



Bygga för framgång

En jämförande fallstudie om strategisk ledning i Västra Götalands
fem mest lönsamma byggföretag

*Examensarbete inom kandidatprogrammet
Affärsutveckling och entreprenörskap inom samhällsbyggnadsteknik*

JOSEFINE JOHANSSON
MAJA PETERSSON

INSTITUTIONEN FÖR ARKITEKTUR OCH SAMHÄLLSBYGGNADSTEKNIK

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg 2025
www.chalmers.se

EXAMENSARBETE ACEX20

Bygga för framgång

En jämförande fallstudie om strategisk ledning i Västra Götalands fem mest lönsamma byggföretag

*Examensarbete inom kandidatprogrammet
Affärsutveckling och entreprenörskap inom samhällsbyggnadsteknik*

JOSEFINE JOHANSSON
MAJA PETERSSON

Institutionen för arkitektur och samhällsbyggnadsteknik
Avdeleningen för samhällsbyggnad
Handledare: MATHIAS GUSTAFSSON
Examinator: MATHIAS GUSTAFSSON
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg 2025

Bygga för framgång

En jämförande fallstudie om strategisk ledning i Västra Götalands fem mest lönsamma byggföretag

Examensarbete inom kandidatprogrammet

Affärsutveckling och entreprenörskap inom samhällsbyggnadsteknik

JOSEFINE JOHANSSON

MAJA PETERSSON

© JOSEFINE JOHANSSON/MAJA PETERSSON 2025.

Examensarbete ACEX20

Institutionen för arkitektur och samhällsbyggnadsteknik

Chalmers tekniska högskola 2025

Institutionen för arkitektur och samhällsbyggnadsteknik

Avdelningen för samhällsbyggnad

Chalmers tekniska högskola

SE-412 96 Göteborg

Telefon +46 31 772 1000

Omslag:

Omslagbilderna är AI-genererad och visualiserar examensarbetets rubrik ”Bygga för framgång”.

Illustrationerna i arbetet är författarnas egna om inget annat anges.

Institutionen för arkitektur och samhällsbyggnadsteknik

Göteborg 2025

Bygga för framgång

En jämförande fallstudie om strategisk ledning i Västra Götalands fem mest lönsamma byggföretag

Examensarbete inom kandidatprogrammet

Affärsutveckling och entreprenörskap inom samhällsbyggnadsteknik

JOSEFINE JOHANSSON

MAJA PETERSSON

Institutionen för arkitektur och samhällsbyggnad

Avdelningen för samhällsbyggnad

Chalmers tekniska högskola

SAMMANFATTNING

Byggbranschen i Sverige präglas av hård konkurrens och krav på kostnadseffektivitet. Traditionellt har fokus legat på teknisk kompetens och operativ effektivitet, medan strategisk ledning ofta hamnat i pärmar i bokhyllorna. Examensarbetets syfte är att undersöka hur fem av de mest lönsamma medelstora byggföretagen i Västra Götaland arbetar med strategisk ledning. Studien undersöker även om strategiimplementering är en avgörande faktor för lönsamhet. Examensarbetet har avgränsats till företag med 50–250 anställda. Genom att analysera dessa företags arbetssätt syftar arbetet till att undersöka om företagens arbetssätt går i linje med vad forskningen säger om strategisk ledning och vad detta kan ha för inverkan på organisationens arbete. Examensarbetet består av en litteraturstudie samt en fallstudie utgjord av kvalitativa intervjuer. Arbetet genomförs i samarbete med konsultbolaget MAY, som är verksamma inom bygg – och anläggningsbranschen.

Resultatet visar att samtliga av de utvalda byggföretagen har ett arbete med strategisk ledning, men att det finns en variation i arbetssätten. Resultaten kan ge insikter för både ledningsgrupper och anställda för hur strategisk ledning kan se ut i lönsamma medelstora byggföretag, även om generalisering till hela branschen bör ske med försiktighet.

Slutsatsen är att det finns en strategiskt grund i alla företagen och att företagen som arbetar med mer kvalitativa värden tenderar att ha integrerat strategin djupare verksamheten. Vidare visar resultaten att strategiimplementering i sig inte bidrar till lönsamhet, utan att sambandet troligen är mer komplext än så.

Nyckelord: Strategisk ledning, Lönsamhet, Strategiimplementering, Kommunikation, Målsättning, Konkurrensstrategi

Building for Success

A Case Study on Strategic Management in the Five Most Profitable Construction Companies in Västra Götaland

Degree Project in the Engineering Programme Business Development and Entrepreneurship

JOSEFINE JOHANSSON

MAJA PETERSSON

Department of Architecture and Civil Engineering

Division of Civil Engineering

Chalmers University of Technology

ABSTRACT

The construction industry in Sweden is characterized by intense competition and demands for cost efficiency. Traditionally, the focus has been on technical competence and operational effectiveness, while strategic management has often been relegated to binders on bookshelves. The aim of this thesis is to investigate how five of the most profitable medium-sized construction companies in Västra Götaland approach strategic management. The study also examines whether strategy implementation is a crucial factor for profitability. The thesis is limited to companies with 50-250 employees. By analyzing the practices of these companies, the thesis aims to explore whether their methods align with what the research says about strategic management and the potential impact this may have on the organization's operations. The thesis consists of a literature review and a case study, based on qualitative interviews. The study is conducted in collaboration with the consulting company MAY, which operates within the construction and civil engineering industry.

The results show that all of the selected construction companies engage in strategic management, although there is variation in their approaches. The findings may offer insights for both management teams and employees regarding how strategic management can be implemented in profitable medium-sized construction companies, although generalization to the entire industry should be done with caution.

The conclusion presented is that all the companies exhibit strategic thinking, and those that emphasize qualitative values tend to have integrated their strategies more deeply into their operations. Furthermore, the results suggest that strategy implementation alone does not lead directly to profitability; rather, the relationship is likely more complex.

Key words: Strategic management, Profitability, Strategy implementation, Communication, Goal setting, Competitive strategy

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

SAMMANFATTNING	1
ABSTRACT	2
FÖRORD	5
BEGREPPSLISTA	6
INLEDNING	8
1.1 Bakgrund.....	8
1.2 Problemformulering.....	8
1.3 Syfte.....	8
1.4 Frågeställning.....	9
1.5 Avgränsning.....	9
LITTERATURÖVERSIKT	10
2.1 Strategi och strategisk ledning.....	10
2.2 Kärnan i strategi.....	10
2.3 Hur formas strategier i en organisation?	11
2.3.1 Avsiktliga- och framväxande strategier	11
TEORETISK UTGÅNGSPUNKT	13
3.1 Den strategiska ledningens roll i byggsektorn.....	13
3.2 Den strategiska ledningsprocessen.....	14
3.2.1 Strategiformulering	14
3.3 Strategiimplementering.....	16
3.3.1 Kommunikationens viktiga roll i strategiimplementering	16
3.4 Förståelse för byggmarknader.....	17
3.5 Konkurrensstrategier	17
3.6 Diversifiering i projektorganisationen	18
3.7 Kunskapsöverföring.....	18
3.8 Kommunikation och feedback i grupper	19
3.9 Strategisk ledning och effektivitet i organisationer	21
3.9.1 Involvering av människor leder till ökad prestation	21
3.10 Strategisk ledning och lönsamhet	22
METOD	24
4.1 Studiens bakgrund.....	24

4.2 Undersökningsstrategi	24
4.3 Undersökningsmetod.....	25
4.3.1 Urval av analysobjekt till semistrukturerade intervjuer	26
4.3.2 Metod för beräkning av lönsamhet	26
4.3.3 Identifiering av fem analysobjekt.....	27
4.3.4 Semistrukturerade intervjuer	27
4.4 Kvalitetssäkring	28
4.4.1 Trovärdighet och validitet	29
4.4.2 Pålitlighet och tillförlitlighet	29
4.4.3 Överförbarhet	29
4.4.4 Bekräftelsebarhet.....	29
4.5 Metoddiskussion.....	30
5. RESULTAT & ANALYS	32
5.1 Analysobjekt	32
5.2 Dataanalys från intervjuer.....	32
5.2.1 Vision, affärsidé och värdeord	33
5.2.2 Strategi och implementering	35
5.2.3 Feedback och erfarenhetsåterföring	38
5.2.4 Marknad, kunder, konkurrenter och diversifiering	40
5.2.5 Målsättning och långsiktighet	42
5.2.6 Hållbarhet.....	45
DISKUSSION.....	47
6.1 Har de mest lönsamma byggföretagen ett aktivt arbete med strategisk ledning?	47
6.2 Ekonomisk styrning.....	48
6.3 Strategisk planering: kort- och långsiktiga mål	48
6.4 Står de stabila även när marknaden svänger?	49
6.5 Driver de mot sina mål – eller är det bara fina ord på papper?	49
6.6 Feedback och erfarenhetsåterföring.....	51
6.7 Strategiimplementerings roll i den digitala omställningen	51
6.8 Identifierade mönster och samband.....	52
SLUTSATS.....	54
7.1 Förslag på framtida forskning.....	54
REFERENSER	56

FÖRORD

Examensarbetet har utförts som en avslutande del av kandidatprogrammet Affärsutveckling och Entreprenörskap inom Samhällsbyggnadsteknik vid Chalmers tekniska högskola. Arbetet är utfört av Josefine Johansson och Maja Petersson i samarbete med konsultbyrån MAY Project. Examensarbetet omfattar 15 högskolepoäng och är utfört under vårterminen 2025.

Först och främst vill vi tacka alla företag och dess representanter som har deltagit i studien och gett inblick i strategiarbetet. Er deltagande har varit oerhört värdefullt för studien. Vi vill även tacka Josephine Hennevelt från MAY, som har haft rollen som extern handledare för arbetet, för ditt engagemang, värdefulla input och vägledning genom hela processens gång. Även tack till alla medarbetare på MAY som bidragit med tankar och idéer. Tack för ert engagemang och er tid!

Vidare riktas ett tack till arbetets opponenter Elin Lindgren och Tuva Lindquist som konstruktivt opponerat vår rapport.

Avslutningsvis ett varmt tack till vår fantastiska handledare och examinator från Chalmers tekniska högskola, Mathias Gustafsson, som har bidragit med stor kunskap och väglett oss under hela arbetets gång.

Göteborg, juni 2025

Josefine Johansson & Maja Petersson

BEGREPPSLISTA

Nedan följer en lista av begrepp som berörs i arbetet.

Strategisk ledning: Långsiktig styrning av organisationen för att nå övergripande mål och skapa konkurrensfördelar.

Kvalitativa värden: Svårsmätbara faktorer som rör upplevelser och relationer, såsom arbetsmiljö, företagskultur och medarbetarengagemang.

Kvantitativa värden: Mätbara faktorer som uttrycks i siffror, exempelvis omsättning, produktivitet och kostnader.

Lönsamhet: Företagets förmåga att gå med vinst i förhållande till kostnader och investeringar.

Organisation: Syftar på hur ett företag är strukturerat i form av ansvar, roller, processer och hierarkier.

Strategi: En strategi är en plan för hur organisationen ska uppnå sina långsiktiga mål. Den vägleder beslut om vilka marknader man ska verka på, hur resurser ska fördelas och hur man ska positionera sig gentemot konkurrenter.

Affärsidé: Beskriver vad företaget gör, för vem och hur – kärnan i verksamheten.

Vision: En framtidsbild av vad företaget vill uppnå på lång sikt – ett inspirerande mål.

Värdeord: De grundläggande värderingar och principer som vägleder företagens kultur och beteende.

Affärsplan: Dokument som beskriver företagens mål, strategi och hur dessa ska uppnås.

Konkurrens: Tävlan mellan företag på en marknad om kunder, kontrakt och position.

Diversifiering: Att bredda verksamheten till nya områden för att minska risk och öka stabilitet.

Feedback: Återkoppling som ges för att bekräfta eller förbättra en prestation, ett beteende eller ett arbete.

Kunskapsöverföring: Att sprida erfarenheter och lärdomar inom företaget för att förbättra framtida arbete.

Omvärldsanalys: En systematisk kartläggning av externa faktorer som kan påverka en organisations strategier och beslut.

MAY Project: Examensarbetets samarbetspartner. Konsultbyrå med projektexpertis inom stadsutveckling, infrastruktur och projektbaserad verksamhet, både i offentlig och privat sektor. Huvudområden är projektledning, ekonomi och fastighetsutveckling.

INLEDNING

Strategisk ledning har historiskt sett haft låg prioritet inom byggsektorn, där fokus ofta varit på operativa och tekniska aspekter. I takt med ökad konkurrens, krav på kostnadseffektivitet och större komplexitet blir behovet av långsiktiga strategier allt viktigare. Forskning visar att ett arbete med strategisk ledning kan bidra till ökad lönsamhet (Waalewijn & Segaar, 1993). Denna studie undersöker om företag med hög lönsamhet arbetar med strategisk ledning på ett väl genomtänkt sätt.

1.1 Bakgrund

En av de största och mest resurskrävande branscherna i Sverige är byggsektorn som kantas av hård konkurrens och krav på lönsamhet (Bengtsson, 2024). Tidigare har teknisk kompetens och operativ effektivitet prioriterats högt, medan det strategiska arbetet inte fått lika mycket spelrum. En utvecklad strategisk ledning har enligt forskning potential att påverka en organisations mål och lönsamhet (Waalewijn & Segaar, 1993). Strategisk ledning handlar i grunden om att formulera och implementera övergripande riktlinjer som vägleder organisationen mot långsiktig framgång. Inom byggbranschen kan detta innebära allt från hur resurser fördelas och affärsområden prioriteras, till hur företag positionerar sig i en snabbt föränderlig marknad. Tidigare studier visar att brist på tydliga strategier kan leda till ineffektivitet och lägre lönsamhet, men sambandet mellan strategiskt arbete och ekonomiskt resultat ännu inte är helt utforskat i byggbranschen.

Examensarbetet genomförs tillsammans med MAY, en konsultbyrå inom bygg- och anläggningsbranschen som fokuserar på bland annat projektstyrning, ekonomi och verksamhetsutveckling.

1.2 Problemformulering

Byggbranschen är en bransch präglad av hård konkurrens (Bengtsson, 2024) vilket gör att det finns ett behov av att bättre förstå hur strategiskt arbete kan bidra till ökad lönsamhet. Det saknas dock tillräcklig kunskap om hur medelstora byggföretag faktiskt arbetar strategiskt i praktiken.

1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka hur medelstora företag i byggbranschen arbetar med strategisk ledning, samt hur detta arbete ser ut och i vilken utsträckning detta arbete sker. Genom att analysera företags strategiska processer – från formulering till implementering – är målet att få en djupare förståelse för hur de strategiskt arbete ser ut och implementeras i verksamheten.

1.4 Frågeställning

Nedan specificeras den frågeställning följt av den följdfråga som ligger till grund för denna studie:

- Hur arbetar de mest lönsamma medelstora byggföretagen i Västra Götaland med strategisk ledning i verksamheten?
 - Är strategiimplementering i en organisation en avgörande faktor för lönsamhet?

1.5 Avgränsning

Denna studie fokuserar enbart på medelstora byggföretag med 50–250 anställda i Västra Götaland, som efter analys av ekonomiska nyckeltal bedöms vara lönsamma. Studien undersöker strategisk ledning ur ett större perspektiv och behandlar inte detaljerade analyser av specifika strategiska verktyg eller modeller. Fokuset är istället på att göra en översiktlig analys av arbetssätt och strategiska riktlinjer. Med tanke på att resultaten baseras på ett smalt urval av företag kan observationerna inte generaliseras till hela byggsektorn i Sverige. Studien tar inte heller hänsyn till fenomenet företagskultur med anledning av att arbetet troligen skulle få en för filosofisk vinkling som går utanför författarnas huvudämne. Yrkesarbeters syn på frågorna har inte heller inkluderats, vilket innebär att deras syn inte har tagits i beaktning.

LITTERATURÖVERSIKT

2.1 Strategi och strategisk ledning

Begreppet strategi har sitt ursprung i det antika Grekland under 500-talet f.Kr., där det härrör från orden *stratos* (armé) och *agein* (att leda) (Whittington et al., 2023). Strategi handlade då om konsten att leda och samordna stora militära styrkor. Samtidigt betonade den kinesiske militärtänkaren Sun Tzu strategins betydelse och beskrev den som en organisations viktigaste uppgift.

Idag definieras strategi ofta som en organisations långsiktiga vägval (Whittington et al., 2023). Denna inriktning kan både vara medvetet planerad och växa fram stegvis över tid. Strategi kan också innebära att skilja sig från konkurrenter, men lika gärna bygga på samarbete eller anpassning. I kärnan av begreppet ligger tre huvudkomponenter: långsiktighet, riktning och organisation.

När strategi kopplas till praktisk tillämpning inom företag och organisationer används ofta termen strategisk ledning (Whittington et al., 2023). Det är en fortlöpande process där organisationen formulerar mål, samlar in och analyserar information, utvecklar och genomför strategier samt utvärderar utfallet (Tolici, 2021). Både interna och externa faktorer tas i beaktande, och människan där medarbetarnas engagemang, kompetens och motivation spelar en central roll. Målet är att stärka organisationens långsiktiga resultat och konkurrenskraft genom ett integrerat strategiskt tänkande.

2.2 Kärnan i strategi

Kärnan i strategi handlar om att tydligt formulera ett syfte för organisationen (Whittington et al., 2023). Oavsett om verksamheten är privat eller offentlig, handlar detta syfte oftast om mer än bara att göra vinst – det kan exempelvis handla om att förbättra miljön eller bidra till samhällets utveckling. Ett större syfte engagerar ofta både medarbetare och intressenter mer än rent finansiella mål. Faktum är att ett ensidigt fokus på kortsiktig vinst kan skada det långsiktiga värdeskapandet. Det syfte som organisationen formulerar bör svara på två viktiga frågor: *Vad är det organisationen vill förändra?* och *För vem vill den göra skillnad?* Genom att svara på dessa frågor blir syftet mer konkret och handlingsinriktat. Visionen beskriver den framtid som organisationen vill skapa. Den ska väcka engagemang, motivera och inspirera till att prestera på hög nivå.

Mål är mer konkreta – de anger specifika resultat som organisationen vill uppnå (Whittington et al., 2023). I företag handlar målen ofta om exempelvis försäljning, vinst eller aktiekurs inom en viss tidsperiod. I ideella organisationer handlar målen oftare om att leverera värde till samhället eller en viss målgrupp. Många organisationer sätter också så kallade ”triple bottom line”-mål, som omfattar både ekonomiska, miljömässiga och sociala aspekter. Slutligen är det viktigt att syfte, vision och mål är meningsfulla och äkta, annars riskerar de att bli tomma ord utan effekt.

2.3 Hur formaras strategier i en organisation?

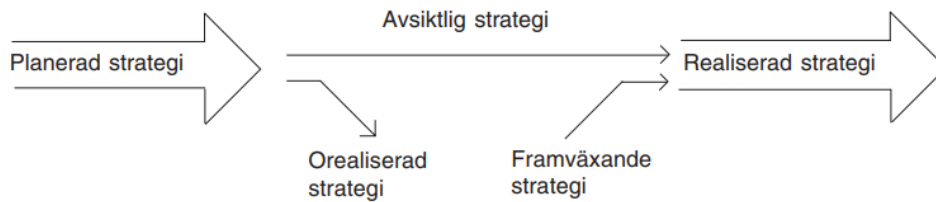
Ofta uppfattas begreppet strategi som det en organisations ledare planerar att göra i framtiden och därför har strategiutveckling setts som en analytisk process för att fixera organisationens långsiktiga mål och handlingsplaner (Mintzberg & Waters, 1985). Att denna process har betraktats med en tankegång om att formulering följs av implementering är problematiskt eftersom man begränsas och det krävs ett bredare perspektiv, då strategier växer fram på flera olika sätt. Mintzberg och Waters (1985) menar att många teorier ser strategier som en plan, men han menar istället att strategi ska ses som ett mönster i en ström av beslut. När beslut inom ett område är konsekventa över tid, betraktas det som att en strategi har tagits fram.

Genom att jämföra avsedd strategi med realiserad strategi kan man skilja mellan det som realiserats enligt plan och strategier som växer fram, alltså mönster eller konsekvenser som uppstår med eller utan avsikt, se figur 1 (Mintzberg & Waters, 1985).

2.3.1 Avsiktliga- och framväxande strategier

När man analyserar strategiska processer inom organisationer blir det tydligt att det finns två distinkta tillvägagångssätt. Dessa utgörs av de renodlade avsiktliga strategierna, som bygger på noggrant förberedda och planerade beslut, och de framväxande strategierna, som istället utvecklas gradvis genom anpassning och lärande i en dynamisk omgivning (Mintzberg & Waters, 1985).

Minst tre villkor måste uppfyllas för att en strategi ska vara helt avsiktlig, det vill säga att den realiserade strategin blir exakt som tänkt (Mintzberg & Waters, 1985). Dessa tre villkor är att organisationen måste ha tydliga avsikter om målet, avsikterna måste varit gemensamma för alla aktörer samt att de gemensamma avsikterna måste ha realiserats precis som det var tänkt. Detta innebär i sin tur att utomstående faktorer som marknad eller politik inte har fått påverka processen. Alltså att organisationen måste ha full kontroll över miljön. Eftersom det är svårt att uppnå alla dessa tre villkor är perfekta avsiktliga strategier relativt ovanliga i organisationer. I figur 1 nedan visualiseras en överskådlig bild över avsiktliga och framväxande strategier, samt hur dessa förhåller sig till andra strategiformer.



Figur 1. Översiktlig bild över tillvägagångssätten i strategiprocesser (Mintzberg & Waters, 1985).

När det kommer till strategier som är rent framväxande så krävs det att det funnits ett mönster av handlingar över tid, utan initial avsikt att skapa detta mönster (Mintzberg & Waters, 1985). Därför är även denna typ av strategi relativt ovanlig i organisationer, men i båda fallen kan det finnas tendenser i någon av dessa riktningar. Det finns olika typer av strategier som befinner sig mellan dessa nodpunkter. Några av dess är planerad-, entreprenöriell-, ideologisk-, paraply-, process-, okopplad, konsensus- och påtvingad strategi.

TEORETISK UTGÅNGSPUNKT

Under detta avsnitt kommer forskning från studier och litteratur att presenteras som behandlar strategisk ledning och dess kopplingar till byggsektion och lönsamhet.

Historien om strategi och strategisk ledning sträcker sig från det antika Grekland till 2000-talet (Chinowsky, 2000). Organisationer, yrkesverksamma och forskare inom alla sektorer har vid något tillfälle fokuserat på strategi som ett centralt ämne. Utvecklingen av strategiska koncept, vare sig det handlar om militär strategi eller modern affärsstrategi, sker dock inte spontant. Den kräver en miljö som uppmuntrar strategiskt tänkande och fokus. Att skapa, upprätthålla och vidareutveckla en sådan miljö är kärnan i strategisk ledning (Chinowsky, 2000).

3.1 Den strategiska ledningens roll i byggsektorn

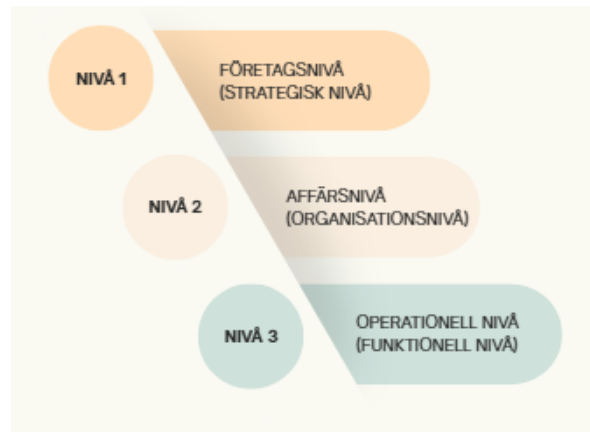
Byggbranschen är en riskfylld bransch och påverkas starkt av ekonomiska förhållanden samt förändringar i efterfrågan (Langford & Male, 2008). För att säkerställa långsiktig hållbarhet i denna miljö behöver byggföretag utveckla flexibla, anpassningsbara och motståndskraftiga strategier och arbetssätt. Det krävs därför noggrann planering för att anpassa sig till skiftande marknadsförhållanden, teknologiska framsteg, ökade kundkrav och förändrade regelverk.

Under de senaste decennierna har byggföretag genomgått omfattande förändringar i takt med branschens utveckling. Dessa förändringar har lett till en omstrukturering av strategier och ledningsprocesser för att bättre möta de förändrade förutsättningarna (Langford & Male, 2008). Strategisk ledning är särskilt relevant inom byggsektorn, då företag måste hantera komplexitet och osäkerhet samtidigt som de konkurrerar effektivt, minimerar risker och skapar tillväxt. Trots detta ligger fokus ofta på enskilda projekt, medan strategisk styrning på företagsnivå får begränsad uppmärksamhet. Därför är det avgörande att byggföretag utvecklar ett genomtänkt strategiskt angreppssätt för att uppnå långsiktig framgång (Langford & Male, 2008).

En noggrann analys av både interna och externa faktorer är nödvändig för att identifiera risker och möjligheter (Hassan et al., 2024). För större företag är en systematisk planering viktig för att kunna anpassa sig till förändringar och upprätthålla organisatorisk effektivitet. Dessutom är realistiska budgetar och intäkts prognoser avgörande för långsiktig framgång.

Strategisk ledning sker på tre nivåer, företagsnivå, affärsnivå och operationell nivå, se figur 2. På företagsnivå, som även utgör strategisk nivå, sker identifiering och utvärdering av potentiella affärsområden och marknader, samt utveckling av en övergripande strategi för hela företaget (Hassan et al., 2024). På affärsnivå, även känd som organisationsnivå, sker istället formulering av strategier för att konkurrera på specifika marknader, som är anpassade till branschens möjligheter

och utmaningar. Den sista nivån är operationell nivå, även känd som funktionell nivå, sker beslut om dagliga operativa aspekter såsom resursfördelning, budgetering och upphandling. Detta påverkar i sin tur direkt projektets genomförande och lönsamhet.



Figur 2. Bild över de tre olika nivåerna strategisk ledning sker på, modifierad efter Hassan et al. (2024).

För att kunna optimera verksamheten behöver byggföretagen definiera tydliga strategiska områden (Hassan et al., 2024). Detta innebär att fastställa företagets omfattning och affärsområden genom att bestämma företagets storlek, verksamhetsområden och kompetensområden. Även genomföra en marknads- och konkurrensanalys vilket innebär att identifiera marknadens egenskaper och anpassa sig till konkurrensförhållanden. Dessutom fastställa hur företaget ska positionera sig gentemot konkurrenterna och vilka unika styrkor det ska bygga på. På så sätt kan företaget skapa en effektiv struktur och interna system som stödjer företagets strategiska mål (Hassan et al., 2024).

3.2 Den strategiska ledningsprocessen

Den strategiska ledningsprocessen beskriver hur byggföretag konkurrerar och positionerar sig för att framgångsrikt genomföra sina projekt. Processen består av två huvudsakliga faser: strategiformulering och strategiimplementering (Hassan et al., 2024).

3.2.1 Strategiformulering

Strategiformulering innebär att fastställa företagets uppdrag och mål samt analysera både den interna och externa miljön (Langford & Male, 2008). Baserat på denna analys kan företaget behöva justera sina mål och besluta vilka strategier som ska implementeras för bästa möjliga resultat. Några av de faktorer som påverkar denna fas är marknadens konkurrenssituation och yttre påverkan, företagets tillgängliga resurser, värderingar och prioriteringar hos beslutsfattare samt företagets struktur och kapacitet.

Vid formuleringen av en strategi för en verksamhet kan utgångspunkten vara en strategisk ledningsmodell. Strategiska ledningsmodeller har kontinuerligt utvecklats inom näringslivet sedan slutet av 1800-talet. En modell som belyser sju olika områden för strategisk ledning inom byggindustrin illustreras i figur 3 (Chinowsky, 2000). Dessa områden baseras på en kombination av etablerade strategiska management-modeller och intervjuer med ledande befattningshavare inom civilingenjörsverksamhet. Det första området är *vision, mission och mål* och detta utgör startpunkten för all verksamhet i organisationen. En tydlig vision ger alla medlemmar en riktning att följa i alla affärsmetoder. Nästa område är *kärnkompetenser* och detta definierar organisationens affärsmässiga gränser och fastställer vad organisationen gör bäst och var dess styrkor ligger. Nästa steg är *kunskapsresurser* - kombinationen av mänskliga och teknologiska resurser som utgör grunden för att genomföra projekt. Därefter kommer *utbildning*, ett område som fokuserar på de informella och formella kraven för livslångt lärande och förståelse för affärsmässiga förändringar. Område fem utgörs av *finans* och beskriver ett bredare perspektiv på ekonomiska frågor, utöver budget- och tidsstyrning från projekt till projekt. Därefter kommer *marknader*, där analys av utökade affärsmöjligheter inom områden som är relaterade till kärnkompetenserna. Sista området är *konkurrenter* och detta avser en fokuserad analys och förståelse av befintliga, framväxande och framtida konkurrenter på både befintliga och potentiella marknadssegment.

Att etablera, upprätthålla och förbättra en miljö som främjar strategiskt tänkande och fokus är centralt för strategisk ledning (Chinowsky, 2000).



Figur 3. Översiktlig bild över de sju olika områdena för strategisk ledning inom byggindustrin, framställd efter Chinowsky (2000).

3.3 Strategiimplementering

Strategiimplementering fokuserar på att omvandla strategier till konkreta åtgärder inom organisationen (Hassan et al., 2024). Detta omfattar områden som företagsstyrning, ledningssystem och strategiskt ledarskap. Under denna fas utvärderas strategiernas effektivitet, och justeringar görs vid behov för att anpassa sig till förändrade marknadsförhållanden.

Tidigare forskning har ofta fokuserat på strategiformulering, medan strategiimplementering har fått mindre uppmärksamhet (Kopmann et al., 2017). Trots detta visar studier att endast en begränsad del av de formulerade strategierna faktiskt implementeras – företag realiserar uppskattningsvis endast 63 % av sina strategiers potentiella värde, medan en annan källa rapporterar att 66 % av företagsstrategier aldrig genomförs. Orsaken är ofta att strategier traditionellt behandlas som fasta planer snarare än dynamiska processer som anpassar sig efter föränderliga förhållanden.

3.3.1 Kommunikationens viktiga roll i strategiimplementering

Kommunikationen har en avgörande roll när det kommer till att genomföra en strategi på ett framgångsrikt sätt (Kaplan & Norton, 2001). Strategiimplementering kräver att alla affärsenheter, supportenheter och medarbetare i en organisation är länkade och i linje med strategin. Tidigare behövde medarbetare på lägre nivåer inte förstå strategin utan endast utföra de tilldelade uppgifterna. Detta måste bli en kontinuerlig och delaktig process för att kunna parera de snabba förändringarna som sker inom teknik, konkurrens och regelverk. Till skillnad från förr, så är dagens organisationer i behov av ett språk för att kommunicera strategi, processer och system som underlättar strategiimplementeringen. Det behövs program, som balanced scorecard och strategikartor, för att kunna skapa förståelse, bygga engagemang och utbilda medarbetarna om strategin och det är först när strategin blir något man använder sig av i sitt dagliga arbete som framgång uppnås (Kaplan & Norton, 2001).

Forskning visar att mindre än 5 % av arbetsstyrkan i ett bolag förstår organisationens strategi (Kaplan & Norton, 2001). Framgångsrik strategiimplementering fodrar att alla i organisationen förstår strategin och känner sig motiverade att bidra till att uppnå de strategiska målen. Att kunna verkställa strategin är egentligen viktigare än kvalitén på strategin och den måste kunna kommuniceras på ett effektivt sätt. När det kommer till kommunikationen av strategiimplementering så borde denna ske med jämna mellanrum och via olika kanaler, i breda former som möten och i smalare former som nyhetsbrev. En framgångsrik kommunikation går inte att mäta i form av skickade meddelanden, utan när det uppstått en gemensam förståelse bland medarbetarna. När medarbetare tydligt förstår strategin och måtvärdena, kan de bättre rikta sina beslut och handlingar mot strategins avsedda resultat (Kaplan & Norton, 2001).

3.4 Förståelse för byggmarknader

Byggföretag verkar på en marknad med unika ekonomiska förutsättningar (Langford & Male, 2008). En särskild aspekt är att entreprenörer ofta fastställer priser innan byggprocessen ens har påbörjats, samtidigt som de färdiga byggnaderna redan har en identifierad efterfrågan. Dessutom är spekulativt byggande en central del av branschen, där efterfrågan antingen förutses, påverkas eller skapas – en strategi som påminner om traditionell tillverkningsindustri. Ett exempel på detta är bostadsbyggande utan specifika köpare, där företagen spekulerar i framtida behov.

För att förbli konkurrenskraftiga är det avgörande att byggföretag har en djup förståelse för marknadens dynamik (Langford & Male, 2008). Detta innebär att inte bara följa aktuella trender och kundpreferenser, utan även kunna förutse framtida förändringar i efterfrågan och anpassa verksamheten därefter. Större byggföretag, som har en mer diversifierad projektportfölj, har också fördelen av att kunna lämna vissa marknader utan betydande förluster, eftersom deras engagemang oftast är projektbaserat. Denna flexibilitet gör det möjligt att snabbt omstrukturera verksamheten och styra resurser till mer lönsamma områden (Langford & Male, 2008).

3.5 Konkurrensstrategier

Strategi handlar i grunden om att fastställa långsiktiga mål och identifiera den mest effektiva vägen för att uppnå dem. Det innebär även att skapa konkurrensfördelar och positionera sig starkt på marknaden (Porter, 1980). Porters (1980) strategier beskriver tre huvudsakliga metoder för att uppnå en hållbar konkurrensfördel: kostnadsledarskap, differentiering och fokus. Dessa strategier är särskilt relevanta för byggföretag som navigerar i en komplex och konkurrensutsatt marknad.

Kostnadsledarskap innebär att ett byggföretag strävar efter att vara den mest kostnadseffektiva aktören i branschen (Porter, 1980). Detta kan uppnås genom optimerad resursanvändning, effektiva upphandlingsstrategier och strömlinjeformade ledningsprocesser. Genom att minimera kostnader kan företaget erbjuda konkurrenskraftiga priser, vilket är särskilt viktigt på marknader där priset är en avgörande faktor för kundernas val. Dock kräver denna strategi en strikt kostnadskontroll och ofta löpande investeringar i processförbättringar och besparingsåtgärder (Hassan et al., 2024). Ett exempel på detta kopplat till byggsektorn är större företag som genom sin storlek och skalfördelar kan pressa kostnaderna och därmed lägga konkurrenskraftiga anbud.

Differentiering syftar till att ett företag ska särskilja sig genom att erbjuda unika tjänster eller produkter som uppfattas som överlägsna på marknaden (Porter, 1980). Detta kan ske genom innovativa byggtekniker, hållbara materialval eller exceptionell kundservice (Hassan et al., 2024). Genom differentiering kan ett företag skapa en nischmarknad och därmed ta ut högre priser för sina unika erbjudanden.

Fokusstrategin innebär att ett företag koncentrerar sig på ett specifikt marknadssegment, en viss kundgrupp eller en geografisk nisch (Porter, 1980). Byggföretag som tillämpar denna strategi specialiserar sig exempelvis på en specifik byggprodukt, ett avgränsat geografiskt område eller en viss kundkategori (Hassan et al., 2024). Genom att anpassa sina tjänster efter segmentets unika behov och krav kan företaget skapa en stark konkurrensfördel.

3.6 Diversifiering i projektorganisationen

Medan differentiering innebär att göra samma sak som andra men på ett bättre eller annorlunda sätt, så innebär diversifiering att göra nya saker utanför den nuvarande kärnverksamheten. Byggsektorn har länge försummat strategisk ledning till förmån för tids- och kostnadseffektivitet, vilket hämmat sektorns anpassningsförmåga (Siamuzwe-Manase et al., 2024). Det finns ett behov för byggföretag att diversifiera sin verksamhet utifrån marknadens möjligheter och utveckla flexibla tillväxtstrategier. Att enbart fokusera på intern effektivitet är inte tillräckligt, eftersom det ofta saknar kapacitet att hantera yttre förändringar (Siamuzwe-Manase et al., 2024). Större företag som har diversifierat sig, särskilt inom bostadsbyggande och angränsande områden, lyckats skapa mer stabila intäkter och stärkt sin konkurrenskraft. För att uppnå långsiktig hållbarhet bör entreprenadföretag förena projektfokus med bredare organisatoriska strategier. Proaktiva företagsstrategier, kulturella förändringar och strategisk kompetensutveckling är en del av lösningen till att öka byggsektorns motståndskraft och framtida konkurrensfördelar.

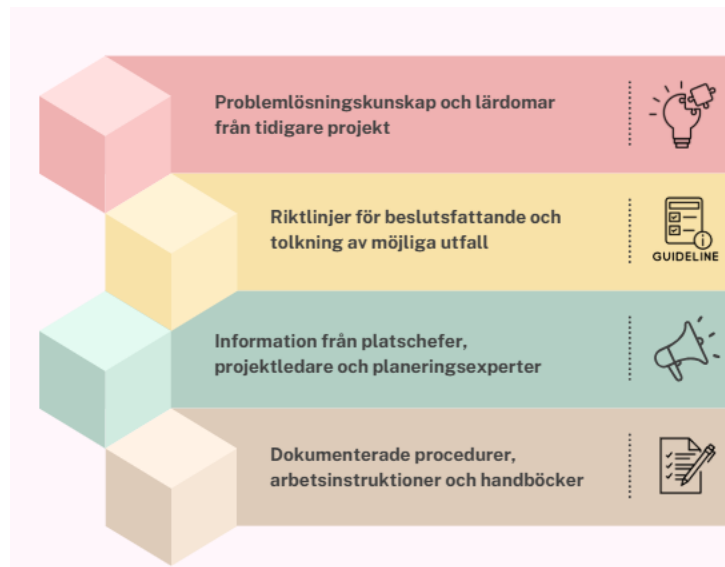
3.7 Kunskapsöverföring

Att förbättra projektprestanda kräver att företag kontinuerligt lär sig att fånga, organisera, kombinera och dela sina resurser och förmågor på innovativa sätt (Ribeiro & Ferreira, 2010). En effektiv kunskapshantering stärker företagets konkurrenskraft genom att möjliggöra en systematisk överföring och återanvändning av erfarenheter och bästa praxis.

Byggprojektet är komplexa och involverar flera aktörer med specialistkompetenser, vilket gör kunskapsöverföringen svår i praktiken (Ribeiro & Ferreira, 2010). Kunskap inom byggprojekt kan vara både explicit, såsom specifikationer, ritningar, arbetsplaner och testprotokoll, och tyst, erfarenhetsbaserad kunskap inbäddad i individens medvetande. Den största utmaningen ligger i att fånga och dokumentera den tysta kunskapen, eftersom ingen mekanism för systematisk registrering av erfarenheter eller problem har etablerats. Många ingenjörer och arbetsledare saknar tid eller motivation att dokumentera sina insikter, vilket resulterar i att värdefull kunskap går förlorad mellan projekt (Ribeiro & Ferreira, 2010). Trots att det finns en allmän enighet om

vikten av kunskapsöverföring hindras implementeringen ofta av en organisationskultur som inte tillräckligt uppmuntrar till kunskapsdelning.

Ribeiro och Ferreira (2010) förklarar att ett strukturerat kunskapsöverföringssystem skulle kunna bidra till att samla, lagra och återanvända kunskap från tidigare projekt, vilket kan förbättra beslutsfattandet och effektiviteten i framtida projekt. Den föreslagna modellen består av en central kunskapsbas som samlar in och organiserar relevant information, så som problemlösningskunskap och lärdomar från tidigare projekt (Ribeiro & Ferreira, 2010). I figur 4 framgår en mer detaljerad bild över vilken typ av information som denna kunskapsbas samlar in.



Figur 4. Detaljerad bild över vad för relevant information den centrala kunskapsbasen samlar in, modifierad efter Ribeiro & Ferreira (2010).

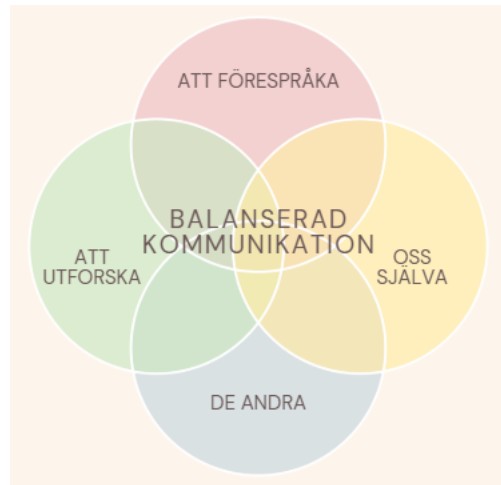
Genom att implementera denna modell kan byggföretag skapa en mer lärande organisation där projektkunskap systematiskt fångas och delas. På så sätt kan projektförberedelser förbättras, vilket kan leda till högre effektivitet och bättre projektresultat (Ribeiro & Ferreira, 2010).

3.8 Kommunikation och feedback i grupper

I grupper som fungerar på ett bra sätt tar alla ansvar och det sker frekvent kommunikation om gruppens gemensamma mål (Dellve & Eriksson, 2016). En klar och konstruktiv kommunikation gör att gruppen blir tryggare och arbetar på ett mer effektivt sätt. En metod för att få gruppen att arbeta mer effektivt och framgångsrikt är att ge återkoppling och etablera tydliga roller.

Återkoppling har en naturlig plats när det kommer till samarbete och genom detta får medlemmarna ökad förståelse för sina roller och antaganden. Gruppens utveckling kan gynnas av att cheferna avsätter tid för kommunikation, premierar samarbete och sätter upp tydliga mål för verksamheten (Dellve & Eriksson, 2016).

Team som presterar bra kännetecknas av en kommunikation där man både delar med sig av kunskap och åsikter, ställer frågor och är nyfiken, reflekterar över både organisationens och egna behov och mål, samt bjuder in andra utanför teamet i diskussionen, se figur 5 (Dellve & Eriksson, 2016).



Figur 5. Modell över balanserad kommunikation, modifierad efter Dellve och Eriksson (2016)

Forskning tyder på att kommunikation utgör en fundamental del i grupper och är en betydelsefull del i framgångsrika team (Leitan, 2023). Förr togs många beslut ansikte mot ansikte men i och med den ständiga teknikutvecklingen samt närvaron av digitala kommunikationsverktyg har nya former för samarbete skapats. Leitan (2023) lyfter fram studier som indikerar på att digital kommunikation kan minska effektiviteten, då medlemmarna kan uppleva att det tar längre tid att slutföra uppgiften, medan möten som sker ansikte-mot-ansikte har visat sig ha en starkare koppling till teameffektivitet. När grupper kommunicerar med hjälp av digitala verktyg tar det dessutom ofta längre tid att uppnå konsensus. Tillit är en viktig resurs för teammedlemmar och detta uppstår till följd av tät och givande interaktion (Leitan, 2023). Det finns även forskning som tyder på att teammedlemmarnas motivation påverkas av huruvida de känner tillit eller inte.

Team med hög tillit presterar inte alltid bättre än team med låg tillit, men att tilliten påverkar medlemmarnas motivation när det kommer till att samarbeta (Leitan, 2023). I team med hög tillit arbetar medlemmarna tillsammans mot gemensamma mål, vilket leder till bättre resultat, medan medlemmarna i team med låg tillit fokuserar mer på sina egna prestationer.

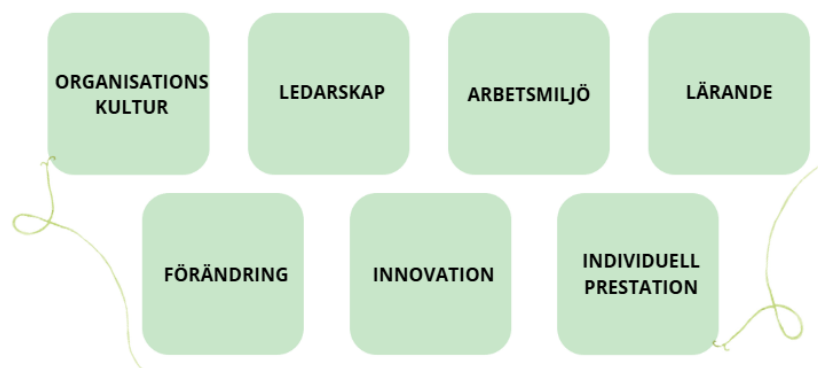
Samarbetet mellan teammedlemmar påverkas av sättet de diskuterar och betar sig mot varandra (Bang, 2008). Detta kan fungera på ett kortsiktigt plan, men i längden kan detta påverka teamets effektivitet. Goda relationer medlemmarna sinsemellan är viktigt för att teamet ska vara produktivt. Teamkänsla en viktig del för att teamet ska kunna fortsätta fungera och överleva (Bang, 2008).

3.9 Strategisk ledning och effektivitet i organisationer

På flera olika sätt bidrar implementering och användningen av strategisk ledning till organisationens effektivitet. Organisatoriska strukturer underlättar ett hållbart och hälsofrämjande ledarskap som i sin tur kan underlätta för arbetet i kärnverksamheten (Tolici, 2021). Hållbara arbetssätt skapar konkurrenskraftiga och produktivare organisationer. Ett vanligt problem är den klyfta som finns mellan operativa och strategiska nivåer, nivån där verksamheten utförs och nivån där organisationen styrs. Detta problem kan skapa frustration, otrygghet och minskad vilja att vara delaktig i verksamhetsutvecklingen. Tillitsbaserad styrning som är både transparent och verksamhetsfokuserad kan minska denna klyfta vilket i sin tur skapar förutsättningar för engagemang och utveckling i praktiken vilket i sin tur kan resultera i ökad effektivitet (Tolici, 2021). Tillitsbaserad styrning innebär att skapa en arbetsmiljö där medarbetare känner sig respekterade, uppskattade och kan ta ansvar för sitt arbete (Gustavsson, u.å). Detta kan skapa en kultur av öppen kommunikation och samarbete vilket kan medföra att medarbetare känner större engagemang och motivation.

3.9.1 Involvering av människor leder till ökad prestation

Tolici (2021) beskriver organisatorisk prestation som ett komplext koncept som innefattar en mängd olika element som främjar framgång i en modern organisation. Tidigare forskning har visat att följande sju faktorer, se figur 6, separat påverkar den organisatoriska prestationen.



Figur 6. Bild över de sju faktorer som främjar framgång i en modern organisation, modifierad efter Tolici (2021)

Tolici (2021) argumenterar för att dessa initiativ är mest effektiva när människorna står i centrum för organisationens fokus. Forskningen föreslår en modell där medarbetarnas engagemang,

motivation och delaktighet är avgörande för att strategiska ledningsinitiativ ska leda till högre organisatorisk prestation.

Vidare antyder Tolici (2021) att organisatorisk prestation kan förklaras av dessa sju organisatoriska element och den synergi som uppstår mellan dem genom människorna. Den mänskliga faktorn ses som länken mellan ledningsinitiativen och den organisatoriska prestationen. Strategiska ledningsprocesser bör därför aktivt involvera människor i både utformning och implementering för att uppnå konkurrensfördelar och goda resultat. Forskningen visar också att individuell prestation har en positiv inverkan på organisatorisk prestation, vilket understryker vikten av att öka medarbetarnas motivation (Tolici, 2021).

3.10 Strategisk ledning och lönsamhet

Vissa företag saknar en uttalad strategi men är trots det ekonomiskt framgångsrika (Waalewijn & Segaar, 1993). Waalewijn och Segaar (1993) betonar att en välformulerad strategi inte är en absolut förutsättning för framgång, men att effektiviteten i strategisk planering beror på hur väl strategisk ledning implementeras.

I praktiken får strategisk ledning ofta begränsad uppmärksamhet inom företag, där planeringen ofta stannar vid att fastställa en budget för det kommande året (Waalewijn & Segaar, 1993). Företag som däremot aktivt arbetar med strategisk ledning analyserar trender och intar ett långsiktigt perspektiv. De överväger systematiskt olika utvecklingsmöjligheter för att säkerställa fortsatt tillväxt.

Waalewijn och Segaar (1993) identifierar fyra faser i strategisk ledning. Majoriteten av de analyserade företagen i studien ägnar sig endast åt ekonomisk planering, vilket utgör den första fasen. Denna fas handlar om att sätta upp ekonomiska mål baserade på budgetar och tidigare resultat. Planeringen genomförs ofta av ett fåtal högt uppsatta personer i företaget, vilka sällan har djupgående kunskap om produkter, marknader, konkurrenter och kostnadsstrukturer. Många företag har blivit för komplexa för att strategiska beslut ska kunna fattas enbart på denna nivå (Waalewijn & Segaar, 1993).

Fas 2 innefattar långsiktig planering (Waalewijn & Segaar, 1993). Denna fas innebär att företag inkluderar en längre tidshorisont i sin strategiska ledning. Här utformas ekonomiska planer som sträcker sig över flera år. En risk är dock att strategin ofta baseras på historisk data snarare än framtida förändringar, vilket kan begränsa företagets anpassningsförmåga och planeringens relevans.

Omvärldsanalys är grunden för fas 3 (Waalewijn & Segaar, 1993). I denna fas beaktas makroekonomiska, socio-demografiska och tekniska trender i branschen, samt

konkurrenssituationen på marknaden. Företag som når denna fas har en mer dynamisk strategi och är bättre rustade för att hantera externa förändringar.

Den slutliga fasen är integrerad strategisk ledning (Waalewijn & Segaar, 1993). Denna fas innebär att strategiskt tänkande och handlingar genomsyrar hela organisationen. Genom scenarioplanering adresseras specifika frågor och problem, och strategiarbetet integreras på alla nivåer i företaget. Målet är att skapa en långsiktig konkurrensfördel gentemot andra företag.

När det gäller lönsamhet visade undersökningen att företag i fas fyra, med en integrerad strategisk ledning, tenderar att ha högre eller mer stabil lönsamhet (Waalewijn & Segaar, 1993). Genom intervjuer framkom även att företag i de senare faserna av strategisk planering har organisatoriska fördelar, såsom en tydligare strategisk ram, högre självförtroende på ledningsnivå, ökad effektivitet och större engagemang från alla anställda.

METOD

Detta avsnitt redogör för hur studien har utförts med syfte att ge en tydlig insikt i forskningsarbetet. Detta avsnitt redogör för hur studien har utförts med syfte att ge tydlig insikt i forskningsarbetet. Här behandlas de grundläggande förutsättningarna för studien, en noggrann genomgång av den valda undersökningsstrategin samt de metoder som använts. Dessutom beskrivs urvalsprocessen för analysobjekten. Avsnittet avslutas med en granskning av metodens tillförlitlighet och en reflekterande diskussion kring dess styrkor och svagheter.

4.1 Studiens bakgrund

Författarna hade ett delat intresse för management, ledarskap och strategier inom byggbranschen och hur dessa parametrar påverkar lönsamhet. Efter att denna gemensamma vision var fastställd tog författarna kontakt med företaget MAY Project för att undersöka möjligheten att få driva denna studie med stöttning från dem. MAY arbetar med ett affärskoncept kring att förbättra företags strategiarbete, därav var de ett passande företag att genomföra studien med.

Arbetet inleddes med en omfattande litteraturstudie för att förstå grunderna inom strategisk ledning där olika typer av sekundärdata studerades. Den data som samlades in bestod framför allt av vetenskapliga artiklar, branschnära fallstudier, statistik från årsredovisningar samt facklitteratur. Då insamlingen av data skett parallellt med studien betraktas insamlingen som en iterativ process. Studien utgjordes även av primärdata som hämtats från semistrukturerade intervjuer med personer i respektive företag som bedömts haft hög kunskap kring det strategiska arbetet.

4.2 Undersökningsstrategi

Studien byggde på en metodkombination av en kvalitativ och en kvantitativ ansats (Denscombe, 2017). Då studien syftar till att undersöka företags arbete med strategisk ledning var en kvalitativ ansats att föredra då datan är komplex att samla med kvantitativa metoder, eftersom strategi består av flera sociala faktorer. För att urskilja de mest lönsamma företagen i urvalet användes däremot en kvantitativ ansats då lönsamhet grundar sig i siffror. En metodkombination lämpade sig bäst för frågeställningen eftersom detta gav en mer komplett förståelse för forskningsfrågan och var passande för komplexa frågeställningar (Denscombe, 2017). Att använda sig av en metodkombination var även fördelaktigt eftersom det drog nytta av styrkorna från flera metoder, både kvalitativa och kvantitativa ansatser, och kompenserade för deras svagheter. Detta gav en nyanserad bild av forskningsfrågan.

Undersökningsstrategin för studien var en jämförande fallstudie, vilket var ett lämpligt val för att undersöka sambandet mellan strategisk ledning och lönsamhet inom byggsektorn (Denscombe, 2017). Genom att analysera flera företag kunde det identifieras både gemensamma nämnare och variationer, vilket gav en djupare förståelse för hur arbetet ser ut. En jämförande fallstudie är särskilt användbar för småskalig forskning som denna, då den möjliggjorde en detaljerad analys utan att kräva omfattande resurser (Denscombe, 2017). I enlighet med rekommendationer valdes fallen ut utifrån relevans och tydliga kriterier för att stödja studiens syfte.

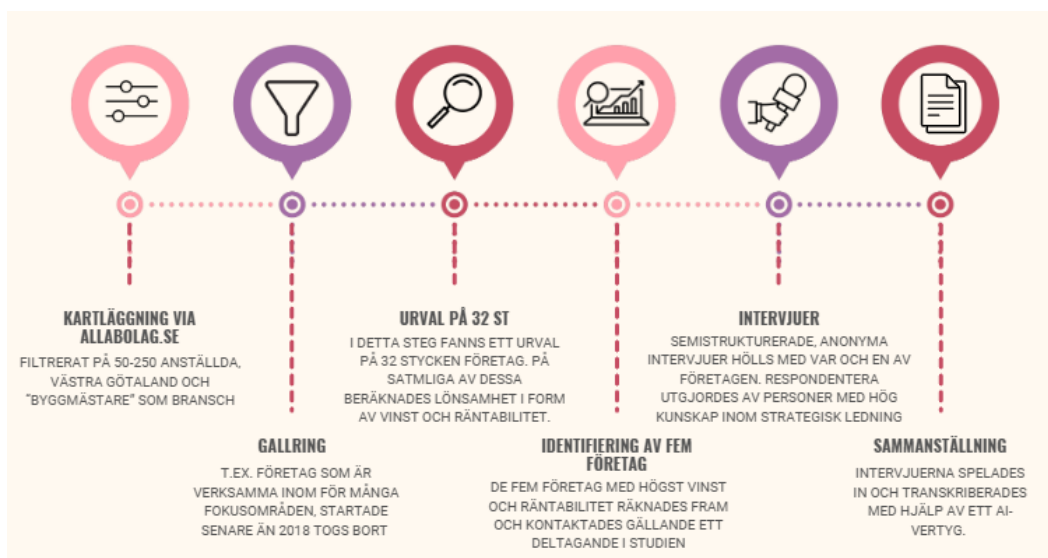
I studien genomfördes flera systematiska urval som är av vikt inför den jämförande fallstudien (Denscombe, 2017). Kriterierna för fallen var att byggföretagen ska vara verksamma i Västra Götaland och ha mellan 50-250 anställda. Orsaken till denna avgränsning var att stärka trovärdigheten till resultatet då studien genomförs under begränsad tid och möjlighet till mindre avgränsning fanns därav inte. Mindre byggföretag har generellt inte ett aktivt arbete med strategisk ledning, vilket gjorde dessa till komplexa analysobjekt.

Efter kartläggningen av de företag som uppfyllde kriterierna, valdes de fem mest lönsamma ut. Anledningen till att det endast var fem byggföretag var för att inte göra avkall på fallstudiens djup. Denna avgränsning i två steg innebar att de valda fallen hade, i den mån det gick, relativt lika förutsättningar vilket var av vikt för studiens tillförlitlighet och validitet. Dessa företag utgjorde grunden till den kvalitativa analysen.

4.3 Undersökningsmetod

Först gjordes en kartläggning av byggföretagen i Västra Götaland via hemsidan *Alla Bolag* (2025). Gallringar genomfördes i flera steg för att göra metoden så konsekvent som möjligt. Först studerades företagens data gällande antal anställda och vilken bransch företaget är verksamt inom. De företag som hade mellan 50-250 anställda samt var verksamma i branschen "byggmästare", ensam eller i kombination med andra branscher, 141 stycken till antalet, sammanställdes i ett kalkylark. I nästa gallring togs företag som var verksamma inom fler än tre branscher bort för att begränsa urvalet till företag som har byggprocessen som fokus. Efter detta sållades företagen som ansökt om konkurs eller har fokusområden som är avsevärt andra än byggnation, såsom städservice, underhåll av grönytor & andra anläggningar, ställningsföretag eller inbrottslarm. Därefter togs alla företag bort som inte har bygg och anläggning i projekt som främsta fokusområde, det vill säga företag som vars huvudområde är förvaltning, måleri, snickeri, golvläggning, uthyrning, installationer, energilösningar, el och konstruktörer. Slutligen togs även företag som startades senare än 2018 och företag som inte jobbar i entreprenader bort från urvalet. Även konsortium och större entreprenadföretag som fokuserar på mark och anläggning. Detta resulterade slutligen i ett urval på 32 stycken företag. När urvalet för studien var fastställt gjordes ytterligare ett urval av respondenter till de semistrukturerade intervjuerna som baserades på vinstmarginal och räntabilitet på totalt kapital, där de fem bästa företagen togs fram. Grunden

till detta urval förklaras närmare under avsnitt 4.3.1. Se figur 7 för en översiktlig bild över processen.



Figur 7. Översiktlig bild och tidslinje över undersökningsmetoden.

4.3.1 Urval av analysobjekt till semistrukturerade intervjuer

Urvalet av företagen som skulle tas till de semistrukturerade intervjuerna gjordes målstyrt efter beräkningar på företagens lönsamhet i form av vinstmarginal och räntabilitet på totalt kapital. Analysobjekten kontaktades per mail och telefon där studiens syfte och frågeställning framgick, samt av vilken karaktär studien var av, det vill säga ett examensarbete. Analysobjekten fick inte tillgång till frågorna innan intervjun.

4.3.2 Metod för beräkning av lönsamhet

För att klargöra vilka företag som skulle utgöra analysobjekt, studerades samtliga 32 företags vinstmarginal och räntabilitet som utläses ur företagens årsredovisningar för åren 2018 till 2023. Vinstmarginalen är ett nyckeltal som visar hur stor del av företagets nettoomsättning som blir kvar som faktiskt rörelseresultat, inklusive finansiella intäkter (Holmström & Lindholm, 2011). Det är ett mått på företagets lönsamhet i förhållande till dess intäkter och används ofta för att jämföra hur lönsamma olika företag eller branscher är. Till skillnad från rörelsemarginalen, som endast tar hänsyn till rörelseresultatet före finansiella poster, inkluderar vinstmarginalen även hur eventuellt överskott har investerats och om det har genererat extra intäkter, till exempel genom räntor eller utdelningar. En hög vinstmarginal betyder att en stor del av företagets intäkter omvandlas till vinst. Detta kan tyda på att företaget har bra kostnadskontroll, gör smarta

investeringar och har en välfungerande affärsstrategi. Å andra sidan kan en låg vinstmarginal signalera att kostnaderna är höga, intäkterna låga eller att företaget står inför andra ekonomiska utmaningar. För att få en rättvis bild av företagets lönsamhet är det viktigt att sätta vinstmarginalen i ett sammanhang, exempelvis genom att jämföra den med branschens genomsnitt och företagets tidigare resultat (Holmström & Lindholm, 2011).

Räntabilitet på totalt kapital, förkortat R_t , är det viktigaste nyckeltalet när det kommer till lönsamhetsanalyser för företag eftersom det klargör den årliga förändringen av ett företags kapital eller totala tillgångar (Holmström & Lindholm, 2011). R_t inkluderar inte sättet kapitalet är finansierat på, vilket gör R_t till ett användningsbart värde när det kommer till jämförelse av olika företag. För att bedöma om ett företags resultat är tillfredsställande behöver det sättas i relation till storleken på det egna kapitalet (Johansson & Runsten, 2017). När resultatet uttrycks i procent av eget kapital kallas det räntabilitet på eget kapital, vilket är ett viktigt mått för att analysera företagets lönsamhet. Genom att bryta ner R_t i två delar kan man tydligare se hur företagets operativa lönsamhet påverkas av dessa faktorer och hur de samverkar. Det innebär att ett företag med hög omsättningshastighet på sina tillgångar kan uppnå en viss lönsamhetsnivå även med en lägre vinstmarginal, medan ett företag med långsammare omsättning behöver en högre marginal för att nå samma nivå av räntabilitet.

$$R_t = \text{vinstmarginal} * \text{kapitalets omsättningshastighet}$$

Detta visar hur olika affärsstrategier kan påverka företagets lönsamhet och varför det är viktigt att analysera både marginaler och omsättningshastighet för att få en helhetsbild av företagets ekonomiska prestation.

4.3.3 Identifiering av fem analysobjekt

Efter att den genomsnittliga vinstmarginalen och räntabiliteten på totalt kapital hade tagits fram för alla företag sammanställdes resultatet. För att få fram de fem bästa användes olika metoder. Först poängsattes alla företag, där de med högst vinstmarginal och räntabilitet fick ett poäng och de med näst högst fick två, och så vidare. Därefter togs ett medelvärde av alla företags poäng, för vinstmarginal och R_t , och det bildades en lista där de företagen med minst medelvärde hamnade högst upp. Den andra metoden var att ta medelvärde av vinstmarginalen och räntabiliteten och göra en ny lista där de företagen med högst medelvärde hamnade i toppen. Det var samma fem företag som var högst på båda listorna men deras placering mellan plats ett och fem varierade. Dessa fem företag valdes som analysobjekt.

4.3.4 Semistrukturerade intervjuer

Strategisk ledning är ett abstrakt och svårsmätbart ämne, vilket förklarar valet av en kvalitativ undersökningsmetod. Syftet med de semistrukturerade intervjuerna var att få insikt i företagets arbete med strategisk ledning, vad de prioriterade i arbetet och hur detta arbete såg ut.

Intervjupersonerna bestod av personer som var ansvariga för den strategiska ledningen på företaget, exempelvis VD eller personalchefer, för att få en korrekt bild att basera analysen på. Fördelar med semistrukturerade intervjuer var möjligheten att ställa följdfrågor vilket ökade sannolikheten att nå relevant information (Denscombe, 2017). Å andra sidan fanns det utmaningar gällande detta vilket var svårigheten att sätta resultaten i relation till varandra, eftersom frågorna i slutändan kunde skilja sig åt.

Totalt genomfördes fem intervjuer från perioden 2025-03-31 till 2025-04-14, se figur 8. Tre av intervjuerna utfördes på plats och resterande två via digitalt möte och varje intervju pågick i cirka 30 minuter. Alla intervjuer bestod av samma intervjumall och analysobjekten fick inte tillgång till frågorna innan intervjun. Intervjuerna spelades in och transkriberades med hjälp av transkriberingsverktyget *Chalmers AI Portal* för att säkerhetsställa arbetets objektivitet och minimera risken att innehållet misstolkades av författarna. Citeringarna i kommande avsnitt har godkänts av vederbörande för att säkerhetsställa korrekt tolkning och motverka att känslig information delas.

Innan intervjuerna genomfördes granskades intervjufrågorna av Mathias Gustafsson, handledare och examinator för examensarbetet, för att säkerhetsställa frågornas användbarhet och relevans för arbetet. Även Josephine Hennevelt, arbetets externa handledare på MAY, gav värdefull input till intervjuunderlaget.

FÖRETAG	INTERVJU GENOMFÖRD	INTERVJUPERSON	TYP
1	2025-03-31	VD & HR	PÅ PLATS
2	2025-04-02	VD/ÄGARE	DIGITALT
3	2025-04-07	VD	PÅ PLATS
4	2025-04-07	ARBETSCHEF	DIGITALT
5	2025-04-14	PROJEKTCHEF & PERSONALCHEF	PÅ PLATS

Figur 8. Översiktlig bild över intervjuprocessen

4.4 Kvalitetssäkring

Genom följande fyra olika kriterier: *trovärdighet, pålitlighet, överförbarhet och bekräftelsebarhet* kan forskning av kvalitativ karaktär bedömas (Denscombe, 2017).

4.4.1 Trovärdighet och validitet

Respondentvalidering är en metod för att stärka trovärdigheten och validiteten i kvalitativ forskning (Denscombe, 2017). I enlighet med Denscombe (2017) använde examensarbetet respondentvalidering, i form av att intervjupersonerna fick ta del av arbetets tolkningar och sammanfattningar av intervjuerna för att bekräfta huruvida författarna gjort en rättvis tolkning av innehållet. Denna metod gjordes även för att bland annat minska missuppfattningar och öka trovärdigheten i intervjudatan. Å andra sidan finns det även brister med denna metod, som att olika tolkningar av data ibland kan vara ofrånkomligt, eftersom man ser saker på olika sätt. Dessutom kan respondenterna undvika att kritisera författarnas arbete för att inte vara oartiga. Detta är bra att ha i åtanke när man använder sig av respondentvalidering.

4.4.2 Pålitlighet och tillförlitlighet

Examensarbetets handledare och examinator Mathias Gustafsson samt examensarbetets externa handledare på MAY, fick ta del av de framtagna intervjufrågorna innan användning. Syftet med detta var att upprätthålla en neutral och enhetlig utformning av frågorna.

4.4.3 Överförbarhet

Denscombe (2017) diskuterar även överförbarhet i relation till hur forskningsresultat kan tillämpas i andra sammanhang än det där de samlades in. Examensarbetet följde Denscombes (2017) syn på överförbarhet, där det är läsarens uppgift att avgöra om resultaten passar i andra situationer. Genom att noggrant beskriva hur strategiskt arbete fungerar i en del av byggsektorn, syftade arbetet till att göra det lättare för andra att avgöra om slutsatserna kan användas i andra organisationer. Eftersom byggbranschen kan se olika ut beroende på projekt och företag, är det viktigt att det förklaras vilken miljö och vilka förutsättningar som gäller för just denna studie. På så sätt blir det tydligare vilka delar som kan överföras till andra sammanhang och potentiellt vara användbara i andra processer.

4.4.4 Bekräftelsebarhet

Att undersökningen som arbetet innebär riskerar att påverkas av författarnas egna åsikter och perspektiv, är viktig att känna till. En ökad medvetenhet kring hur personliga reflektioner och

tolkningar kan påverka arbetet är nödvändig för att minska detta. Diskussionen och slutsatserna i arbetet bygger på egna tolkningar och reflektioner som vuxit fram under arbetets gång.

4.5 Metoddiskussion

En metodkombination av en kvalitativ och en kvantitativ ansats var en passande undersökningsstrategi för studien, eftersom strategisk ledning är ett svårämne och abstrakt ämne. Att tillämpa semistrukturerade intervjuer är ett lämpligt metodval eftersom detta format bjuder in till följdfrågor och diskussioner. Nackdelarna som upptäcktes med detta format var att intervjupersonerna ibland hamnade på sidospår, vilket gjorde att alla frågor inte hann ställas. Av denna anledning kan det bli svårare att jämföra och därmed analysera datan. Dessutom kan semistrukturerade intervjuer ge mer öppna och nyanserade svar, vilket ställer höga krav på att tolkningen blir objektiv. Vidare medför denna intervjustruktur också en begränsad generaliserbarhet eftersom resultaten ofta är bundna till en viss kontext. Författarna har varit medvetna om bristerna och nackdelarna med semistrukturerade intervjuer vid tolkningen av resultaten. Det har arbetats för att säkerställa trovärdighet och tillförlitlighet genom kontinuerlig metodreflektion och alternativa tolkningar av datan har diskuterats.

Den data som samlats in från respektive företag i denna studie har erhållits från personer med en roll som VD eller högt uppsatta tjänstemän. Något att beakta är att deras uppfattning av ämnen såsom strategiimplementering kan upplevas annorlunda av personer med annan roll i företaget, såsom yrkesarbetare. I projektbaserade verksamheter kan det bli ett långt avstånd mellan ledning och den operativa nivån. Något vi inte kan veta med säkerhet är att de personer som deltagit vid intervjuer har en verklighetsbaserad inblick i hur uppfattningen och arbetet ser ut på den operativa nivån. För att säkerställa datans realism hade metoden kunnat inkludera intervjuer av personer från den operativa nivån i vardera företag. Således resulterar detta i att studien inte med full säkerhet kan spegla verkligheten och detta utgör i sin tur en möjlig felkälla.

Ännu en urvalsmässig avgränsning i denna studie är att arbetet endast har undersökt hur fem av de mest lönsamma företagen arbetar med strategisk ledning och inte tagit hänsyn till de strategiska arbetssätten för företag med sämre ekonomiskt resultat. Eftersom arbetet endast studerat de mest lönsamma företagen finns det en risk att resultaten endast speglar vad som fungerar, men inte vad som inte fungerar, vilket försvårar möjligheten att dra slutsatser om direkta samband. Av denna anledning finns det en risk för selektionsbias, då arbetet inte med full säkerhet kan avgöra om de identifierade strategierna är unika för lönsamma företag, eller om även mindre lönsamma företag arbetar på liknande sätt, utan att uppnå samma resultat. Detta leder i sin tur till att arbetet inte kan säga något om orsakssamband mellan specifika ledningsstrategier och lönsamhet. Detta utgör därför också en möjlig felkälla för arbetet, då värdefulla jämförelser och kontraster utelämnas.

Vid transkriberingen av intervjuerna användes som tidigare nämnt ett AI-verktyg vid namn *Chalmers AI portal*. För att kritiskt granska utsagorna från företagen, instruerades verktyget till att agera "djävulens advokat" och sätta företagets svar i relation till forskningsbakgrunden och arbetets frågeställning. Detta gjordes som ett försök att minska risken för bekräftelsebias i analysen. Det finns dock en risk att AI:n övergeneraliserar eller misstolkar nyanser i intervjuerna, vilket är viktigt att vara medvetna om som författare och hantera genom att kritiskt granska tolkningar snarare än att acceptera dem helt och hållet. Vidare är det viktigt att påpeka att AI-verktyget inte ersatte författarnas analys, utan fungerade som ett kompletterande verktyg för att utmana författarnas tolkningar och stärkte på så sätt validiteten i studien.

Slutligen bygger primärdatan på material som skulle kunna anses som känslig eller intern för det enskilda företaget. Av denna anledning refereras det inte till varje specifikt bolags bokslut, eller till deras sida på *Alla bolag (2025)*. Underlaget som visar vilka företag som låg till grund för det större urvalet, liksom de som sedan valdes ut, redovisas inte heller.

5. RESULTAT & ANALYS

I detta avsnitt kommer resultatet från intervjuerna att presenteras. Resultatet har delats upp i sex olika kategorier för att tydligt presentera datan. Alla företag utgår från Västra Götaland men deras verksamhetsområden varierar. Alla företag är anonyma.

5.1 Analysobjekt

Företag 1 har strax under 250 anställda, både tjänstemän och yrkesarbetare. Det verkar främst i och runtomkring Göteborg samt bygger främst för kommersiellt bruk. Företag 2 har omkring 150 anställda varav 60 yrkesarbetare. Företaget är verksam i flera större städer. De ägnar sig främst åt större flerbostadshus-projekt. Företag 3 har 80 anställda varav 20 tjänstemän och resterande yrkesarbetare. De ägnar sig åt både bygg- och anläggningsprojekt med betong som huvudområde för både privata och offentliga beställare. Företaget är främst verksam i Västsverige men även en annan stad. Företag 4 är strax under hundra anställda och cirka 15% av medarbetarna utgörs av yrkesarbetare. De verkar främst i Göteborg med omnejd och bygger de flesta typer av projekt. Företag 5 är omkring 65 anställda. De består av främst tjänstemän samt ett fåtal yrkesarbetare med fokus på bostadsbyggnation. Företaget är verksamt i flera större städer.

5.2 Dataanalys från intervjuer

Följande avsnitt är en kort sammanställning av intervjuerna som ägde rum mellan 2025-03-31 till 2025-04-14.

5.2.1 Vision, affärsidé och värdeord

	FÖRETAG 1	FÖRETAG 2	FÖRETAG 3	FÖRETAG 4	FÖRETAG 5
HAR NI EN VISION OCH AFFÄRSIDÉ?	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
HAR NI UTTRYCKTA VÄRDEORD?	Ja, uttryckta värdeord som ligger till grund för arbetssätt, ledarskap och beslut.	Ja, uttryckta värdeord som ligger till grund för arbetssätt, ledarskap och beslut. .	Ja, en uttryckt värdegrund som ligger till grund för ledarskap, beslut och i arbetssätt i största möjliga mån.	Ja, uttryckta värdeord som ligger till grund för arbetssätt, ledarskap och beslut.	Ja, värderingar uttryckta i affärsplanen som ligger till grund för arbetssättet, ledarskapet och beslut i verksamheten.

Tabell 1. Översiktlig bild över företagens svar kring vision, affärsidé och värdeord.

Som det går att utläsa ur tabell 1, har Företag 1 en tydlig vision, affärsidé och värdeord. Värdeorden har tagits fram genom brainstorming med personalen och dessa skyltas tydligt med, bland annat tryckta på arbetskläder och på kontorets väggar. Gällande ledarskapet så är detta kopplat till värderingarna och detta kan yttra sig genom att ledarna använder sig av ett kreativt arbetssätt. Även beslut tas utifrån värderingarna. Företaget har även en affärsplan som uppdateras årligen, inte bara med tjänster utan även lokaliteter och investeringar som ska göras för att uppnå de satta målen, eller om de behöver vidareutbilda personal för att nå rätt kompetens.

Företag 2 har en vision, en affärsidé och uttryckta värdeord som är tydliga och gemensamma för hela organisationen, se tabell 1. Värdeorden kommuniceras vid konferenser, som äger rum två gånger per år och finns nedskrivna i en handbok. Om anställda inte kan delta vid konferenser har de även löpande utskick med information om värdeorden som säkerhetsställer att alla får samma information. Företaget har även ett intranät där information delas. Nyanställda får några dagars introduktion vid huvudkontoret.

Ledarskapet i verksamheten är kopplat till värderingarna och har fokus på affärsmässighet och att hjälpa varandra. Företag 2 har inte en tydligt formulerad strategi utan en mer dynamisk strategi. Då de inte vill bli ”bli för stelbenta och långsamma i sina anpassningar” har de en väldigt anpassningsbar strategi. Det finns alltid en anledning till att de gör något eller ändrar något och det finns en bakomliggande tanke som möter deras strategiska långsiktiga plan när de justerar saker.

Företag 3 har en vision och affärsplan med målsättning och värdegrund, se tabell 1. Det finns dock ett avstånd mellan ledningens uttalade värdegrund och hur den uppfattas av yrkesarbetare

där de upplever att värdeorden inte alltid går fram. Företaget arbetar med att nå ut med värdegrunden genom nyhetsbrev, personalhandbok och genom upplärning för nyanställda.

“Byggnadsarbetare är lite mer konservativa, det är mycket traditioner och så vidare. Det kan ju vara lite beroende på var man kommer ifrån också då. Sen har vi ju merparten av kollektivet har vi väl så att säga inga bekymmer med ur den aspekten att man har varit med länge hos oss och så vidare”

VD, Företag 3

Företag 4 har en tydlig vision, affärsidé, strategisk plan och en värdegrund, se tabell 1. Värdegrunden genomsyrar hela verksamheten och används aktivt i projekt och möten. Beslut som sker i företaget utgår från värdegrunden. Företaget har fokus på mjuka värden och de sitter “ i ryggmärgen på alla medarbetare”. Den strategiska planen kollar på årligen och olika aktiviteter blir fokusområden för medarbetare i bolaget, där olika personer i organisationen är ansvariga för olika delar. Detta är för att de vill att alla i företaget ska känna sig delaktiga i punkterna som tagits fram.

“Värdegrunden sitter liksom lite i ryggmärgen på alla våra medarbetare. När vi startar upp ett nytt projekt så går man igenom värdeorden tillsammans. Vad innebär det för oss i det här projektet? Hur ska vi jobba för att nå det här? Och det gör man även tillsammans med kund och tillsammans med underentreprenörer och andra leverantörer. Så att det är en ständigt återkommande arbetspunkt som vi jobbar med i massa olika forum”

Arbetschef, Företag 4

Företag 5 har en vision och affärsidé, se tabell 1. De har inga specifika värdeord, men värderingar finns dokumenterade i affärsplanen. De föredrar att arbeta efter värderingar snarare än att ha uttalade värdeord. Ledarskapet är kopplat till företagets värderingar och företagskulturen bygger mycket på familjeägandet och grundarnas värderingar.

“Vill skapa lite mer möjligheter till att vara lite mer “rundare”, eftersom det är familjeägt så sprids kulturen genom aktiva och närvarande chefer vilket gör att kulturen och värderingarna sprids.”

Regionchef, Företag 5

De säger dock att det kan bli aktuellt att ha tydligare värdeord om de utökar sin personalstyrka. I samband med medarbetarsamtal kollar de hur väl implementerat det är för medarbetare med värderingar och enligt statistiken så känner de flesta till det. De har vissa ord som återkommer i hur de skriver och formulerar sig samt i policys. Två gånger om året samlas alla från

entreprenadsidan, platschefer, arbetsledare, entreprenadingsjörer, för gemensamma aktiviteter. Majoriteten av aktiviteterna och diskussionerna bygger då på värdeorden. De har ett aktivt arbete med den strategiska färdriktningen och tycker att man ska leva som man lär. Bolaget är värderingssyrat och ledare ska föregå med gott exempel.

Vid framtagande av affärsplanen:

“Där var ca trettio anställda som var med i det initiala arbetet med den kommande affärsplanen som är treårig. Gruppen tog fram förslag som sedan styrelsen fattade sina beslut på.”

Regionchef, Företag 5

5.2.2 Strategi och implementering

	FÖRETAG 1	FÖRETAG 2	FÖRETAG 3	FÖRETAG 4	FÖRETAG 5
FINNS ETT AKTIVT ARBETE MED STRATEGISK LEDNING?	Ja	Nej	Ja	Ja	Ja
HUR ARBETAR NI MED ATT NÅ UT MED STRATEGISMA I HELA VERKSAMHETEN OCH UT I VARJE PROJEKT?	<ul style="list-style-type: none"> - Kommunicerar värdeorden genomgående i organisationen - Sätter upp kortsiktiga mål - Regelbundna informationsmöten - Veckovis informationsutskick - Har specifika personer som arbetar med att förmedla mål och strategier, främst inom arbetsmiljö 	<ul style="list-style-type: none"> - Har en strategisk tanke bakom varje beslut och nya metoder - Nära samarbete mellan avdelningar - Årliga konferenser - Löpande informationsutskick - Har specifik person som arbetar med kvalitetsuppföljning 	<ul style="list-style-type: none"> - Tjänstemannaträffar - Nyhetsbrev - Personalhandböcker 	<ul style="list-style-type: none"> - Formulerar strategiska delmål - Månadsmöten - Involverar medarbetare - Tydlig värdegrund som är genomgående i verksamheten - Genomför aktiviteter som olika medarbetare ansvarar för, dessa ska bidra till målen 	<ul style="list-style-type: none"> - Informationsmöten - Formulerar årliga delmål - Genomför aktiviteter som olika medarbetare ansvarar för, dessa ska bidra till målen - Arbetar med att skapa en öppen och uppmanande företagskultur - Medarbetarsamtal med uppföljning

Tabell 2. Översiktlig bild över företagens svar kring strategiarbete.

Företag 1 arbetar aktivt med strategisk ledning på flera sätt. De har en affärsplan som uppdateras årligen och stäms av kvartalsvis för att undersöka vilka framtida investeringar som krävs i företaget för att uppnå dess mål, se tabell 2. De sätter mål för olika verksamhetsbolag med en tidshorisont på 4–5 år framåt. För att anpassa sig till förändringar arbetar de med rullande 12-månaders prognoser.

För att nå ut med den strategiska ledningen i hela verksamheten har de regelbundna informationsmöten och information som går ut veckovis till alla anställda, bland annat via en app men även andra forum. De har dedikerade personer som arbetar med att förmedla mål och strategier, särskilt inom områden som arbetsmiljö.

När Företag 2 tillfrågas om de arbetar aktivt med strategisk ledning, är det initiala svaret nej, se tabell 2. Samtidigt framgår det att företaget tillämpar en dynamisk och anpassningsbar strategi, som kontinuerligt justeras utifrån förändrade marknadsförhållanden. Fokus ligger på att ständigt utveckla verksamheten och förbättra interna processer, oberoende av konkurrenters agerande.

“Den ska vara lite dynamisk. Vi har det sett upp så att vi inte blir stelbenta liksom och långsamma i våra anpassningar från vad som händer på marknaden.”

VD, Företag 2

När det kommer till arbetet i verksamheten har det en strategisk tanke bakom alla beslut. Detta gör de genom att nära samarbeta mellan avdelningar. När de ska testa nya saker och metoder i byggprojekt så ska de bakomliggande möta deras långsiktiga strategiska plan. De har även en person som arbetar med kvalitetsuppföljning i verksamheten.

”Det finns alltid en anledning till att vi gör någonting eller ändrar nånting skulle jag säga. Det går inte bara.”

”...det finns en bakomliggande tanke som möter vår strategiska långsiktiga plan liksom när vi justerar saker.”

VD, Företag 2

Företag 3 arbetar med strategisk ledning genom bland annat affärsplanen som innehåller målsättningar, strategier och planer för verksamheten, se tabell 2. Även genom att skicka ut information till de anställda och tjänstemannaträffar, där erfarenhetsåterföring och allmänna nyheter berörs.

“Vi jobbar ju mycket med, som sagt, med information och vi har återkommande då som vi kallar tjänstemannaträffar där vi har erfarenhet återföringar och ja, allmänt nyheter och, uppdateringar inom kanske policys och värdegrund”

VD, Företag 3

Gällande att nå ut i verksamheten med den strategiska ledningen lyfter respondenten återkommande tjänstemannaträffar där de delar erfarenheter, nyheter och uppdateringar kring

policys och värdegrund. Skriftlig information, som nyhetsbrev och personalhandböcker för både tjänstemän och yrkesarbetare.

Dock belyser företaget att det finns utmaningar med att nå ut till alla medarbetare, särskilt yrkesarbetarna. De arbetar kontinuerligt med att förbättra kommunikationen och öka medvetenheten om företagets värderingar och mål i hela organisationen. Företaget är mer projektorienterat, vilket innebär att mycket av den strategiska ledningen sker på projektnivå, särskilt för de yrkesarbetarna.

Företaget arbetar aktivt med strategisk ledning genom en tydlig strategisk plan, se tabell 2. Denna plan innehåller vision, affärsidé, strategiska mål och fokusområden. De har valt att fokusera på två huvudsakliga KPI:er, Key Performance Indicator. Båda dessa är mjuka parametrar och inte ekonomiska KPI:er. För att göra hela organisationen representerad så involverar de cirka 20 personer från olika roller i företaget i framtagandet av årliga aktiviteter och fokusområden. De sprider ansvaret för olika delar av strategin till olika personer i organisationen.

“Ja, men ett tjugotal personer i bolaget inom flera olika roller som tar fram de här aktiviteterna som blir fokusområde för varje år då”

Arbetschef, Företag 4

Företag 5 arbetar med strategisk ledning genom sin affärsplan som uppdateras vart tredje år, se tabell 2. I affärsplanen sätts övergripande mål och strategier för de kommande tre åren. Dessa bryts sedan ner till årliga mål och aktiviteter som ska bidra till att uppnå målen. De är en stor andel av medarbetarna inom bolaget som är med och fastslår affärsplanen, ca 25%. På så sätt sprids strategin naturligt i bolaget.

“Vi jobbar mest aktivt med den strategiska färdriktningen. Att så pass många är involverade i detta arbete gör att vår affärsplan blir mer levande.”

Regionchef, Företag 5

De kommunicerar ut affärsplanen och målen via olika forum såsom tvärgruppsmöten och avdelningsmöten. Via regelbundna ledningsmöten följs målen upp och analyseras. De arbetar med att göra affärsplanen och målen tydliga och synliga för medarbetarna genom bilder och annat typ av kommunikation.

“Därtill så har vi också ett tydligt kommunikationssätt när vi kommunicerar ut vår affärsplan eller, alltså konsensus eller kontentan av den via diverse bilder och annat som vi försöker att trycka ut. Och det presenteras då och diskuteras då på i alla forum.”

5.2.3 Feedback och erfarenhetsåterföring

	FÖRETAG 1	FÖRETAG 2	FÖRETAG 3	FÖRETAG 4	FÖRETAG 5
ARBETAR NI MED FEEDBACK I VERKSAMHETEN?	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
UPPMUNTRARS MEDARBETARE ATT DELA ERFARENHETER OCH INSIKTER?	Ja, både informellt och formellt efter ett system där erfarenheter samlas och dokumenteras.	Ja, löpande i projekten.	Ja, både formellt och informellt, dock främst mellan tjänstemännen.	Ja, både informellt och formellt efter ett system där erfarenheter samlas och dokumenteras.	Ja, erfarenhetsåterföring uppmuntras starkt inom företaget, men på ett mer informellt och personligt sätt snarare än genom formella dokument och rapporter.
HUR DELAS INFORMATION MELLAN OLIKA AVDELNINGAR OCH TEAM?	<ul style="list-style-type: none"> - System för erfarenhetsåterföring - Möten - Eftermarknadsavdelning - Informationsutskick - App - E-post 	<ul style="list-style-type: none"> - Muntlig kommunikation mellan avdelningar - Konferenser - Intranät 	<ul style="list-style-type: none"> - Tjänstemannaträffar - Nyhetsbrev - Avvikelse-rapportering 	<ul style="list-style-type: none"> - Veckomöten - Forum där erfarenheter samlas - Månadsmöten - Strategidagar 	<ul style="list-style-type: none"> - Muntlig kommunikation och möten - Informationsutskick - Eftermarknadsavdelning

Tabell 3. Översiktlig bild över företagens svar kring feedback och erfarenhetsåterföring.

När det kommer till feedback så arbetar Företag 1 aktivt med detta i det dagliga arbetet, både att ge och ta emot, se tabell 3. De strävar efter att göra feedback till en del av det dagliga arbetet. Företaget använder system för erfarenhetsåterföring och har slutmöten i varje projekt för att samla erfarenheter. De har även en eftermarknadsavdelning som arbetar aktivt med att sprida erfarenheter. Information delas genom utskick via deras app och andra forum. De har både “fredagsinformation” och informationsmöten ute på respektive arbetsplats. Om man vill få snabb feedback är det helt okej att sticka in huvudet till VD:n, företaget jobbar mycket med att få in feedback, även konstruktiv, i det vardagliga. De strävar efter mer utvecklad feedback snarare än bara “bra jobbat”.

“Annars kan jag ju bara bomba dig liksom med bra jobbat, bra jobbat. Men du blir inte så jävla mycket gladare av det liksom, utan vad var det som var bra nu liksom”

VD, Företag 1

Företag 2 mäter personalnöjdhet och har medarbetarsamtal, feedback ges i det dagliga arbetet och sker anpassat efter individen, se tabell 3. Företaget mäter både hur personalen mår och kundnöjdhet. De har även ett löpande arbete med erfarenhetsåterföring i varje projekt.

Företag 3 arbetar med feedback genom avvikelshantering och tillbudsrapportering samt använder enkäter med “glad mun/ledsen mun” – format, se tabell 3. De uppmuntrar till ett större deltagande kring feedback, men de upplever utmaningar med traditionsbundna attityder. När det kommer till erfarenhetsåterföring så har de tjänstemannaträffar för erfarenhetsutbyte och avvikelserapportering används också som ett verktyg för erfarenhetsåterföring.

Hos Företag 4 ses feedback som ett viktigt verktyg i verksamheten och det uppmuntras att både ge och be om feedback, se tabell 3. Feedback är en stående punkt på veckomöten. De har strategi- och ledarskapsdagar för alla för att arbeta med företagets värdegrund och ge medarbetarna verktyg och uppmuntra till att arbeta med feedback. När det gäller erfarenhetsåterföring så sker detta genom olika forum, möten, i ledningssystemet samt erfarenhetsåterföringsmöten som hålls efter varje projektfas.

I Företag 5 sker Feedback naturligt i den dagliga verksamheten, de har en platt organisation som uppmuntrar öppen kommunikation och muntlig kommunikation föredras framför skriftlig dokumentation, se tabell 3. Erfarenhetsåterföring sker främst genom personliga möten och diskussioner och det finns forum och tvärgruppsmöten för att dela erfarenheter mellan avdelningar. De upplever att de har ett öppet klimat där de försöker promota den positiva feedbacken så mycket som möjligt samt bygga företagskulturen på att försöka ha personliga möten även internt. De vill försöka minska mailandet till förmån för telefonsamtal eller att sitta ner på kontoret och prata.

“Det är väldigt vanligt att man går och sätter sig och bollar tankar, idéer och funderingar med kollegor. Vi försöker ha ett öppet inbjudande och kommunicerande företagsklimat, vilket gör att feedback kommer naturligt.”

...

“Här premieras det, till och med att man verkligen använder och nyttjar varandra och hjälper varandra i alla olika sammanhang.”

...

“Det är det som kännetecknar oss och gör oss till en platt organisation. Vi jobbar för att undvika att det är titlarna som styr. Det kan lätt leda till att man sitter på sitt rum och inte vågar prata med kollegor. Hos oss kan man som snickare naturligt gå till regionschefen och prata med honom i nån fråga för han är duktig på just den frågan. Det spelar ingen roll vilken titel eller roll

man har. Om om det är någon annan som är mer lämpad att svara på en fråga, då går man dit. Och det klimatet skulle jag säga är någonting som vi jobbar hårt med.”

Personalchef, Företag 5

Företaget skickar även ut nyhetsbrev, men de ser de personliga mötena som mest givande för erfarenhetsåterföring. De har en eftermarknadsavdelning som de försöker involvera i nya projekt för att återföra erfarenheten från tidigare projekt. De försöker förenkla rutinerna så att fler av de anställda ska kunna ta till sig informationen, till exempel checklistor.

5.2.4 Marknad, kunder, konkurrenter och diversifiering

	FÖRETAG 1	FÖRETAG 2	FÖRETAG 3	FÖRETAG 4	FÖRETAG 5
FINNS DET TYDLIGT ESKRIVET VILKEN MARKNAD OCH KUNDER NI VÄNDER ER TILL?	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
ARBETAR NI MED KONKURRENSSTRATEGIER?	Nej	Nej	Nej	Ja	Nej
VET NI VILKA ERA STÖRSTA KONKURRENTER ÄR?	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
ARBETAR ELLER HAR NI ARBETAT MED NÅGOT TYP AV DIVERSIFIERING FÖR ATT BLI MER KONKURRENSKRAFTIGA?	Ja	Ja	Öppna för diversifiering om det är nödvändigt	Nej	Ja

Tabell 4. Översiktlig bild över företagens svar gällande frågor som rör områdena marknad, kunder, konkurrenter och diversifiering.

Företag 1 har Göteborg som deras starkaste verksamhetsområde, men har etablerats i en annan stor stad till följd av att de följt kunderna, se tabell 4. De har diversifierat verksamheten och således börjat arbeta mer med offentlig sektor för att bli mer stabila och möta kunders behov. De har bra koll på sin marknad, lägger inte fokus på att vinna marknadsandelar utan snarare att ha en sund verksamhet över tid. Företag 1 uppger att de inte arbetar med konkurrensstrategier, men vet vilka deras största konkurrenter är.

“När det kommer till diversifiering så har vi börjat jobba mot offentlig sektor på senare tid för att vara öppna. Däremot så tycker vi inte att vi är bäst på att bygga bostäder. Isåfall ska vi vara med och utveckla och äga marken så det finns någon affärsmöjlighet i det mer än att bara göra ren

produktion. Men detta är nog snarare att bli stabilare och att man känner att man skapar en bredd och en trygghet över tid egentligen. Och på något sätt så är det ju också för att värna om återkommande kunder.”

VD, Företag 1

Företag 2 riktar sig främst mot privata fastighetsägare och fokuserar på bostadssegmentet i flertalet olika större städer, se tabell 4. De arbetar inte aktivt med konkurrensstrategier utan fokuserar på att utveckla sin egen verksamhet. Företaget har diversifierat genom att utveckla och bygga egna projekt, vilket har hjälpt dem att växa även under svårare tider. Företaget har koll på sin marknad och på sina största konkurrenter.

“Om vi levererar bästa produkter och bäst kvalitet till lägst pris så har vi ju ingen konkurrens. Och det är väl liksom den målsättningen vi ska ha”

VD, Företag 2

När det kommer till diversifiering så säger de såhär:

“Jag skulle säga den delen är att vi gör vi inte bara gör externa jobb, utan vi faktiskt har en projekt- och fastighetsutveckling internt skulle jag säga är den differentieringen vi har gjort”

VD, Företag 2

Företag 3 fokuserar på “business to business”, inte på privatmarknaden, se tabell 4. Deras huvudsakliga kunder är större byggbolag och offentliga beställare. De har ingen uttalad konkurrensstrategi, men arbetar med anbudsgivning där det ingår att ha lite koll på konkurrenter. Historiskt har de haft fokus på kvalitet och komplexitet, men de uppger att marknaden lutar mer mot priskonkurrens idag. De är öppna för diversifiering om nödvändigt, men har hittills inte behövt det och är inte något de planerar för. De menar att historien hittills har visat att de är där de bör vara utifrån ett marknadsperspektiv. Det krävs därför betydande skäl för att företaget ska genomgå en diversifiering. De har bra koll på sina konkurrenter och sin marknad och verksamheten bygger på återkommande kunder.

“Och jag skulle väl säga att ja, men så pass flexibla vill vi vara så att vi kan hitta en ny gren eller en ny nisch. Om det är det som är liksom the shit för oss. Absolut.”

VD Företag 3

Företag 4 har både offentliga och privata kunder inom olika typer av byggprojekt. De arbetar med att förstå och lära sig av konkurrenternas styrkor, se tabell 4. Företaget har valt att fokusera på en

viss typ av entreprenadform som sin unika säljpunkt och de har inte sett behov av att diversifiera trots marknadssvängningar. Företaget har en tydlig marknad och riktning och har fokuserat på att ha en bred portfölj, vilket de tror är en anledning till att de klarat sig så bra i senaste kraschen. De kollar även på de anbud de förlorat och analyserar varför de kom på andra eller tredjeplats och vad de föll på. De har även bra koll på sina största konkurrenter.

Företag 5 verkar främst i de största städerna med tillhörande kranskommuner och huvudfokus har varit på bostadsbyggande, men de diversifierar nu till andra segment, se tabell 4. Diversifiering har skett som ett strategiskt beslut för att bredda verksamheten. Företaget bygger både åt externa kunder och för egen räkning. De arbetar inte aktivt med konkurrensstrategier, utan fokuserar på sitt eget sätt att arbeta.

“Jag uppfattar oss på Företag 5 som att vi står ganska tryggt och lugnt. Vi gör förändringar först när vi själva anser att dom är motiverade och gagnar vår egen affärsstrategi, än att det finns vissa strömningar i marknaden som styr. Man kan väl kalla oss för icke så inte så förändringsbenägna på det sättet, utan vi vill alltid ha en egen uppfattning och en åsikt innan ett beslut fattas. Är det här rätt och riktig väg? Är det här någonting som kommer gagna oss och som vi liksom kan jobba med på ett långsiktigt och strukturerat sätt? Om svaret är ja, då kör vi på det “

Regionchef Företag 5

Företag 5 har koll på sina största konkurrenter och på sin marknad.

5.2.5 Målsättning och långsiktighet

	FÖRETAG 1	FÖRETAG 2	FÖRETAG 3	FÖRETAG 4	FÖRETAG 5
HAR NI TYDLIGA MÅL FORMULERADE FÖR FÖRETAGET?	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
FINNS BÅDE LÅNGSIKTIGA OCH KORTSIKTIGA MÅL?	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
HUR LÅNG TID FRAMÅT I TIDEN HAR NI PLANERAT FÖR FÖRETAGET, EKONOMISKT OCH STRATEGISK?	Fyra år framåt.	Företaget har ett årsmål som arbetas mot varje år. För att långsiktigt kunna fortsätta uppnå målet måste de dock planera mer långsiktigt än årligen.	Fyra till fem år framåt.	Tre år framåt.	Tre år framåt.
HAR MÅLEN EN EKONOMISK GRUND?	Ja, delvis.	Ja	Ja, delvis.	Nej	Ja, delvis.
HUR ARBETAR NI I VERKSAMHETEN FÖR ATT NÅ MÅL?	De har personer i projekten som jobbar aktivt för att alla ska förstå målen och att alla förstår vad det är man ska göra för att uppnå målen.	Har en utnämnd person som jobbar med kvalitetssäkring i projekt.	Tjänstemannaträffar samt att genomföra varje projekt.	Jobbar med mycket återkoppling och feedback från kunder för att kunna utvecklas.	Innvolverar hela organisationen i arbetet så att målen sprids naturligt. Uppföljning via möten

Tabell 5. Översiktlig bild över företagens svar gällande frågor som rör områdena målsättning och långsiktighet.

Företag 1 har mål när det kommer till både omsättning och resultat, se tabell 5. De har en affärsplan som sträcker sig fram till 2027, och jobbar i övrigt med fyraårsplaner. De anpassar sina mål efter rådande situation och arbetar rullande med 12-månaders perspektiv för bättre uppföljning. Företaget har även mål när det kommer till hållbarhet och arbetsmiljö. Osäkerheter som påverkar företagets långsiktiga planering inkluderar räntor och globala oroligheter.

Idag jobbar de med system och rutiner för att underlätta det dagliga arbetet och har exempelvis projektutveckling, projektstyrning och ekonomisystem för att de ska bli mer effektiva och möta kraven. De jobbar även med måluppföljning. De har personer i projekten som jobbar aktivt för att alla ska förstå målen och att alla förstår vad det är man ska göra för att uppnå målen.

“Vi måste ju vara aktiva och ta arbetsmiljön till exempel, som är bland dom viktigaste delarna att jobba med. Där har vi ju tre stycken dedikerade personer då som bara jobbar med det”

VD, Företag 1

Företag 2 har ett tydligt mål med att växa med minst 10 % per år i omsättning, men utöver detta har de inga specifika långsiktiga mål, se tabell 5. Målet följs upp både kvartalsvis och årligen. De anpassar sig löpande till marknadsförändringar och gör intressentanalyser två gånger per år.

“Vi har inga investerare eller externa aktieägare som behöver höra målen, vi är inte börsnoterade och behöver inte charma någon att investera. Tjusningen i det privata är att man inte behöver skriva vad man ska ha för vinstmarginal, tillväxtmål”

VD, Företag 2

Företaget har ett utsatt tillvägagångssätt för hur de ska uppnå målet om 10 % årlig omsättningsökning. De har en person som jobbar heltid med kvalitetssäkring på alla projekten och ger feedback ut till projekten om vad som behöver förbättras eller fokuseras på. Denna person har en KMA-liknande roll fast tittar främst på att rutiner följs, analyserar dem och föreslår förbättringar.

Företag 3 har tydliga mål i affärsplanen, både ekonomiska och arbetsmiljörelaterade, se tabell 5. Företaget har långsiktiga mål, 4–5 år, som bryts ner till årliga delmål. De har även projektspecifika mål för varje byggprojekt. De har fokus på lönsamhet snarare än ohämmad tillväxt. Ekonomiskt och strategiskt har företaget planerat fram till 2026. De har triviala mål i sin affärsplan. Deras tjänstemannastab är välorienterad när det kommer till målsättning, men yrkesarbetarnas största mål är att hålla tidsplanen i respektive projekt. Informationen om hur de ligger till går dock ut i hela företaget. Företag 3 ser inga problem med att yrkesarbetarna inte är lika informerad eller engagerad i målsättningen.

Företag 4:s två KPI:er mäts regelbundet genom enkäter och index. De har en långsiktig planering som sträcker sig tre år framåt. De lyfter att deras huvudägare kräver både ekonomiska och strategiska ställningstaganden för kommande treårsperioder, så en viss ekonomisk planering förekommer. Marknadsläget och världsekonomin ses som de största faktorerna när det kommer till osäkerhet för långsiktig planering. Företaget uppger att de fokuserar på mjuka värden och resonerar att höga sociala värden kan generera affärer. De skickar ut “nöjd-kund index” efter varje genomfört projekt eller samarbete med ett visst antal frågor och följer upp både positiv och konstruktiv feedback. För att uppnå sina mål jobbar de aktivt med exempelvis transparens och öppenhet gentemot sina kunder. De upplever inte att dessa mål är särskilt konjunktur känsliga.

Företag 5 har tydliga mål formulerade i affärsplanen, som uppdateras vart tredje år, se tabell 5. De har både kortsiktiga (årliga) och långsiktiga (treåriga) mål. En stor andel, 20-25 %, av medarbetarna är involverade i att sätta målen. Genom att involvera medarbetarna når målen ut i organisationen. Uppföljning av målen sker på ledningsmöten samt via tvärgrupper och de försöker ha en balans mellan ekonomiska mål och mål med kvalitativa värden.

Hur säkerställer ni att era långsiktiga mål är fortsatt relevanta i en marknad som förändras?

“Vår affärsplan är på tre år för att den inte ska vara för lång, då är risken att målen blir för diffusa. Dom ska försöka vara hyfsat specifika och precisa utifrån var man står idag. Vi vill heller inte ha den för kort för att skapa en tydlig riktning. Till exempel den här senaste treårsperioden, då marknaden förändrade sig ganska drastiskt, men trots det ändrade vi inte det långsiktiga. Vi skrev inte om någon affärsplan utan vi valde att fortfarande sikta mot målen, med en tydlig diskussion kopplad till realitet. Där vi snabbt var medvetna om att vi exempelvis inte skulle nå de målen som vi har satt på omsättning.”

Regionchef, Företag 5

5.2.6 Hållbarhet

	FÖRETAG 1	FÖRETAG 2	FÖRETAG 3	FÖRETAG 4	FÖRETAG 5
ARBETAR NI MED HÅLLBARHET I FÖRETAGET?	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja

Tabell 6. Översiktlig bild över företagens svar gällande frågan som rör området hållbarhet.

Företag 1 har en hållbarhetsredovisning och arbetar med taxonomi. Andel projekt med miljöcertifieringar mäts och de fokuserar på återvinningsgraden av material. De arbetar med arbetsmiljöfrågor. Företagets hållbarhetsarbete inkluderar både social och ekonomisk hållbarhet.

Hos Företag 2 är hållbarhet en integrerad del av företagets affärsstrategi och de fokuserar på energieffektivitet i byggnader och CO₂-användning. Företaget optimerar till exempel stommar för att minska materialanvändning. De börjar även arbeta mer med social hållbarhet, även om de upplever svårigheter med att mäta detta. Hållbarhetsarbetet anpassas kontinuerligt efter nya krav och förändringar som sker i branschen.

Företag 3 arbetar med miljö som en del av deras certifiering och har ett ledningssystem för kvalitet, miljö och arbetsmiljö. Genomgår både interna och externa revisioner. Social hållbarhet hanteras genom medarbetarundersökningar och medarbetarsamtal.

Företag 4 arbetar med hållbarhet internt och i samarbete med kunder. De fokuserar på både ekologisk och social hållbarhet. Social hållbarhet inkluderar bland annat praktikplatser för ungdomar och barnkonsekvensanalyser i skolprojekt. Återbruk är ett aktuellt tema i deras

hållbarhetsarbete och de försöker hitta balans mellan kundens ekonomi och övriga hållbarhetsambitioner.

Företag 5 arbetar med hållbarhet och anpassar sig efter kundernas hållbarhetsmål i projekten. De fokuserar mer på handling än på att dokumentera. Att kombinera miljömässig, social och ekonomisk hållbarhet är något som strävas efter. De undviker "greenwashing" och fokuserar på praktiska lösningar. Företaget arbetar med konkreta åtgärder som att minska koldioxidavtryck i projekten.

DISKUSSION

Följande avsnitt kommer att diskutera litteraturöversikten, avsnitt två, och den teoretiska referensramen, avsnitt tre, i förhållande till den data som samlats in. Även mönster och samband som identifierats under arbetet kommer att beröras.

6.1 Har de mest lönsamma byggföretagen ett aktivt arbete med strategisk ledning?

För att kunna svara på studiens frågeställning, *Hur arbetar de mest lönsamma medelstora byggföretagen i Västra Götaland med strategisk ledning i verksamheten?* finns det en viktig förutsättning - att företagen har ett aktivt arbete med strategisk ledning. Fyra av fem företag har svarat att de har ett aktivt arbete med strategisk ledning som de under intervjun har grundat genom att beskriva hur de arbetar i olika strategiska områden. Företag 2 är de enda som svarar att de inte har ett aktivt arbete med strategisk ledning. De lyfter däremot att de har en strategisk utgångspunkt i verksamheten, arbetet och i beslut som fattas. Detta kan i sin tur innebära att företaget har ett uttalat strategiskt arbete, så som att det strategiska arbetet är en del av organisationskulturer snarare än ett formellt dokument eller strukturerat arbetssätt. De föredrar att arbeta och agera flexibelt snarare än att följa en formell strategisk modell eller affärsplan. Detta resultat speglar Mintzbergs och Waters (1985) syn på strategi som ett mönster i en ström av beslut som kan växa fram, en framväxande strategi, snarare än en planerad process, alltså avsiktlig strategi. Dessa strategier förekommer ofta som en kombination vilket delvis stämmer överens med arbetet hos Företag 2, de finns en bakomliggande tanke med flexibilitet när den appliceras i verksamheten.

Att företagets strategiska tänkande är integrerat i det dagliga arbetet innebär att det finns en implementation av strategin i verksamheten. Något som å andra sidan kan bli problematiskt när strategin inte är uttalad eller konkret formulerad är att den blir svår att förmedla till exempelvis nya kollegor. De förklarar att alla nyanställda får några introduktionsdagar på huvudkontoret och att deras värderingar då blir ”svåra att missa” enligt företagets VD. Om strategin dock endast existerar ”i luften” blir det svårt att samordna insatser och säkerställa att alla arbetar mot samma mål. Detta blir problematiskt för verksamheten då strategiimplementering, enligt forskningen, kräver att alla affärsenheter och medarbetare är anpassade och medvetna om strategin (Kaplan & Norton, 2001).

Om strategin endast är något som finns hos högsta ledningen i bolaget kan komplikationer uppkomma när ledningen byts ut eller väljer att avgå. Då finns det inget konkret att lämna över till nästkommande då strategin inte varit uttryckt.

6.2 Ekonomisk styrning

Kommande fyra avsnitt kommer att disponeras efter de fyra faser för strategisk ledning som berörs i avsnitt 3.10. Den första fasen innefattar att företaget har en ekonomisk planering (Waalewijn & Segaar, 1993). Det går att konstatera att alla företag har en ekonomisk planering. Företag 1, 2 och 3 har främst ekonomiska mål, det vill säga mål som har sin grund i omsättning, resultat och vinst. Företag 5 har likaså ekonomiska mål men i kombination med mål av mjuka värden såsom social hållbarhet. Företag 4 inte har några ekonomiska mål som verksamheten arbetar emot men lyfter att deras huvudägare kräver både ekonomiska och strategiska ställningstaganden för kommande treårsperioder, så viss ekonomisk planering förekommer på en övergripande nivå, vilket understryker att de finns en ekonomisk grund i företagets strategi.

6.3 Strategisk planering: kort- och långsiktiga mål

Den andra fasen omfattar långsiktig planering och ser olika ut mellan företagen (Waalewijn & Segaar, 1993). Vision och affärsidé är två av delarna som påvisar långsiktig planering inom företag och är en viktig del av det långsiktiga värdeskapandet (Whittington et al., 2023). Denna parameter är något som är gemensamt för alla företag, i det att de har en tydligt formulerad affärsidé och vision.

Alla företag förutom Företag 2 har även tydligt formulerade mål, främst genom affärsplanen, som sträcker sig omkring 3–5 år framåt och därefter förlängs. Företag 2 har istället som mål att öka omsättningen med 10% varje år och därtill kontinuerligt förbättra och utveckla verksamheten. Det är svårt att avgöra huruvida denna typ av mål kan klassificeras som långsiktiga. En möjlighet är att företagets enda strävan är att växa och utvecklas samt årligen arbetar för detta, vilket då är ett kortsiktigt mål. Å andra sidan, måste företaget vara långsiktiga i sina investeringar för att kunna göra denna ökning i omsättning. Utifrån detta perspektiv kan målet kvalificeras som ett långsiktigt mål.

Genom att ha ett dynamiskt och flexibelt mål som Företag 2 ges företaget goda förutsättningar för att vara anpassningsbara till en marknad som förändras då dem ej begränsas av specifika mål kopplade till en viss tidpunkt. Till skillnad från detta, lyfter Företag 5 att genom tydlig målformulering i affärsplanen undviker man att målen blir för diffusa och ospecifika. Kärnan i strategi handlar om att tydligt formulera ett syfte för organisationen och ett ensidigt fokus på kortsiktig vinst kan skada det långsiktiga värdeskapandet i verksamheten (Whittington et al., 2023). Därför är det viktigt att målen är tydliga för medarbetarna.

6.4 Står de stabila även när marknaden svänger?

Grunden för den tredje fasen är omvärldsanalys (Waalewijn & Segaar, 1993). Företag som når denna fas har en mer dynamisk strategi och är bättre rustade för att hantera externa förändringar. Kopplas detta till den data som samlats in är det främst konkurrens, marknad, diversifiering och hållbarhet som kan appliceras på denna fas. Samtliga företag nämner att det har god koll på sin marknad samt konkurrenter och alla förutom Företag 4 uppger att de inte arbetar aktivt med konkurrensstrategier. Således har de inblick i sin omvärld men använder det inte som ett aktivt konkurrensmedel. Att företagen inte påstår sig ha ett aktivt strategiskt arbete kan betyda att det saknas formell ledning, uppföljning och långsiktig planering, trots att vissa initiativ finns och har tagits. Vidare har alla företag ett aktivt arbete med hållbarhet som dock ser olika ut mellan företagen. Gemensamt är att de följer aktuella riktlinjer och möter kundens önskemål och krav.

Gällande diversifiering har både Företag 1, 2 och 5 arbetat med att diversifiera verksamheten under de senaste åren, både i förebyggande syfte och för att klara av instabila marknader i närtid. Företag 3 påstår sig vara öppna för att diversifiera verksamheten om det skulle behövas, men det är inte något de aktivt planerar för just nu. De vill vara flexibla nog att kunna hitta en ny gren eller nisch om det skulle visa sig vara nödvändigt för företagets lönsamhet. Dock menar deras VD att historien hittills har visat att de är där de ska vara, utifrån ett marknadsperspektiv. Det krävs således betydande skäl eller omständigheter för att företaget ska genomföra en större diversifiering. Likaså Företag 4 förklarar att de fokuserar på deras strategi och vill fokusera på den till fullo i stället för att diversifiera. De har alltså inte diversifierat sin verksamhet men jobbar aktivt med differentiering. De arbetar aktivt med fokus på sitt unika koncept. Ett beslut som nödvändigtvis inte är något negativt då det kan stärka den speciella inriktning som företaget har. Att diversifiera sin verksamhet är mycket kostsamt och kräver resurser vilket innebär att alla företag inte heller har den möjligheten. Givet forskningen (Siamuzwe-Manase et al., 2024) och datan från intervjuerna är det möjligt att Företag 1, 2 och 5 är mer anpassade och förberedd för externa förändringar.

Trots att endast ett företag har uppgett att de arbetar med konkurrensstrategier så uppger nästintill alla att de kan kategorisera sig under någon utav Porters (1980) tre konkurrensstrategier för att uppnå konkurrensfördelar: kostnadsledarskap, differentiering och fokus. Det kan bero på att företaget då inte har en formell, dokumenterad strategi, men dess handlingar visar att de följer vissa mönster som passar in i etablerade. Det kan i sin tur innebära att de har potential att bli mer konkurrenskraftiga om de blir mer medvetna om och systematiserar sitt strategiska arbete. Detta pekar på en rent framväxande strategi enligt Mintzbergs och Waters (1985) definitioner i avsnitt 2.3.1.

6.5 Driver de mot sina mål – eller är det bara fina ord på papper?

Den fjärde och sista fasen är integrerad strategisk ledning (Waalewijn & Segaar, 1993). Denna fas innebär att strategiskt tänkande och handlingar genomsyrar hela organisationen.

Hur företagen arbetar med att implementera deras strategi i verksamheten skiljer sig åt. Gemensamt för alla företag är dock att de arbetar med regelbunden kommunikation ut i verksamheten för att informera om aktuella mål och hur verksamhetens arbete ser ut. Företag 3 lyfter få åtgärder för att implementera strategin, den riktas främst till tjänstemännen snarare än till yrkesarbetarna. För yrkesarbetarna ligger mer fokus på att färdigställa varje enskilt projekt vilket företaget anser vara tillräckligt. Genom att främst rikta kommunikation till tjänstemännen riskerar Företag 3 att tappa viktig kompetens och engagemang från den operativa nivån. Detta kan skapa stora klyftor mellan den operativa-och strategiska nivån. Detta kan i sin tur bli problematisk då medarbetarnas engagemang och delaktighet är avgörande för att strategiska ledningsinitiativ ska leda till högre organisatorisk prestation (Tolici, 2021) men det kan också försvåra att strategin genomsyrar hela organisationen (Kaplan & Norton, 2001).

Företag 2 arbetar, precis som Företag 3, med handbok för personalen och löpande informationsutskick, utöver detta har de även två konferenser per år där information angående företags strategin presenteras. De har även ett nära samarbete mellan avdelningar som de menar bidrar till att strategier genomsyrar hela företaget. Som tidigare nämndes kvarstår problematiken att det inte finns någon uttalad strategi för verksamheten i Företag 2, något som i sin tur försvårar implementeringen. Företag 2:s arbete med strategigenomförande framstår därmed som osystematiskt och otydligt, vilket gör det svårt att skapa motivation och engagemang hos medarbetarna (Kaplan & Norton, 2001). Företag 2 illustrerar hur symboliska insatser som konferenser och interna samarbeten inte är tillräckliga om de inte stöds av ett konkret strategidokument. Utan en tydlig kärnstrategi riskerar insatserna att förlora kraft, bli motstridiga och skapa osäkerhet bland medarbetarna (Mintzberg & Waters, 1985).

Företag 1, 4 och 5 arbetar med att sätta upp strategiska delmål för organisationen vilket gör det tydligt för de anställda vad de arbetar emot. Dessa kommuniceras genom möten samt olika typer av informationsutskick till hela verksamheten. Företag 1 har även utsedda personer som arbetar extra med att förmedla mål ut till organisationen, skapa förståelse och se till att de uppnås. De arbetar främst med arbetsmiljön. Detta ökar möjligheten att skapa förståelse och nå ut i hela verksamheten. Företag 4 och 5 arbetar även med att involvera medarbetare i strategiarbetet. De har ett antal medarbetare från hela verksamheten och med olika roller som är delaktiga när strategierna utformas. Medarbetarna ansvarar därefter för olika aktiviteter vars syfte är att bidra till arbetet mot målet. Genom att arbeta på detta sätt minskas klyftan mellan operativa och strategiska nivåer. När man ger denna tillit till medarbetare, alltså att ta del i verksamhetsutvecklingen, kan det skapa förutsättningar för engagemang och utveckling i praktiken vilket i sin tur kan leda till ökad effektivitet (Tolici, 2021). Trots att det finns goda intentioner hos samtliga företag att implementera det strategiska arbetet i verksamheten går det inte hela vägen fram i alla fall. Det som särskiljer framgångsrik strategiimplementering är inte

mängden kommunikation, utan dess kvalitet och förankring. När strategin blir en del av vardagligt arbete och förstås av alla, först då skapas verklig rörelse i organisationen (Kaplan & Norton, 2001).

Ett ytterligare resonemang kring detta är att i projektbaserade verksamheter, som byggföretag ofta är, tenderar att organisera sig så att varje projekt fungerar som en relativt självständig enhet, nästan som ett "eget företag" inom företaget. Detta medför en potentiell risk att projekten utvecklas i en riktning som inte är lika starkt kopplad till den övergripande verksamheten och dess strategiska mål (Ansari et al, 2014). Om projekten blir isolerade från den centrala organisationen, riskerar det strategiska arbetet att inte nå ut, då det ofta saknas en tydlig koppling mellan projektens arbete och företagets strategiska riktning. Det kan göra det svårare att implementera strategin i alla led, särskilt om det inte finns tydlig styrning eller samordning mellan projekten och ledningen.

6.6 Feedback och erfarenhetsåterföring

Alla företag arbetar med feedback och uppmuntrar erfarenhetsdelning bland medarbetare. De använder olika system och forum för detta, som slutmöten efter projekt, eftermarknadsavdelningar, avvikelshantering, veckomöten, och dedikerade forum för olika discipliner. Detta är relevant för teorin om kommunikation och feedback i grupper som lyfter fram dess betydelse för trygghet, effektivitet och förståelse för roller (Dellve & Eriksson, 2016) Företag 1 och 4 använder system för erfarenhetsåterföring. System som kan samla, lagra och återanvända kunskap från tidigare projekt kan förbättra beslutsfattande och effektivitet i framtida projekt (Ribeiro & Ferreira, 2010).

Företag 3 belyser problemet med traditionsbundna attityder kring feedback och erfarenhetsåterföring. Detta illustrerar hur hinder för att kunskapsöverföring oftast inte används beror på organisationskultur som inte alltid uppmuntrar tillräckligt till kunskapsdelning (Ribeiro & Ferreira, 2010). Detta kan i sin tur innebära att Företag 3 går miste om potential för ökad projekteffektivitet när erfarenhetsåterföring uteblir.

Företag 5 uppgav att deras arbetsplats främjar en öppen och tillgänglig kommunikation på arbetsplatsen och det uppmuntras till att ringa sina kollegor eller sätta sig ned på tumanhand och diskutera saker. Därigenom blir kunskapen mer åtkomlig, vilket förvisso skulle kunna vara ett bra komplement till ett erfarenhetsåterföringssystem, men inget som ersätter det.

6.7 Strategiimplementerings roll i den digitala omställningen

Under inledningen till denna studie lyftes flera kommande utmaningar för byggbranschen, däribland större komplexitet som präglar samhället. En del av detta är digitaliseringen som tar allt mer plats. Dessa förändringar kräver nya arbetssätt och rutiner, vilket gör strategiimplementering till en central faktor. Ulutas Duman & Gustafsson (2025) identifierar vad som krävs för en framgångsrik modellbaserad projektleverans baserat på erfarenheter från digitala pionjärprojekt. Bland dessa framhålls särskilt behovet av en tydlig informationshanteringsstrategi.

För att företagen ska kunna tillgodogöra sig lärdomarna från dessa projekt, som vikten av tydliga roller, utbildning, öppenhet och strukturerad informationshantering, måste dessa faktorer formuleras i en tydlig och kommunicerad digitaliseringsstrategi som integreras i hela organisationen (Ulutas Duman & Gustafsson, 2025).

Rapporten påpekar att det största hindret inte är tekniken, utan människors beredskap att förändra sitt arbetssätt (Ulutas Duman & Gustafsson, 2025). Detta kräver en kultur präglad av öppenhet, utbildning och kontinuerligt lärande, som i sin tur är nära kopplat till strategiimplementering där medarbetarnas engagemang är avgörande. För att digitaliseringen ska leda till verklig effektivitet i dagens och framtidens byggprojekt, måste insikterna från pionjärprojekten kombineras med en väl genomförd strategisk implementering. Strategi och dess implementering är därmed inte bara relevant för det övergripande arbetet i byggföretag, utan också avgörande i framtida samhällsutmaningar såsom den digitala omställningen.

6.8 Identifierade mönster och samband

Det första sambandet som identifierats är att alla företag har en affärsidé, vision och mål utformade. Fastän det ser olika ut mellan varje företag och är av olika typ så är det något varje företag har utformat. Detta kan i sin tur visa att alla företag har en strategisk grund.

Företag som involverar hela organisationen i det strategiska arbetet har mål som inte har en ekonomisk grund utan som grundar sig i kvalitativa värden såsom kundtillfredsställelse och personalengagemang. Detta kan bero på att företagen har mer fokus på medarbetare och ser dem som medskapare snarare än resurser. För att då kunna uppnå dessa mål måste medarbetarna vara en del av såväl utformningen som uppfyllelsen av målen. En annan rimlig grund till sambandet kan vara att i en bransch där kundnöjdhet är en konkurrenskraft måste företaget involvera medarbetarna eftersom de är en stor del av kundens upplevelse. En tredje möjlig anledning som forskningen legat till grund för är att företaget är i framkant gällande det strategiska arbetet och är således medvetna om de fördelar som forskning lyfter med att engagera medarbetare i det strategiska arbetet.

Några av företagen väljer att sätta upp traditionella ekonomiska mål, exempelvis grundade i omsättning eller vinst. För att sedan uppnå dessa mål arbetar de med bland annat kvalitativa värden i verksamheten såsom kundnöjdhet, arbetsmiljö och medarbetarengagemang. Genom att göra detta förbättras och utvecklas verksamheten och således uppnås de ekonomiska målen. Kvalitativa värden ses då som medel snarare än mål, och arbetet med dem motiveras av deras

bidrag till ekonomisk prestation. Sen finns det andra företag som sätter upp mål kopplade till kvantitativa värden uppnår i sin tur ekonomisk framgång. I detta fall ses de kvalitativa faktorerna inte enbart som medel, utan som värdefulla mål i sig. De två sätten visar olika sätt att se på hur mänskliga, kulturella och ekonomiska resurser samspelar i en organisation. Det första synsättet ser resurserna mer som verktyg för att nå mål, medan det andra fokuserar mer på värderingar och människors välmående. Båda kan ge bra resultat, vilket tyder på att det finns flera sätt att bli lönsam – men att valet av strategi påverkar organisationens syn på framgång och vad den väljer att satsa på och mäta.

SLUTSATS

Det går att konstatera att samtliga företag arbetar med strategisk ledning i respektive verksamhet. Alla företag har inte ett uttalat aktivt arbete med strategisk ledning men alla har mer eller mindre strategiska arbetssätt i verksamheten.

Gemensamt för alla företagen är att de har en uttryckt vision, affärsidé, värdegrund och uttrycka mål för verksamheten. De har en strategisk tanke i det dagliga arbetet och beslutsfattande. Feedback och erfarenhetsåterföring uppmuntras hos samtliga företag men endast några företag har ett systematiskt arbete med erfarenhetsåterföring. Företagen har en god inblick i marknaden, kännedom om konkurrenter samt ett aktivt arbete med hållbarhet för att möta dagens krav. För att sammanfatta så arbetar de fem mest lönsamma företagen i Västra Götaland med strategisk ledning i verksamheten men arbetet ser olika ut.

Gällande följdfrågan, *“Är strategiimplementering i en organisation en avgörande faktor för lönsamhet?”* är svaret inte lika tydligt. Enligt forskning kan företag ha en uttalad välformulerad strategi, men den kräver implementering i verksamheten för att göra nytta (Kaplan & Norton, 2001). Det kan bli svårt för medarbetare att implementera strategin i sitt arbetssätt om den inte är uttalad eller greppbar, inte går att kommunicera eller om det inte finns en kultur som uppmuntrar till detta. Därför kan slutsatsen dras att det en finns möjlighet för företag att vara lönsamma fastän de har en begränsad implementering av strategin.

Eftersom alla företag i denna studie har någon form av strategiimplementering i sina verksamheter kan inte följdfrågan besvaras fullständigt. Det går inte heller att dra slutsatsen gällande anledningen till om ett företag som har en välformulerad strategi är lönsamma med anledning av strategin eller om det rör sig om någon annan anledning. Som tidigare nämnt krävs det alltså att en strategi implementeras för att göra nytta i verksamheten, om ett företag då är lönsamt utan strategiimplementering är sannolikheten stor att lönsamheten beror på andra orsaker.

7.1 Förslag på framtida forskning

Under arbetets gång har främst tre olika frågeställningar setts som intressanta att studera vidare. I denna studie har syftet varit att undersöka hur lönsamma företag arbetar med strategisk ledning. Men under studies gång har vi fått förståelse för den betydande roll strategiimplementering har i det strategiska arbetet. I framtida forskning finner vi det därav relevant att undersöka hur strategiska implementeras i organisationer för att öka lönsamheten.

Ytterligare ett förslag kommer från de mönster som upptäcktes mellan mål av kvantitativa värden och mål av kvalitativa värden. En undersökningsfråga att undersöka vidare är om mål med grund i kvalitativa värden eller kvantitativa värden mest gynnsamt för byggföretags lönsamhet.

Ett sista förslag är att undersöka hur de minst lönsamma byggföretagen arbetar med strategisk ledning och hur de mest lönsamma byggföretagen arbetar med strategisk ledning i en jämförande studie. Då undersöka om det finns några avsevärda skillnader och om man kan lyfta några framgångsfaktorer för strategisk ledning.

REFERENSER

AllaBolag. (2025). *AllaBolag*. <https://www.allabolag.se>

Ansari, R., Shakeri, E., & Raddadi, A. (2014). Framework for Aligning Project Management with Organizational Strategies. *Journal of Management in Engineering*, 31, 04014050. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000249](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000249)

Bang, H. (2008). Effektivitet i lederteam – hva er det, og hvilke faktorer påvirker det? *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, 45, 272-286 <https://doi.org/https://doi.org/10.52734/>

Bengtsson, S. (2024). *Så vill byggbranschen bemöta de största utmaningarna 2024*. <https://www.byggfakta.se/blogg/sa-vill-byggbranschen-bemota-de-storsta-utmaningarna-2024>

Chinowsky, P. S. (2000). Strategic management in construction organizations [Conference paper]. *Proceedings of Construction Congress VI: Building Together for a Better Tomorrow in an Increasingly Complex World*, 278, 493-502. [https://doi.org/10.1061/40475\(278\)54](https://doi.org/10.1061/40475(278)54)

Dellve, L., & Eriksson, A. (2016). *Hållbart ledarskap : i vardag och förändring* (978-91-87525-94-0 (ISBN)). (Styrning, Organisering och Ledning, Issue. <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:hb:diva-10551>

Denscombe, M. (2017). *Forskningshandboken - För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna* (4:2). Studentlitteratur.

Ulutas Duman, D & Gustafsson, M. (2025). Towards digital transformation - Unpacking sensing, seizing and reconfiguring processes in model based project delivery. *CMB*.

Gustavsson, M. (u.å). *Vad innebär tillitsbaserad styrning och ledning?* <https://www.marcusgustavsson.com/fragor-svar/vad-innebar-tillitsbaserad-styrning-och-ledning/>.

Hassan, A., Sherstha, A., & Nerraj Jha, K. (2024). *Construction Company Management* (1 uppl.). <https://doi.org/https://doi.org/10.1201/9781003223092>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). The strategy-focused organization. *Strategy & Leadership*, 29(3). <https://doi.org/10.1108/sl.2001.26129cab.002>

Kopmann, J., Kock, A., Killen, C. P., & Gemünden, H. G. (2017). The role of project portfolio management in fostering both deliberate and emergent strategy. *International Journal of Project Management*, 35(4), 557-570. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.02.011>

- Langford, D., & Male, S. (2008). *Strategic Management in Construction* (2). Wiley.
- Leitan, E. M. (2023). *Sosiale prosesser og effektivitet i team*. [UiT The Arctic University of Norway].
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272. <http://www.jstor.org/stable/2486186>
- N. Holmström., & G. Lindholm. (2011). *Företagsekonomi : från begrepp till beslut* (6 uppl.). Bonnier utbildning.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Ribeiro, F., & Ferreira, V. (2010). Using knowledge to improve preparation of construction projects. *Business Process Management Journal*, 16, 361-376. <https://doi.org/10.1108/14637151011049403>
- S-E. Johansson., & M. Runsten. (2017). *Företagets lönsamhet, finansiering och tillväxt : mål, samband och mätmetoder* (4 uppl.). Studentlitteratur.
- Siamuzwe-Manase, V., Halcro, K. R., Kumar, B., & Skitmore, M. (2024). Project-oriented strategic management of UK construction firms – towards corporate diversification: critical literature review. *Built Environment Project and Asset Management*, 14(6), 937-955. <https://doi.org/10.1108/BEPAM-11-2023-0197>
- Tolici, D. (2021). Strategic Management Initiatives that Promote Organizational Performance. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 9, 165-176. <https://doi.org/10.2478/mdke-2021-0012>
- Waalewijn, P., & Segaar, P. (1993). Strategic management: the key to profitability in small companies [Article]. *Long Range Planning*, 26(2), 24-30. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(93\)90132-y](https://doi.org/10.1016/0024-6301(93)90132-y)
- Whittington, R., Angwin, D., Regner, P., Johnson, G., Scholes, K. (2023). *Exploring strategy* (13 uppl.). Pearson.