> (27 Mars 2004)
- Skanska (2004:b). *Facilities Management* [WWW] <http://www.fm.skanska.se/> (21 Maj 2004)
- Skanska (2004:c). *Huvudmarknader* [WWW] <http://www.skanska.se/> (24 Maj 2004)
- Språknämnden (2004). *Svenska språknämndens frågelåda* [WWW] <http://www.spraknamnden.se/sprakladan/search.aspx> (6 Maj 2004)
- Vägverket (2002). *Partnering-Entreprenad. Väg 339 i Jämtlands län (Hökvattsån-Öjån)*. [WWW] [http://www.vv.se/vag\\_traf/vagproj/vag339/del2/vag339\\_del2.htm](http://www.vv.se/vag_traf/vagproj/vag339/del2/vag339_del2.htm) (3 Maj 2004)

## **Årsredovisningar och delårsrapporter**

- Delårsrapport, NCC Kvartal 1, 2004
- Årsredovisning, JM 2002-2003
- Årsredovisning, NCC 1997, 2003

- Årsredovisning, PEAB 2003
- Årsredovisning, Skanska 1972, 1986, 1988-1989, i Holmlund, E., Svensson, J. (2004) Projektkompetenser –en studie av NCC och Skanska. *D-Uppsats. EKI. Linköpings Universitet*
- Årsredovisning, Skanska 1990-1992, 1995, 1998, 2002-2003

# Bilagor

## *Intervjuade personer*

### **Gösta Fernström IFL Sverige**

Gösta Fernström är i grunden Civilingenjör från KTH. Sedan 1987 arbetar Fernström för IFL, Institutet för Företagsledning, där han leder utvecklingsprogram för företagsledare inom fastighetsföretag och arkitekt samt konstruktionsföretag. Fernström ansvarar även för utveckling av företagsledning inom resande och turism. Fernström har även publicerat ett tiotal böcker mestadels om ledarskap samt förhållanden och utveckling inom byggnadsbranschen (Fernström, 2004-04-22; Fernström, 1994).

### **Claes Magnus Åkesson Ekonomichef och finansdirektör (CFO) JM**

Claes- Magnus Åkesson har haft anställning som ekonomichef hos JM sedan Maj 1998. Innan dess har han varit involverad i ekonomi och finansiellt arbete i först bank, sedan hos LM Ericsson (Åkesson, 2004-04-06).

### **Lars Liljegren Informationschef NCC Construction Sverige AB**

Lars Liljegren har varit aktiv i byggindustrifrågor sedan början av 1980-talet då han var pressombudsman på Svenska Byggnadsarbetareförbundet. 1982 tillträdde Liljegren som politiskt sakkunnig hos statsminister Palme i statsrådsberedningen. Efter fem år i denna position anställdes han som planeringschef i statsrådsberedningen med ansvar för samordningen av bygg- och bostadsfrågor. År 1990 rekryterades Liljegren till NCC med befattningar som produktchef för bostäder, chef för affärsutveckling inom

bostad/hus, informationschef i NCC Boende och sedan två år är han informationschef i det nyorganiserade NCC Construction Sverige AB, som innefattar alla svenska byggande delar (Liljegren, 2004-04-13).

### **Jerker Holmgren Chef Projekt och Affärsutveckling PEAB**

Jerker Holmgren har sin grund i Skandia Fastigheter, där han jobbade under 11 år innan han 1999 flyttade till PEAB där han ingick i ledningsgruppen som marknadschef. Efter att ha reducerat en nivå i organisationen sitter idag Holmgren som chef för Projekt och Affärsutveckling (Holmgren, 2004-03-30).

### **Anders Danielsson Vice VD för Skanska Sverige**

Anders Danielsson har varit aktiv inom byggbranschen sedan 24 år tillbaka. Efter avslutad examen vid KTH började han vid Skanska som installationssamordnare vid kontorsprojekt i Stockholmstrakten. Efter cirka sex år började Danielsson i chefsposition inom företaget och sedan drygt ett år är Danielsson vice verkställande direktör för Skanska Sverige med ansvar för Stockholm, Uppsala och Nyköping (Danielsson, 2004-04-01).

## ***Intervjumall***

- Företag
- Namn
- Position
- Hur länge har du arbetat inom byggnadsbranschen?
- Hur länge har du suttit på den position som du befinner dig på i dagsläget?
- Vilka faktorer skulle du vilja framhålla är de som har gjort de fyra största företagen till de ledande branschen?
- Vilket anser du är det främsta konkurrensmedlet i branschen?
- Vilka andra essentiella konkurrensfaktorer skulle du vilja lyfta fram?
- Hur tycker du att de enskilda företaget skiljer sig från de andra tre stora företagen i Sverige?
- Vad tror du att det finns för framtida trender inom branschen?
- Byggbranschen har till största delen varit nationellt bunden och ert företag i likhet med övriga stora företag förutom Skanska är fortfarande nästan fullt ut nationellt bundna hur tror du att detta kommer att förändras kommer det att förändras?
- Hur anser du att företagen bör agera inför framtiden?
- Vilka konkurrensfaktorer tror du kommer att bli viktiga i framtiden?
- Hur har statens roll påverkat företagen och hur tror du att de kommer att påverka er i framtiden?
- Finns det något gemensamt tanke sätt om hur branschen fungerar, det vill säga hur samtliga av de stora aktörerna en liknande uppfattning kring hur man gör saker?

- Vilken fas anser du att byggnadsbranschen befinner sig i, i dagsläget... mogen, under utveckling? I så fall hur tar det sig i uttryck?
- Vilka anser du är företagens främsta konkurrenter?
- Vilka substitut till byggande anser du finns idag?
- I och med att branschen håller på att avregleras och så vidare... hur upplever ni hotet från nya potentiella svenska och utländska etablerare?
- Hur stor makt anser du att kunder och leverantörer har mot företagen ?
- Hur skulle du säga att byggbranschen som helhet har förändrats de senaste tio åren?
- Fråga om PESTEL?
- Vilken strategi skulle du säga att företagen för och hur liknar den...skiljer den sig från de övriga tre företagen med tanke på:
  - Diversifieringsgrad vad gäller produkter och service.
  - Geografisk ut breddning.
  - Bredd i marknadssegment, målgrupper.
  - Antal använda distributionskanaler.
  - Styrka i varumärke.
  - Grad av marknadsföring.
  - Grad av vertikal integration.
  - Produkt- och, eller service kvalitet.
  - Företagsstorlek.
  - Relation med myndigheter, stat, kommun etcetera.
  - Hur pass teknologiskt avancerat företag är.
  - Skillnader i kostnads position och pris.
  - Relation till moderbolaget.



- Vilka typer av barriärer skulle du säga finns inom byggbranschen och hur pass stora kan dessa sägas vara. Exempelvis stordriftsfördelar, produkt differentiering, kostnads fördelar, tillgång till distributionskanaler
- Hur långtgående är samarbetena med underleverantörer etcetera vid ett byggprojekt?
  - vilka fördelar respektive nackdelar ser du med dessa samarbeten?
- I hur pass stor utsträckning förekommer vertikal/ horisontell integration?
  - konsolidering
  - fragmentering
  - Vad är anledningen till detta?
  - För och nackdelar med detta?
- Vad är positioneringsstrategierna i byggnadsbranschen i stort?
- Konkurrera ni för att uppfylla dagens kundbehov eller försöker ni själva att skapa kundbehov?
- Har företagen fått en stor konkurrens fördel genom att ni själva var väldigt tidiga i byggbranschen och tror ni att det har en stor betydelse för byggbranschen i största allmänhet?
- I vilka former planerar företagen inför framtiden?

Tack för att vi fick ta upp din tid

Anders och Joakim