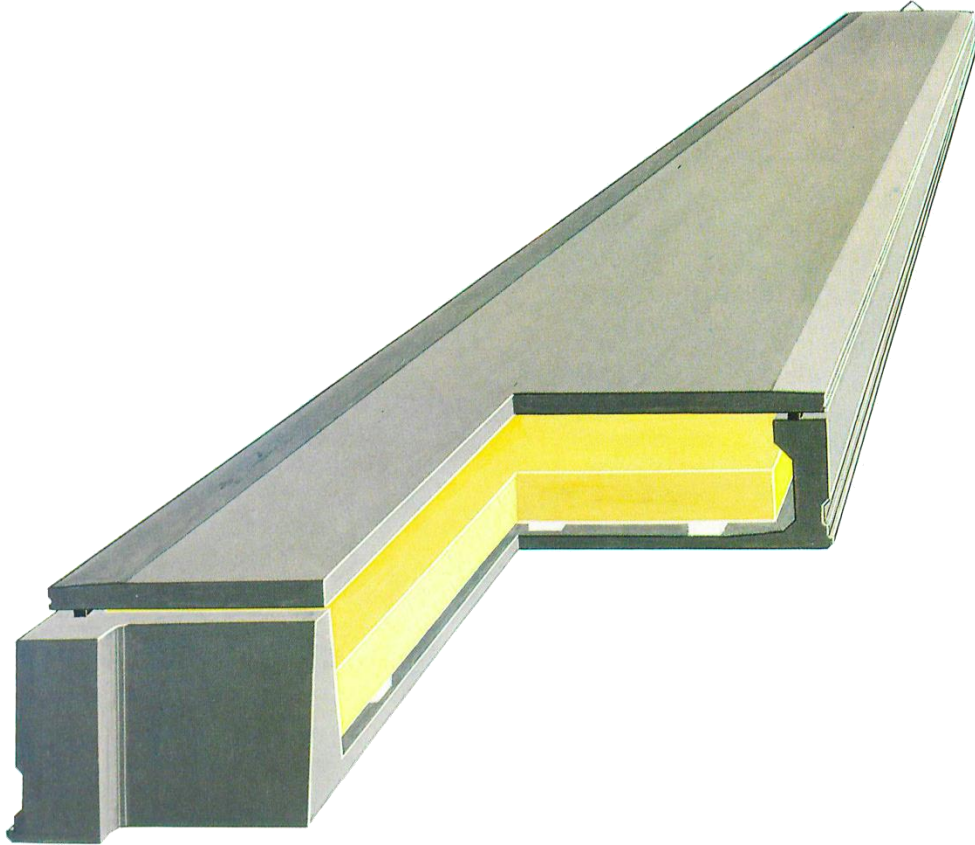




# CHALMERS

---



## Nylansering av Nilconelementet

Examensarbete inom kandidatprogrammet  
Affärsutveckling och entreprenörskap inom byggsektorn

Adam Börjesson  
Anton Fast



EXAMENSARBETE BOMX03-16-29

# Nylansering av Nilconelementet

*Examensarbete inom kandidatprogrammet*

*Affärsutveckling och entreprenörskap inom byggsektorn*

Adam Börjesson

Anton Fast

Institutionen för bygg- och miljöteknik  
Avdelningen för Construction Management  
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg, 2016

Nylansering av Nilconelementet

*Examensarbete inom kandidatprogrammet*

*Affärsutveckling och entreprenörskap inom byggsektorn*

Adam Börjesson

Anton Fast

© ADAM BÖRJESSON OCH ANTON FAST, 2016

Examensarbete BOMX03-16-29 / Institutionen för bygg- och miljöteknik,  
Chalmers tekniska högskola 2016

Institutionen för bygg och miljöteknik

Avdelningen för Construction Management

Chalmers tekniska högskola

412 96 Göteborg

Telefon: 031-772 10 00

Omslag:

Illustrativ bild av Nilconelementet (Nilcon, 1970)

Institutionen för bygg- och miljöteknik

Göteborg 2016

Nylansering av Nilconelementet

*Examensarbete inom kandidatprogrammet*

*Affärsutveckling och entreprenörskap inom byggsektorn*

Adam Börjesson

Anton Fast

Institutionen för bygg- och miljöteknik

Avdelningen för Construction Management

Chalmers tekniska högskola

## **SAMMANFATTNING**

Examensarbetet har utfärdats på uppdrag av Sven Nilsson, entreprenör och grundare av Nilcon Engineering AB. Företaget producerade under åren 1965-1992 ett innovativt bjälklag som användes i byggbranschen både i USA och Europa. Produktionen är idag avvecklad och Nilcon Engineering AB önskar att återuppta den, därav initiativet till detta examensarbete.

### **Syfte**

Syftet med examensarbetet är att identifiera och analysera vad en stomentreprenör i byggbranschen bör ta i beaktning vid en nylansering av en produkt utifrån ett kundrelations- och marknadsföringsperspektiv.

### **Precisa frågeställningar**

- I. Bör Nilcon, som stomentreprenör, lägga resurser på att utforma en uttalad strategi när de etablerar sig i byggbranschen?
- II. Bör Nilcon, som stomentreprenör, ha uttalat vision, mission och uppdrag vid en etablering i byggbranschen?
- III. Bör Nilcon, som stomentreprenör, genomföra en situationsanalys inför presentation och lansering av Nilconelementet?
- IV. Bör Nilcon, som stomentreprenör, använda sig av marknadsföringsbyråer vid marknadsföring inom byggbranschen?
- V. Hur viktigt är det för Nilcon, som stomentreprenör, att använda sig av personliga relationer vid kundhantering i byggbranschen?
- VI. Vad behöver Nilcon, som stomentreprenör, känna till om beställarnas köpprocesser i byggbranschen?
- VII. Vad bör Nilcon, som stomentreprenör, bevara i organisationen då de expanderar i byggbranschen?

### **Metod**

En kvalitativ studie med semistrukturerade intervjuer har genomförts med anledningen av att specifika intervjurespondenter söktes. För att finna lämpliga intervjurespondenter har tre krav ställts på respektive intervjurespondent; att de ska ha

arbetslivserfarenhet inom byggbranschen, beställt uppdrag av och hanterat kontakten med underentreprenörer. Studien innefattade 15 frågor som mestadels var öppna.

### **Slutsats**

Nilcon bör ha en uttalad strategi, anledningen är att det ger stöd till företagets strategiska val som skapar långsiktiga värden och för att låta företagets strategi genomsyra de anställdas värderingar och förhållningssätt.

Nilcon bör ha en uttalad vision, mission och uppdrag. Anledningen är att det ger företaget en förståelse i vad som ska vara konsekvent i företaget och ett existentiellt syfte samt bidrar till implementeringen av företagets strategi.

Inför lansering av Nilconelement bör Nilcon, som stomentreprenör, genomföra en situationsanalys, det finns dock analyser inom situationsanalysen som är viktigare att beakta än andra. Makroanalysen bör genomföras med fokus på omvärldens politiska, sociala, lagliga och miljömässiga aspekter. En konkurrensanalys bör genomföras för att identifiera konkurrerande produkters egenskaper. En branschanalys bör genomföras för att finna eventuella inträdesbarriärer på den potentiella marknaden och avslutningsvis bör en marknadsanalys genomföras för att undersöka den potentiella marknads storlek och tillväxt.

Nilcon bör använda sig av marknadsföringsbyråer för att samla in data från nya marknader och för att skapa tydligt marknadsföringsmaterial förutsatt att Nilcon inte besitter denna kompetens. De bör dock inte använda marknadsföringsbyråer för att presentera sin produkt.

Nilcon bör använda sig av personliga relationer vid kundhantering. Till en början bör de använda Key Account Managers sparsamt för att inte tappa nyvunna marknadsandelar.

Som stomentreprenörer bör Nilcon känna till beställarnas köpprocesser. Dels för att kunna komma in i beställarnas interna gallringssystem av underentreprenörer men också för att kunna rikta sin marknadsföring rätt, vilket är extra viktigt då stomentreprenörer handlas upp i tidigt skede och vanligtvis av en central inköpsavdelning.

Vid expansion bör Nilcon bevara sin kärnideologi som borde involvera Nilcons arbetssätt som stomentreprenör samt deras förmåga att klara av sina åtagna uppgifter.

Nyckelord: Nilcon, stomentreprenör, nylansering, Nilconelementet, marknadsföringsperspektiv, kundrelationsperspektiv, byggbranschen

Launching of the Nilcon element

*Diploma Thesis in the Bachelor Programme*

*Business Development and Entrepreneurship for Construction and Property*

Adam Börjesson

Anton Fast

Department of Civil and Environmental Engineering

Division of Construction Management

Chalmers University of Technology

## **ABSTRACT**

This bachelour degree thesis has been executed on behalf of Sven Nilsson, entrepreneur and founder of Nilcon Engineering AB. Nilcon produced a new innovative concrete slab which was used in the construction industry in both the United States and Europe during 1965-1992. Due to external factors the production shut down in the 90s but Nilcon now wishes to reestablish it, thereof the initiative of this bachelour degree.

### **Purpose**

The purpose of this report is to identify and analyse what a framework subcontractor in the building sector should take into consideration when relaunching a product from a customer relation- and marketing perspective.

### **Precise question formulations**

- I. Should Nilcon, as a framework subcontractor, spend resources to develop an explicit strategy when establishing in the construction industry?
- II. Should Nilcon, as a framework subcontractor, have an explicit vision, mission and goals when establishing in the construction industry?
- III. Should Nilcon, as a framework subcontractor, execute a situation analysis before presenting and launching the Nilconelement?
- IV. Should Nilcon, as a framework subcontractor, when interacting in the construction industry, use a marketing agency for marketing purposes?
- V. Regarding customer management in the construction industry, how important is it for Nilcon, as a framework subcontractor, to use personal relations?
- VI. What do Nilcon, as a framework subcontractor, need to know about the client's buying process in the construction industry?
- VII. What should Nilcon, as a framework subcontractor, preserve when expanding their organization in the construction industry?

### **Method**

A qualitative study with semi-structured interviews has been made since specific persons to be interviewed was coveted. In order to find suitable persons to be interviewed three specific requirements was made; the person should have work experience within the construction industry, ordered work from and handled the contact with subcontractors. The interviews consisted of 15 mostly opened questions.

## **Conclusion**

Nilcon should create an expressed strategy because it will both support the company's strategic choices that will create the long term values and support the employees in their acting and attitude.

Nilcon should also create an expressed vision, mission and objectives. The reason is that it will give an understanding in what should be consistent in the company, give it an existential purpose and contribute to the implementation of the company strategy.

Before the relaunching of the Nilconelement Nilcon should, as a framework constructor, carry out a situation analysis. There is some special points in the consisting analyses that Nilcon should focus on. In the macro analysis focus should be put on political, social, legal and environmental aspects. The competitive analysis should be carried out in order to identify competitive products characteristics. A sector analysis should be done to identify potential entry barriers and finally should a market analysis be carried out to investigate the potential market's size and growth.

Nilcon should hire marketing companies for gathering of information about new markets and to create professional marketing material assumed that this expertise is not already possessed within the company. Nilcon should not hire marketing companies to present their product to new customers.

Nilcon should use personal relationships when dealing with their customers. In the beginning they should use Key Account Managers carefully in order to not lose newly acquired market shares.

As a framework subcontractor Nilcon should gather information about their customer's buyer process. Both in order to qualify themselves into their customer's internal system for subcontractors but also in order to aim their marketing right. This is especially important for a framework subcontractor since their contract will be arranged in an early stage and usually by a central purchasing department.

When expanding in the construction industry Nilcon should preserve their core ideology that should involve their way of working as a framework contractor and their ability to finish their commitments.

Key words: Nilcon, framework subcontractor, relaunching, Nilconelement, marketing perspective, customer relation, construction industry



# Innehållsförteckning

SAMMANFATTNING	I
ABSTRACT	III
INNEHÅLLSFÖRTECKNING	V
PREFACE	VII
1 INLEDNING	1
1.1 Företagspresentation och probleminentifiering	1
1.2 Syfte	2
1.2.1 Avgränsning	2
1.3 Produktbeskrivning av Nilconelementet	3
1.3.1 Konstruktion och egenskaper	4
1.3.2 Produktionsteknik	7
1.3.3 Byggnadsteknik - från fabrik till färdig stomme	9
1.4 Teorier med koppling till affärsutveckling och marknadsföring	12
1.4.1 Marknadsstrategi	12
1.4.2 Vision, mission och objectives	13
1.4.3 Situationsanalys	15
1.4.4 Val och bearbetning av kundsegment	20
1.4.5 Kundhantering	21
1.4.6 Köpprocess för företag	21
1.5 Precisa frågeställningar	24
2 METOD	26
2.1 Intervjurespondenter	26
2.2 Studiens frågor	27
3 SAMMANSTÄLLNING AV INTERVJURESPONDENTERNAS SVAR	29
4 ANALYS OCH DISKUSSION	31
5 SLUTSATS	35
6 VIDARE ARBETE OCH FORSKNING	37
7 REFERENSER	38
7.1 Litteraturkällor	38
7.2 Elektroniska källor	38
7.3 Muntliga källor	39
7.4 Figurer	40
<b>CHALMERS, Bygg- och miljöteknik, Examensarbete BOMX03-16-29</b>	<b>V</b>

8	BILAGOR	41
8.1	Bilaga 1 – Svar från intervju med Serneke Bygg AB	41
8.2	Bilaga 2 – Svar från intervju med Skanska AB	42
8.3	Bilaga 3 – Svar från intervju med Wästbygg AB	44

## Preface

Sven Nilsson graduated at Chalmers University of Technology and started to work as a researcher at the department for Civil and Environmental Engineering at Chalmers. After a few months Sven introduced a new vane borer to the market, which even today goes under the name *The Nilcon vane borer*. It is used in the preparatory work of foundation fortifying in the construction industry. Later on Sven introduced a new method for testing the compressive- and tensile strength of concrete. The method is determined by splitting tests on concrete cubes and became, and still is, the international standard.

Sven was assigned a new mission by his professor which was to observe and evaluate the processes of prefabricated concrete elements. He found that the industry had applied and moved the traditional method of producing concrete elements at building sites into the factory without any major changes. This led Sven to develop a new building system that some would refer to as the most rational building system in the world, the Nilcon-system.

The book *100 viktiga Svenska innovationer under tiden 1945-1980* (Wallmark och McQueen, 1986) which translates to 100 important Swedish innovations during 1945-1980 described the building system as follows:

“Nilcon-Systemet medger en ca 50 % lägre vikt än vid konventionell husbyggnad, större spännvidder i kombination med snäva toleranser på tjocklek, raket och ytfinish, integrering av ljud- och värmeinstallation, värme- och ventilationssystem och övriga installationer i annan grad än tidigare, samt rationell och effektiv produktion. Under åren 1960-1980 har över 5 miljoner m<sup>2</sup> Nilcon-element tillverkats motsvarande ca 750 Mkr.”

The authors have translated the description to: Nilcon-system allows about 50 percent less weight than conventional construction, larger spans combined with high tolerances on thickness, straightness and surface finish, the integration of sound and heat insulation, heating and ventilation systems and other installations was superior to previously, plus rational and efficient production. In the years 1960-1980 has over 5 million m<sup>2</sup> Nilcon-element manufactured equivalent of about 750 million Swedish crowns.

In 1972 the company, Nilcon, had nine factories producing the Nilcon-Element. Eight of them was located in Europe, whereof three in Sweden and the last one in Minnesota, US. In 1978 the factories in Sweden closed down due to a decreased demand of prefabricated concrete elements. In 1983 a new factory was established in Sarajevo, Bosnia and Herzegovina. This was the largest factory Nilcon ever built but unfortunately it was plundered and ruined during the Bosnian War 1992.

We are most grateful to all who has helped us during our writing process and we would like to direct a special thanks to the entrepreneur Sven Nilsson who always inspired us and to our mentor Kaj Suneson who never gave up on us.

Göteborg juni 2016

Adam Börjesson

Anton Fast



# 1 Inledning

År 1965 påbörjade Sveriges regering miljonprogrammet, vars syfte var att råda bukt på den dåvarande bostadsbristen. Programmet innebar att en miljon bostäder skulle byggas under ett decennium. Initiativet medförde att en stor efterfrågan på prefabricerade betongbjälklag skapades. Sven Nilsson, entreprenör och uppdragsgivare till detta examensarbete, fick i uppdrag av Chalmers Tekniska Högskola att observera och granska produktionen av prefabricerade betongelement. Han fann irrationella egenskaper i produktionen. Bristen Sven fann i de befintliga prefabricerade bjälklagen var delvis hållfastheten i elementen men framför allt produktionstekniken. Han menade på att den traditionella platsgjutningsmetoden hade flyttats in i fabrik och att möjligheterna som en prefabricering innebär inte hade utnyttjats till fullo. Sven använde sina entreprenöriella egenskaper och introducerade ett nytt bjälklag för marknaden, Nilconelementet. Idag är produktionen avvecklad men önskan om att starta upp den igen finns kvar.<sup>1</sup>

För att ge läsaren en inblick i den idag relativt okända produkten och företaget kommer skribenterna inleda med en företagspresentation och problemlösningsmetod följt av en produktpresentation. Därefter följer en teoretisk del där modeller och metoder redogörs. Metoderna och modellerna har koppling till marknadsföring och kundrelation och med hjälp av dessa kommer precisa frågeställningar att utformas. De precisa frågeställningarna bryter ned syftet till mer angripbara frågor. Skribenterna presenterar därefter en metod som möjliggör att de precisa frågeställningarna kan besvaras. Resultatet sammanställs och följs av en analytisk diskussionsdel samt slutsatser.

## 1.1 Företagspresentation och problemlösningsmetod

När Nilconelementet producerades var bolagsnamnet Nilcon Element AB medan det idag är Nilcon Engineering AB, fortsättningsvis i rapporten kommer företagsnamnet förkortas till Nilcon. Företaget har varit aktiva i nästan 60 år och har arbetat med att skapat revolutionerade innovationer. Nilcon har presenterat ett flertal produkter som idag används i olika branscher. 1957 presenterade de en prefabricerad förspänd tegelregel. 1958 lanserade de en vingborr för leror. 1966 skapade de det tidigare nämnda Nilconelementet som också föranlett detta examensarbete. 1982 introducerade de ett nytt system för värmeåtervinning. 1988 konstruerade de en hopfällbar husvagn likt den i Kalle Ankas Julafton. 1990 lanserade de sin produkt ECOcat Catalyst som producerades i Finland, Italien och Indien. 1996 producerades ett större mekaniskt resande tält. 2015 introducerade de Catarsis som är en effektiv katalysator (Nilcon, 2016). 2015 hade företaget åtta anställda och omsatte runt 7,2 miljoner kr (Allabolag, 2016). Entreprenören bakom Nilcon, Sven Nilsson, erhöll 1982 utmärkelsen *Swedish Inventor* av organisationen STU och 2006 en miljöutmärkelse för sitt arbete med värmeåtervinningssystemet och katalysatorer (Nilcon, 2016).

---

<sup>1</sup> Sven Nilsson (Grundare, Nilcon Engineering AB) intervjuad av författarna den 24 februari 2016.

Nilcon är den enda aktören som idag besitter den tekniska kunskap som krävs för att starta upp produktionen på nytt, vilket också är deras önskan och plan.<sup>2</sup> Byggbranschen, den bransch där Nilconelementets potentiella kunder finns, är känd för att vara en trögrörlig och fientlig bransch där aktörer inte delar med sig av fungerande innovationer och arbetssätt. Viljan att försöka och misslyckas (översatt från engelskans uttryck trial-and-error) är låg då de flesta projekt är olika och de monetära insatserna stora (Holmen, Pederson och Torvatn, 2005). Skribenterna har därför blivit ombedda att förbereda lanseringen av Nilconelementet genom att identifiera och analysera relevanta teoretiska modeller som bör tas i beaktning inför lanseringen och hur upphandling av stomentreprenörer sker i praktiken. Detta är av största intresse för Nilcon då de vill att lanseringen av Nilconelementet ska ske så effektivt och smärtfritt som möjligt.<sup>3</sup>

## 1.2 Syfte

Syftet med examensarbetet är att identifiera och analysera vad en stomentreprenör i byggbranschen bör ta i beaktning vid en nylansering av en produkt utifrån ett kundrelations- och marknadsföringsperspektiv.

### 1.2.1 Avgränsning

Enligt uppgifter, från Nilcon, förutsätts att Nilconsystemet är konkurrenskraftigt och lönsamt i avseende på produkttegenskaper, produktionsteknik och byggnadsteknik. I examensarbetet kommer dock data från konventionella betongbjälklag presenteras i referenssyfte.

---

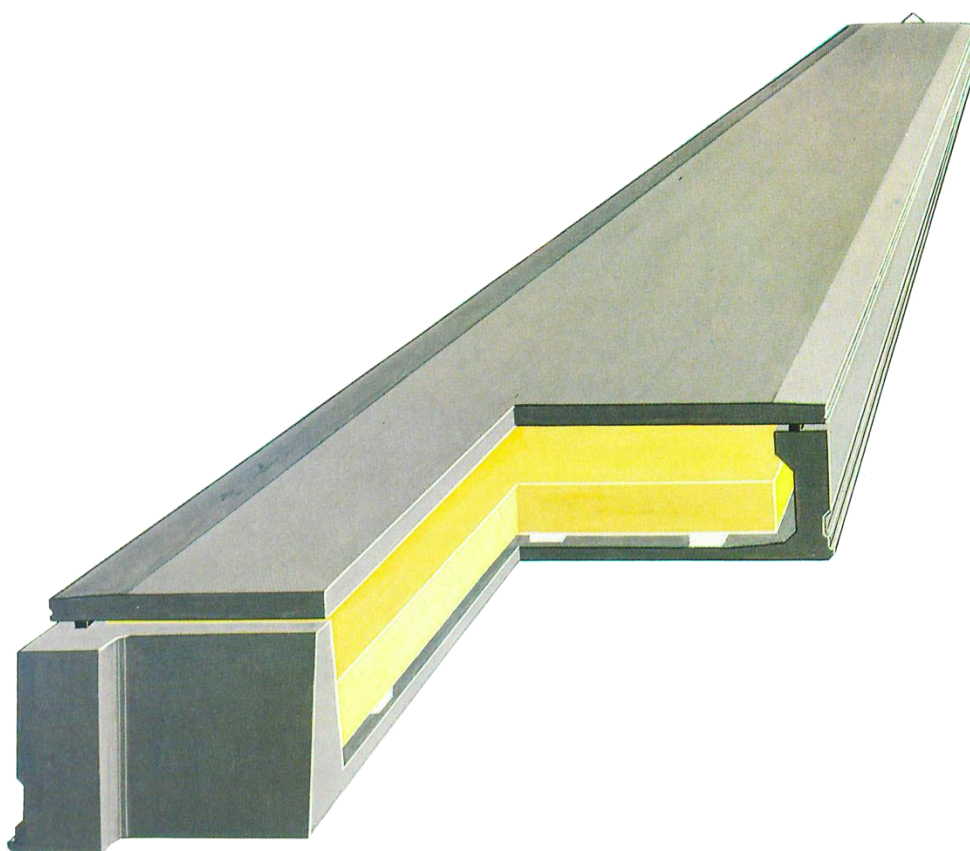
<sup>2</sup> Sven Nilsson (Grundare, Nilcon Engineering AB) intervjuad av författarna den 24 februari 2016.

<sup>3</sup> Sven Nilsson (Grundare, Nilcon Engineering AB) intervjuad av författarna den 24 februari 2016.

### 1.3 Produktbeskrivning av Nilconelementet

För att ge läsaren en förståelse av hur Nilconelementet integrerar i byggbranschen redogörs produktens konstruktion, egenskaper, produktionsteknik och byggnadsteknik i nedanstående kapital. Nilconelementet är ett betongbjälklag som Sven lanserade på 60-talet och dess konstruktion är unik, se Figur 1. Bjälklaget kan med viss modifikation användas som ytterväggar och tak och utgör då Nilcons hela byggsystem (Nilcon Element AB). Sven förstod att konstruktionen inte är den del i byggprocessen som skapar det synliga värdet samtidigt som det är den del som kostar mest pengar. Därför ville han skapa ett kostnadseffektivt byggsystem.

“Större delen av kostnaden för en byggnad ligger i konstruktionen medan värdet skapas i designen och arkitekturen”.<sup>4</sup>



Figur 1: Illustrativ bild av Nilconelementet

Första fabriken stod klar år 1965 och därefter etablerades ytterligare nio fabriker varav den sista öppnades år 1983.<sup>5</sup> Totalt producerades betongelement till ett värde av 750 miljoner kronor (Wallmark och McQueen, 1986). Byggsystemet användes främst för byggnation av flerbostadshus då spännvidden och bärkraften i elementet

---

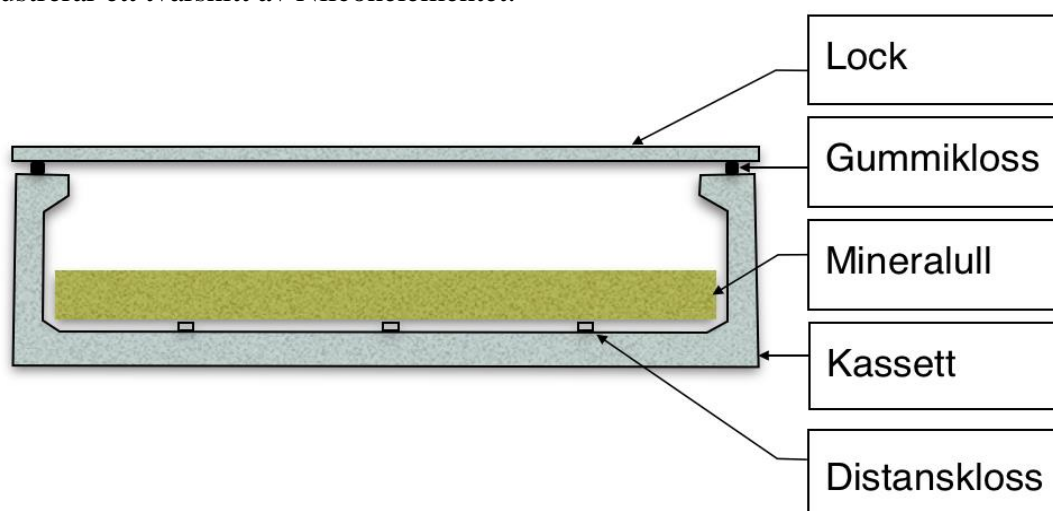
<sup>4</sup> Sven Nilsson (Grundare, Nilcon Engineering AB) intervjuad av författarna den 24 februari 2016.

<sup>5</sup> Sven Nilsson (Grundare, Nilcon Engineering AB) intervjuad av författarna den 31 mars 2016.

möjliggjorde lägenheter på båda sidor av en korridor utan att bärande innerväggar behövdes. Detta var attraktivt då man för slutkunden kunde presentera möjligheten att själv få bestämma var innerväggarna skulle stå. Var hyresgästen inte nöjd med sitt val eller vid byte av hyresgäst kunde innerväggarna flyttas. Byggsystemet användes också vid byggnation av till exempel villor, skolor, sjukhus, kontor och industrilokaler (Nilcon Element AB, 1970).

### 1.3.1 Konstruktion och egenskaper

I kapitlet presenteras Nilconelementets egenskaper och branschaktuella uppgifter används som referensdata. Som tidigare nämnts användes Nilconelementet främst som bjälklag men också som väggar och tak efter viss modifikation. Examensarbetets fokus ligger dock på elementets användande som bjälklag. Huvudsakligen består bjälklaget av en kassett och ett lock. Locket vilar på kassetten med gummiklossar emellan. Inuti kassetten placeras mineralull på distansklossar. Se Figur 2 som illustrerar ett tvärsnitt av Nilconelementet.



Figur 2: Tvärsnitt av Nilconelementet

Nilconelementen producerades i olika typer och gick under beteckningarna NI-30-E, NI-30-D, NI35-D NI-40-D och NI-45-D, se tabell 1 för beteckningarnas betydelse. Elementen var typgodkända och dimensionerade efter dåvarande fastställda normer av Statens Planverks Spännbetongnormer. I följande beskrivningar av elementets egenskaper kommer NI-300 E att användas om inget annat anges.

Beteckning	Betydelse
<b>NI</b>	Nilcon
<b>30/35/40/45</b>	Nominell höjd (cm)
<b>E/D</b>	Enkel/Dubbel armering

Tabell 1: Beteckningar för Nilconelementet



### 1.3.1.1 Egenvikt, spännvidd och maxlast

Betongelementet av modellen NI-300 E har en egenvikt på 200 kg/m<sup>2</sup>. Modellen NI-350 E har en egenvikt på 220 kg/m<sup>2</sup>. Vikterna avser fullständiga betongbjälklag. NI-300:s spännvidder är likvärdiga med ett håldäckselement av typen HDF 120/27. Håldäckselementets egenvikt inklusive fogar är 360-457 kg/m<sup>2</sup> (Strängbetong, 2015). Anledningen till att Nilconelementet har en lägre egenvikt, än andra betongbjälklag på marknaden, är att betydligt mindre betong används i konstruktionen. För att klara samma, och till och med större, spännvidder och maxlast krävs en starkare betong. Det uppnås genom att mindre vatten används i produktionen. Vanligtvis anges mängden vatten i betongen med ett vattencementtal, wct, vars enhet är kilogram vatten per kilogram cement. Teoretiskt sätt krävs ett vattencementtal på minst 0,27 för att bindningarna mellan vatten och cement ska kunna se. Betongen som användes i nilconelementet har ett wct på 0,33.<sup>6</sup> Företaget Strängbetong som idag är aktiva på den svenska marknaden och producerar betongbjälklag, och framförallt håldecks-element, skriver på deras hemsida att de använder förhållandevis torr betong med ett wct på 0,4 (Strängbetong, 2016). Dagens konkurrerande bjälklag använder alltså en blötare och därmed mindre hållfast betong än den i Nilconelementet.

### 1.3.1.2 Brand-, isolerings- och ventilationsegenskaper

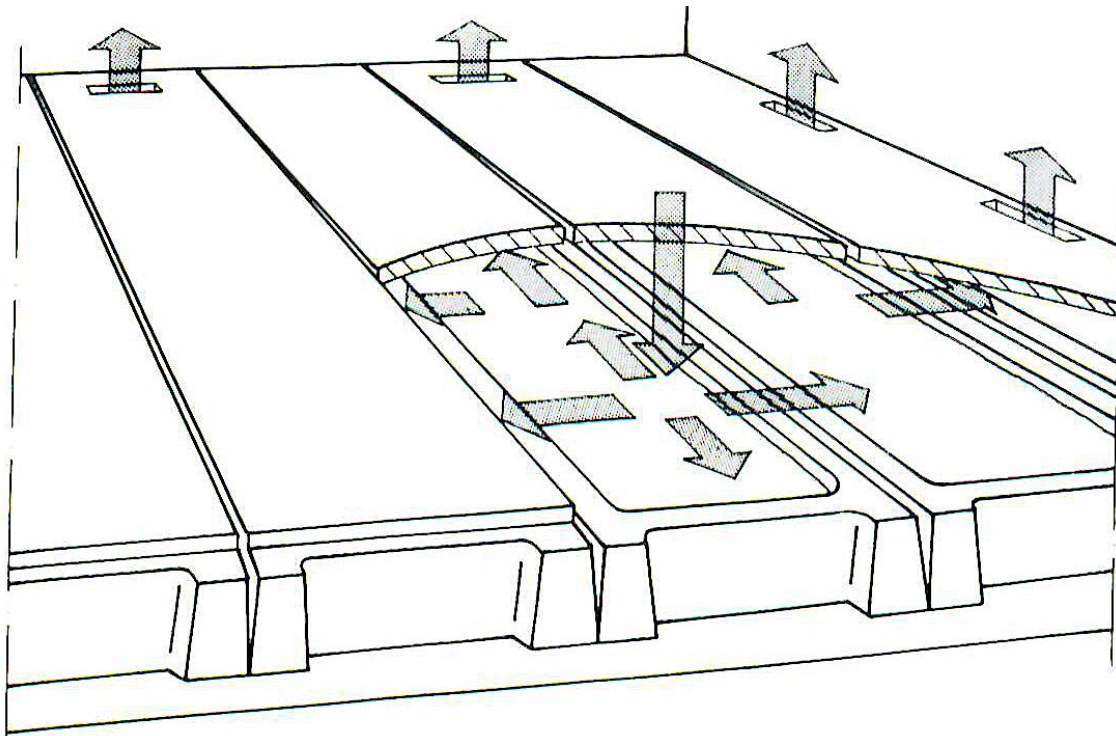
Nilconelementet uppfyller brandklass R120 (Saret PPB, 1979). Brandklassen innebär att elementet behåller sin bärande förmåga i minst 120 minuter vid brand. Ett konventionellt håldäckselement av typen HD/F uppfyller brandklass R60. För att höja dess brandklass kan materialåtgärder vidtas såsom ökad armeringsmängd, applicering av brandskyddsputs, med mera (Svensk Betong, 2016).

Tack vare Nilconelementets dubbelkonstruktion har bjälklaget en god värme- och ljudisoleringsförmåga. Med hjälp av gummiklossarna mellan kassetten och betonglocket absorberas stegljud och mineralullen i kassetten agerar ljudabsorbent, se Figur 2.

Betongelementets konstruktion skapar en inbyggd ventilation då utrymmet mellan kasset och lock agerar som lufttrumma, se Figur 3. Uppvärmd friskluft distributioneras i utrymmet och bjälklaget fungerar då som radiator och täcker huvuddelen av byggnadens uppvärmning. Att kunna använda alla våningars totala golvyta som radiatorer och distributionskanaler bidrar till ökad flexibilitet med minimal planering och erbjuder en jämn temperatur. Kallras från glaspartier kompenseras genom öppningar i betongbjälklaget, se Figur 3.

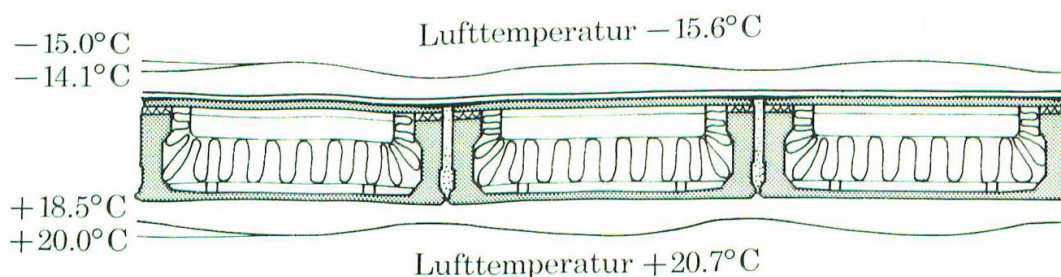
---

<sup>6</sup> Sven Nilsson (Grundare, Nilcon Engineering AB) intervjuad av författarna den 31 mars 2016.



Figur 3: Luftflöde i bjälklag

Mineralullen agerar som isolering och med en mineralullsskiva på 100 mm erhåller Nilconelementet ett värmegenomgångstal,  $k$ , på 0,38 W/m<sup>2</sup> grader Celsius. Konstruktionen i kombination med fogning ger tillsammans en jämn yttemperatur då köldbryggor reduceras. Bjälklagets isolationsförmåga visas tydligt då bjälklaget används som tak. Vid en utomhustemperatur på minus 15,6 grader Celcius hålls en jämnt fördelade lufttemperatur på 20,7 grader Celcius enligt mätningar, se Figur 4 (Nilcon Element AB).



Figur 4: Temperaturskillnad vid Nilconelementet som tak

### 1.3.1.3 Ytskiktets kvalitet

Tack vare Nilconelementens noggrannhet i höjdskillnad krävs endast spackling i fogen mellan bjälklagen för att skapa en slät övergång mellan bjälklagen, se Figur 5. Elementens ytskikt är efter fogspacklingen redo för att beläggas med golv, mattor eller annat önskat material. Elementens bottenplatta, som bildar undertak är slät och rak och kan därför användas som färdigt undertak. Målning kan alltså ske direkt på undersidan av betongelementen (Nilcon Element AB, 1970).



Figur 5: Spackling av fog mellan Nilconelementen

### 1.3.2 Produktionsteknik

Som tidigare nämnts fanns det totalt tio fabriker som producerade Nilconelement. Första fabriken öppnades i Sverige år 1965 och var det land med flest fabriker, 3 stycken. Fabriker med störst produktionskapacitet fanns i Finland. Den sista fabriken som öppnades var belägen i Sarajevo och stängdes ner i samband med att den blev plundrad under Bosnienkriget 1992. Fabriker fanns också i Norge och USA.<sup>7</sup>

#### 1.3.2.1 Fabrikstyper

Nilcon hade två sorters fabriker, en mindre och en större. Den mindre varianten var den absolut vanligaste och benämndes som en standardfabrik. En sådan fabrik var ca 300 meter lång och 22 meter bred. Inuti byggnaden fanns det bland annat plats för sex gjutbäddar för kassetter och fyra bäddar för locken. Kassetterna hade en torktid på 16 timmar vilket resulterade i en produktionskapacitet på 1200 kvadratmeter per dygn. En standardfabrik krävde 18 man vid full produktion. Utöver fabriksbyggnaden behövdes lagringsytor runt om fabriken som motsvarade två fabriksytor.<sup>8</sup>

I den större fabrikstypen fanns det plats för tio bäddar för kassetter och åtta för lock. Anledningen till att det behövdes färre bäddar för locken än för kassetterna var att torktiden var kortare vilket i sig medförde att det vid behov kunde gjutas två lock per

---

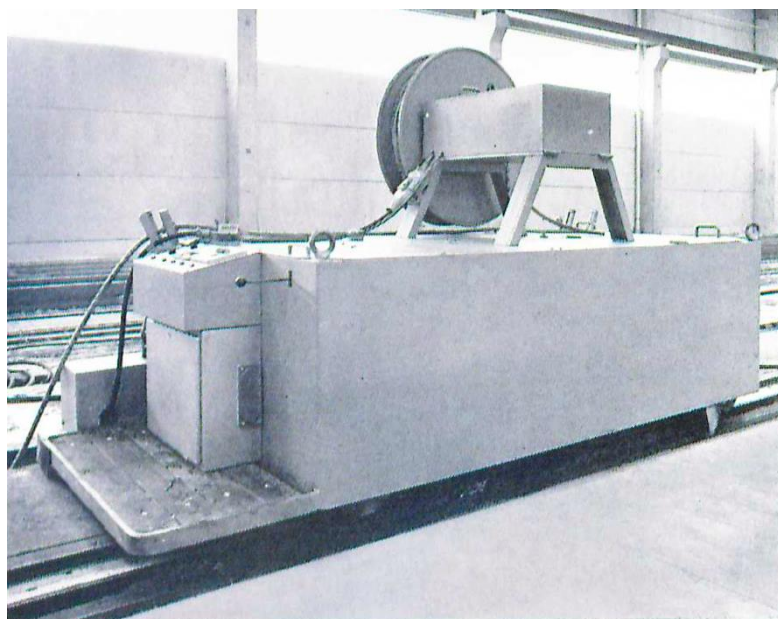
<sup>7</sup> Sven Nilsson (Grundare, Nilcon Engineering AB) intervjuad av författarna den 24 februari 2016.

<sup>8</sup> Sven Nilsson (Grundare, Nilcon Engineering AB) intervjuad av författarna den 24 februari 2016.

dag och bädd. Produktionskapaciteten för denna fabriksstorlek var 1800 kvadratmeter per dygn vilket lite drygt motsvarar 400 000 kvadratmeter per år.<sup>9</sup>

### 1.3.2.2 Produktionsprocess

Betongelementen producerades med förspänd armering i bäddar som var 220 meter långa och 1,5 meter breda. Tillverkningsprocessen krävde två sorters bäddar för gjutningen, en för kassetten och en för locket. Kassetterns bäddar var belagda med stålplåtar för att ytskikten skulle bli släta och raka. Tack vare bland annat stålplåten erhåller Nilconelementen en noggrannhet på plus minus en millimeter i höjdskillnad per tio meter betongelement. I tillverkningsprocessen används två maskiner, en pressmaskin och en mätmaskin. Pressmaskinen håller armeringen på plats och pressar ihop betongmassan, se Figur 6, och mätmaskinen mäter upp elementen per automatik. I fabriken finns också en maskin som för samman lock med kassett. Fabriken är också utrustad med en diamantklinga som, efter uppmätning, kapar elementen till önskade längder. Som tidigare nämnts är vattencementtalet i betongen som Nilcon blandar lägre än det som används vid konventionellt prefabricerade betongelement vilket medför att den är mer trögflytande. Därför måste armeringen besprutas med vatten för att betongen skall formas runt armeringens mönstring.<sup>10</sup> Fabriken är slutligen utrustad med en hydraulisk lift som är placerad på räls för att förflytta elementen från bäddarna till lageryta. Samma maskin rengör och oljar därefter bäddarna (Nilcon Element AB, 1970).



Figur 6: Pressmaskin vid produktion av Nilconelement

---

<sup>9</sup> Sven Nilsson (Grundare, Nilcon Engineering AB) intervjuad av författarna den 31 mars 2016.

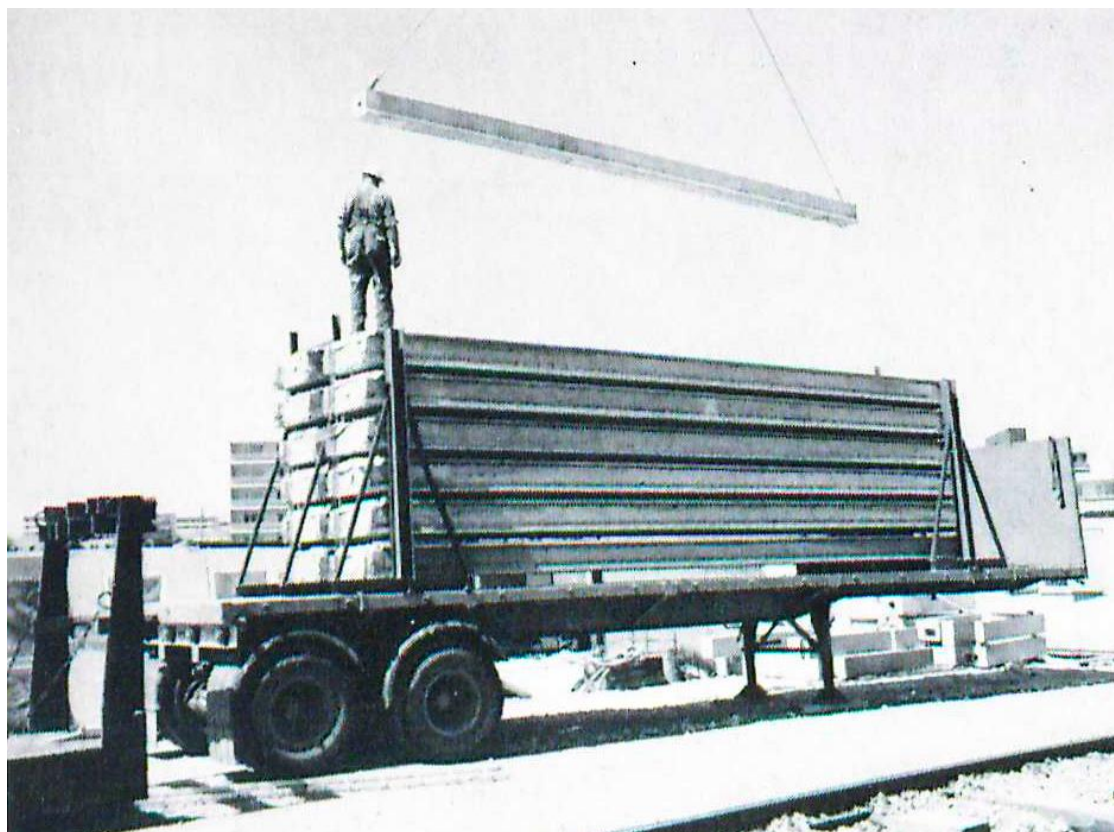
<sup>10</sup> Sven Nilsson (Grundare, Nilcon Engineering AB) intervjuad av författarna den 24 februari 2016.

### 1.3.3 Byggnadsteknik - från fabrik till färdig stomme

I kapitlet nedan beskrivs de övergripande processer som krävs från färdigvarulagret till en färdig byggnadsstomme. Processerna som presenteras är transport, montering, installation och integrerade installationer.

#### 1.3.3.1 Transport

Som tidigare nämnts kan bärkraften i Nilconelementet NI-300 jämföras med bärkraften i håldäckselementet HDF 120/27. NI-300 väger  $200 \text{ kg/m}^2$  medan ett HDF 120/27 väger  $360\text{-}457 \text{ kg/m}^2$ . Viktskillnaden innebär att fler element kan distribueras per lastbil vilket ger en lägre fraktkostnad och en minskad miljöpåverkan. En lastbil med kapacitet för 20 ton kan lastas med Nilconelement motsvarande 100 kvadratmeter (Nilcon Element AB, 1970). Då en vanlig längd på bjälklagen var 9-9,6 meter fraktades normalt tolv bjälklag per lastbil, se Figur 7.<sup>11</sup> Den maximala lastkapaciteten för en lastbil i Sverige är idag 76 ton (Transportnet, 2014).



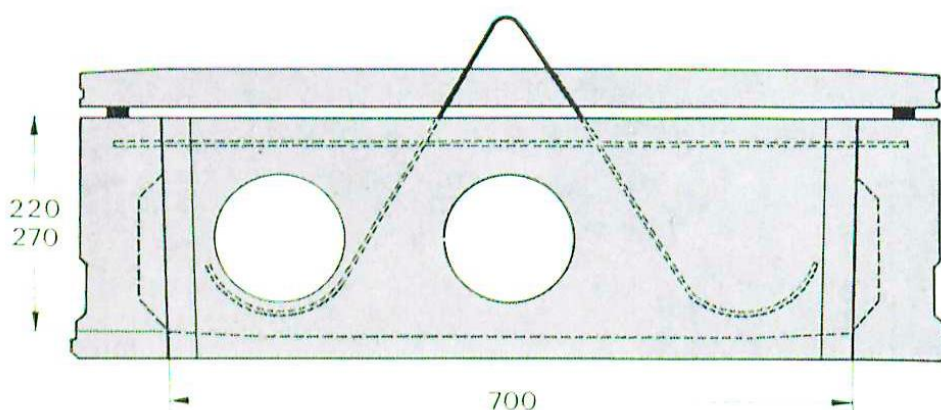
Figur 7: Lastbilstransport av Nilconelement

---

<sup>11</sup> Sven Nilsson (Grundare, Nilcon Engineering AB) intervjuad av författarna den 31 mars 2016.

### 1.3.3.2 Montering och installation

I bjälklagens båda ändor finns en ögla som skapas av armering, se Figur 8. Öglorna är konstruerade för att underlätta hanteringen vid frakt och montering (Nilcon Element AB, 1973). Med hjälp av en kran kan alltså nilconelementet lyftas på och av lastbilar och till arbetsplatsen utan användning av sling eller kedjor vilket medför att arbetstiden reduceras.<sup>12</sup> Ett flerbostadshus kräver vanligtvis nio meter långa betongelement. Dessa väger cirka två ton, vilket innebär att "2-tons kranar" kan användas (Nilcon Element AB, 1970). Dessa kranar är välkända inom bygg- och åkeribranschen (Konecranesusa, 2016). Som tidigare nämnts fraktades vanligtvis tio bjälklag per lastbil, dessa kunde monteras av två montörer och en kranförare på under en timme.<sup>13</sup>



Figur 8: Illustration av lyftöglans infästning

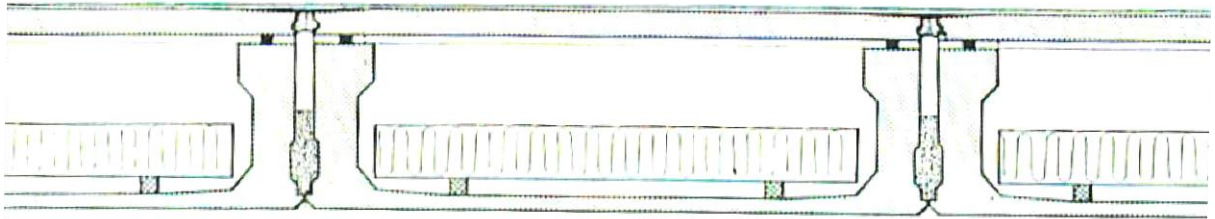
Justering av bjälklaget görs med hjälp av ett specialverktyg och en V-formad fog mellan elementen se Figur 9. Efter höjjusteringen gjorts krävs två fogar i skarven mellan bjälklagen (Nilcon Element AB, 1970). Justeringarna och fogarna tog ungefär tre arbetstimmar per lastbilslast vilket som tidigare nämnts motsvarar tio bjälklag, cirka 100-120 kvadratmeter. Dagen efter monteringen skedde oftast fogning mellan elementen vilket innebar att golvplattan blev redo för att beläggas med ytskikt. Fogning för samma bjälklagsyta tog ungefär en arbetstimme.<sup>14</sup> Vid konventionellt bygge krävs både fogning och flytspackling för att uppnå en jämn yta för beläggning av ytskikt. Idag används i snitt 25-30 millimeter flytspackel ovanpå konventionella betongbjälklag för att kompensera för bjälklagens vertikala felmarginaler.<sup>15</sup>

<sup>12</sup> Sven Nilsson (Grundare, Nilcon Engineering AB) intervjuad av författarna den 24 februari 2016.

<sup>13</sup> Sven Nilsson (Grundare, Nilcon Engineering AB) intervjuad av författarna den 31 mars 2016.

<sup>14</sup> Sven Nilsson (Grundare, Nilcon Engineering AB) intervjuad av författarna den 31 mars 2016.

<sup>15</sup> Christer Samuelsson (Platschef, Serneke Bygg AB) Intervjuad av författarna den 27 april 2016)



*Figur 9: Tvärsnitt av monterade Nilconelement*

### **1.3.3.3 Integrerad installation**

Nilconelementets tvådelade konstruktion möjliggör integrerad installation i elementet. Om installation i elementet ska ske görs hål i ändarna av kassetten. Håltagningen utförs enligt ritningar och genomförs lämpligast i fabrik. Genom hålen installeras sedan rör, ledningar med mera.

## 1.4 Teorier med koppling till affärsutveckling och marknadsföring

I följande kapitel presenteras resultatet av en litteraturstudie som genomförts med syftet att identifiera metoder och modeller med anknytning till marknadsföring och kundhantering. Metoderna och modellerna presenteras objektivt. De metoder och modeller som presenteras har valts för att de är applicerbara och möjligtvis relevanta för företag som agerar inom byggbranschen. En övergripande fördjupning har gjorts i företags internstyrning och företag mot företag marknadsföring.

### 1.4.1 Marknadsstrategi

Strategi är ett svårdefinierbart uttryck. Huvudsyftet med att utforma den är att skapa långsiktiga värden till organisationens intressenter. Strategin ska förse beslutsfattare inom organisationen med riktlinjer om hur beslut ska fattas. Det gäller främst de stora besluten som påverkar företagets prestation (Brennan, Canning och McDowell, 2011). Mintzberg et al. (1998) satte ord på en definition av företagsstrategi. Enligt definitionen behöver strategin fem P:n för att förklaras. De fem P:na kommer från de engelska orden plan, pattern, position, perspective och ploy. Skribenterna har översatt dessa till plan, mönster, position, perspektiv och knep. Nedan följer Mintzberg et al. (1998) förklaring av P:na:

*Strategi som en plan*, är den uttalade strategin som förklarar hur organisationen ska ta sig från dagens position till den önskade positionen.

*Strategi som ett mönster*, beskriver den faktiska strategin. Den faktiska strategin definieras som utfallet av den uttalade strategin. Den faktiska och den uttalade strategin blir aldrig identiska då omvärlden ständigt påverkar den uttalade strategin

*Strategi som en position*, handlar om hur företaget har och vill positionera sig på marknaden. Exempelvis när en organisation har lanserat sina produkter och strävar efter en unik position på marknaden som skapar värde för dess kunder.

*Strategi som perspektiv*, är organisationen interna handlingar, alltså hur företaget agerar internt och dess faktiska sätt att operera.

*Strategi som knep*, är att använda sig av strategisk list med syftet att utmanövrera sina konkurrenter.

Till strategiska beslut räknas inte de mindre beslut som tas i den dagliga verksamheten utan istället kännetecknas de av att vara långsiktiga beslut om organisationens inriktning. De strategiska besluten rör också vilka aktiviteter företaget ska och inte ska utföra och i vilken utsträckning. Slutligen rör också strategiska beslut matchningen mellan företagets aktiviteter och marknaden samt vilka resurser som krävs och finns att tillgå. Om marknaden saknar behov eller inte efterfrågar företagets aktiviteter finns ingen större mening med att utföra dem på samma sätt som att det är



hopplöst att planera aktiviteter som förbrukar för mycket resurser eller aktiviteter där de befintliga resurserna inte räcker till (Brennan, Canning och McDowell, 2011).

För att en strategi ska bli intressant att diskutera krävs först det basala markandsutbytet. Det är så självklart att det ofta blir förbisett. Det handlar om att alla parter i en transaktion ska gå nöjda ut ur affären. En förutsättning för att en transaktion ska ske är att köparen är beredd att minst betala det pris som säljaren är villig att sälja produkten för. Huruvida parterna blir nöjda har till stor del att göra med hur det totala värdet fördelas mellan dem. Det totala värdet är skillnaden mellan högsta priset köparen kan tänkas betala för varan och lägsta priset som säljaren kan tänkas acceptera. Värdet fördelas jämt om försäljningspriset är mitt emellan dessa. Det är inte alla transaktioner som är så lättförklarade som denna men de förekommer absolut (Brennan, Canning och McDowell, 2011).

Anledningen till att ett företag vill utforma en marknadsstrategi är för att bli eller behålla sin konkurrenskraft gentemot andra företag. Företag bör använda sig av en formell strategisk planeringsprocess för att formulera en framgångsrik marknadsstrategi. I processen analyseras omvärlden och företagets alternativa möjligheter varpå det alternativet som stämmer bäst överens med företagets mål väljs ut och implementeras (Brennan, Canning och McDowell, 2011). Nedan följer Brennan, Canning och McDowells (2011) nedbrytning av processen i sex logiska steg:

- En analys av den externa miljön där möjligheter och hot identifieras.
- En analys av den interna miljön där styrkor och svagheter identifieras.
- Resultatet av de två första stegen sammanställs i en SWOT-analys.
- Identifiera möjliga strategier.
- Utvärdera möjliga strategier och identifiera den som matchar bäst ihop med företagets mål.
- Implementera strategin.

## **1.4.2 Vision, mission och objectives**

Vision, mission och objectives är tre närliggande begrepp som företag bör använda sig av för att skapa tydliga mål och riktlinjer för företaget. Att utforma dessa ses ofta som relativt enkelt och oviktigt vilket är en fara då deras befintlighet och utformning är av stor vikt för framgång. En vanlig förekommande fallgrop är att utformningen görs utan korrekt kunskap och insikt om dess innebörd (Sørensen, 2012).

### **1.4.2.1 Vision**

Enligt Collins och Porras finns det en egenskap som urskiljer framgångsrika företag. Det är förståelsen kring vad som aldrig ska förändras inom företaget och vilka saker som skall vara öppna för förändring. Förmågan att hantera kontinuitet och förändring parallellt beskrivs som nära kopplat till förmågan att utveckla en vision. En väl utvecklad vision agerar som riktlinje för vart företaget är på väg och utformar en

grund i vad som skall vara kontinuerligt under förändring av företaget. Författarna argumenterar för att en vision bör bestå av två delar vilka benämns som kärnideologi och visualiserad framtid (Collins och Porras, 1996).

Kärnideologin skall förbli oförändrad, oberoende av hur mycket företaget växer och förändras. Det ger företaget en konsekvent och oberoende identitet som genomsyrar företagets arbetssätt, produkter och tjänster. Vikten av att kärnideologin skall vara äkta poängteras, den måste därför ha grund i de värderingar och principer som företaget passionerat tror på och håller fast vid (Collins och Porras, 1996).

Den andra delen i vision, en visualiserad framtid, består av mål för de kommande 10 till 30 åren. Syftet med målen är att stimulera processen för att uppnå den visualiserade framtiden och målet bör präglas av oräddhet och våghalsighet (Collins och Porras, 1996).

#### **1.4.2.2 Mission**

Företagets *mission* är ett uttalande om varför företaget existerar och ska vara implementerat i organisationens alla led. Uttalandet ska ge svar på vem företaget är, vad de faktiskt gör och varför samt hur företaget skapar konkurrenskraft. *Mission*:et ska också presentera kunders behov och önskemål, företagets produktkatalog samt företagets resurser och kapacitet. Syftet med *mission*:et är att förstå var företaget står i nuläget vilket är en förutsättning för att kunna sätta ut riktlinjer så att de uppsatta målen kan nås (Sørensen, 2012).

#### **1.4.2.3 Objectives**

Det engelska ordet *objectives* översätts av skribenterna till det svenska ordet uppdrag. Företagets uppdrag har sin grund i företagets strategi och skall, likt företagets mission, vara implementerat i hela organisationen. Målet är att alla inom organisationen skall veta hur deras uppdrag bidrar till den övergripande strategin.

För effektiv utformning ska uppdragen vara SMART:a, som står för specifikt, mätbart, uppnåbart (från engelskans *achievable*), relevant och tidsbundet. Specifikt innebär att det är tydligt vad som önskas uppnås. Mätbart syftar till att det ska gå att mäta utfallet. Med uppnåbart menas att uppdragen ska vara utmanande men fortfarande genomförbara. Relevant avser att uppdragen följer företagets vision och mission. Kravet tidsbundet ger uppdraget en tydlig tidsram (Sørensen, 2012).

### 1.4.3 Situationsanalys

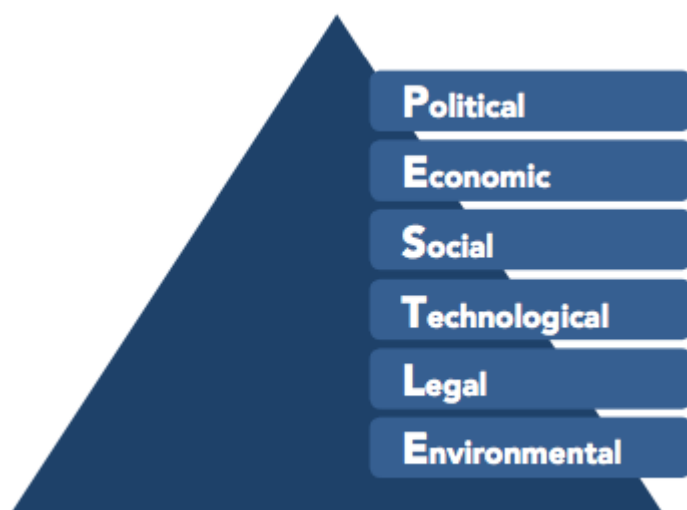
En situationsanalys genomförs för att förstå de miljöer ett företag agerar i alternativt planerar att kliva in i samt dess för- och nackdelar. Situationsanalysen används också som en grund för företagets strategi. Situationsanalysen består av tre analyser, makro-, mikro- och företagsanalys. Makro- och mikroanalysernas resultat sammanställs vanligtvis i en SWOT-analys. Makroanalysen, även kallad omvärldsanalys, undersöker yttre faktorer och ett vanligt förekommande verktyg i makroanalysen är PESTLE-analysen (PESTLE Analysis Strategy Skills, 2013).

Mikroanalysen undersöker miljön som företaget agerar i och består vanligtvis av en bransch-, konkurrent- och marknadsanalys. I företagsanalysen granskas företagets hälsotillstånd.

#### 1.4.3.1 Makroanalys - PESTLE-analys

PESTLE-analysen är ett välkänt verktyg som används för att analysera omvärlden då ett företag planerar att gå in på en ny marknad. Analysen används som ett verktyg för att identifiera den miljö som företaget planerar att agera i. Faktorerna som identifieras går sällan att påverka men det finns undantag. Verktöget identifierar sex olika faktorer, politiska-, ekonomiska-, sociala-, tekniska-, legala- och miljömässiga faktorer, se Figur 10. Det är viktigt att poängtera att kategoriseringen av egenskaperna som identifieras inte är av betydande vikt då syftet med analysen är att identifiera egenskaperna och inte att kategorisera dem (PESTLE Analysis Strategy Skills, 2013).

Analysen ställer två krav på faktorerna som ska identifieras. De ska påverka företaget i någon grad och vara utanför organisationens kontroll. Fokuset ligger inte på att lösa de problem som faktorerna resulterar i utan istället på att identifiera dessa (PESTLE Analysis Strategy Skills, 2013).



Figur 10: PESTLE-analys

Vid undersökning av politiska faktorer i makromiljön tas länders politiska situation och statens inställning gentemot, bland annat, personal, miljö och skatter i beaktning. Anledningen är att ändringar av dessa faktorer kan ha en stor påverkan på företags

situation. Viktiga aspekter att granska är statens stabilitet, lagar som berör personal och företagsverksamhet, tidigare och kommande reformer, korruptioner och grannländers politiska stabilitet (PESTLE Analysis Strategy Skills, 2013).

Syftet med att undersöka ekonomiska faktorer är att utvärdera potentiella ekonomiska förändringar, marknadens arbetsstruktur och lönestruktur. Särskild fokus läggs på faktorer såsom räntor, lånemöjligheter, inflationstakten, valutakurser och handelsregler (PESTLE Analysis Strategy Skills, 2013).

Det finns en rad sociala faktorer som kan påverka marknaden. De viktigaste faktorerna att identifiera är befolkningstillväxt, åldersfördelning, arbetsstatistik, lönestatistik och religiösa och kulturella beteenden. Även sociala normer, utbildning, demografiska faktorer och historiska händelser kan också komma att spela en betydande roll för företagets utfall på marknaden (PESTLE Analysis Strategy Skills, 2013).

Ur ett långsiktigt perspektiv väger de tekniska faktorerna tungt. Det beror på teknikens utvecklingshastighet som på senare årtionden har ökat avsevärt. Besitter företaget god kompetens om makromiljöns tekniska faktorer kan företaget uppdatera sitt värdeskapande och därmed öka sin konkurrenskraft. Exempel på ökad konkurrenskraft som kan uppnås är automatisering, högre kvalitet, sänkta kostnaderna och användandet av outsourcing. På senare tid har användandet av patent blivit en nyckelfaktor för framgång, då många företag väljer att skydda tekniska lösningar för att behålla sin konkurrenskraft (PESTLE Analysis Strategy Skills, 2013).

Legala faktorer fokuserar i första hand på befintliga och kommande förändringar som påverkar företagets anställda, dess säkerhetsrestriktioner och konkurrenser. Exempel på förändringar är lagar och eller restriktioner för skatter, konsumenter, marknadsföring, import och export. En viktig aspekt är att andra länders och/eller organisationers lagar och regler kan gälla på marknaden (PESTLE Analysis Strategy Skills, 2013).

De miljömässiga faktorerna som analyseras är väderförhållanden, tillgång till energi, avfallshantering, kontaminering och lagstiftningar. Genom en medvetenhet i dessa faktorer kan lönsamheten ökas och böter undvikas (PESTLE Analysis Strategy Skills, 2013).

### **1.4.3.2 Mikroanalys**

En mikroanalys består av tre analyser vars syfte är att identifiera faktorer, i företagets närmiljö, som påverkar företaget. Analyserna är branschanalys, konkurrensanalys och marknadsanalys.

#### **1.4.3.2.1 Branschanalys - Porters femkraftsmodell**

1979 publicerade Porter, som ung docent, sin första artikel. Artikeln gick under namnet "How Competitive Forces Shape Strategy" och i den presenterade han sin Femkraftsmodell, se Figur 11. Modellen fokuserar på lönsamheten hos företag och är applicerbar på företag i alla typer av branscher och marknader. Modellen har blivit både akademiskt standardmaterial och flitigt använd i företagsvärlden (Porter, 2008).

Som namnet antyder består modellen av fem krafter. Dessa är kundens förhandlingsstyrka, leverantörens förhandlingsstyrka, hot från substitut, hot från nyetablerare och rivalitet i nuvarande bransch. Porter använde sig även av begreppen inträdeshinder och utträdeshinder. Genom en förståelse och tillämpning av modellen kan företaget förutsäga marknaden mer korrekt och då utveckla en konkurrenskraftigare strategi (Porter, 2008).

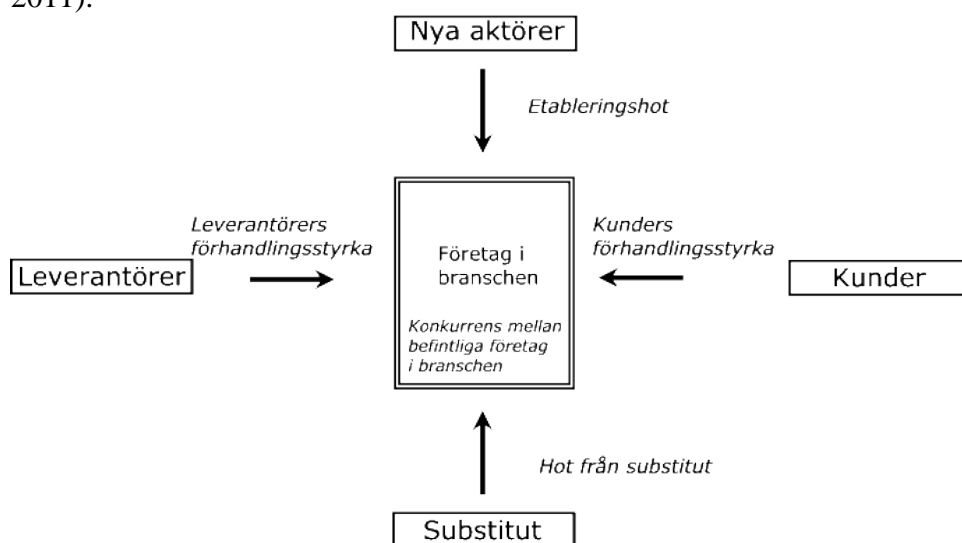
Kundens förhandlingsstyrka kommer från grundprincipen att alla företag har kunder vars intresse är att betala så lite som möjligt för så mycket som möjligt. Kraften avgörs alltså av hur stort inflytande kunden faktiskt har gentemot företaget och om kunden är villig att välja en annan leverantör för varan eller tjänsten (Porter, 2008).

Leverantörens förhandlingsstyrka syftar till företagets leverantörer. Det ligger i leverantörernas intresse att alltid förbättra sin marginal alternativt att förbättra sina villkor gentemot sin kund. Leverantörens förhandlingsstyrka är också beroende av företagets möjligheter att beställa varor av andra leverantörer (Porter, 2008).

Hot från substitut är hot från indirekta konkurrenter som erbjuder lösningar till kunden som tillfredsställer samma behov som det egna företaget tillfredsställer. Dessa konkurrenter kan vara svåra att identifiera då de ofta agerar i en annan bransch eller industri (Porter, 2008).

Hot från nyetablerade syftar till konkurrens från nya aktörer. Ofta har nyetablerade företag en nisch eller effektivisering för att kunna konkurrera kraftfullt vilket gör dem till stora konkurrenter (Porter, 2008). Inträdesbarriärer innebär att det är svårt eller kostsamt att beträda marknaden, exempelvis då hög kompetens eller stora investeringar krävs (Nilsson och Staedler, 2011).

Sista kraften är rivalitet i nuvarande bransch. Ju fler konkurrenter som agerar på marknaden desto mindre tenderar lönsamheten att bli (Porter, 2008). Utträdesbarriären är en viktig faktor att ta i beaktning gällande rivalitet i existerande bransch. En hög utträdesbarriär innebär att konkurrenter är mer benägna att stanna kvar i en marknad som i värsta fall är ekonomiskt olönsam (Nilsson och Staedler, 2011).



Figur 11: Porters Femkraftsmodell

### 1.4.3.2.2 Konkurrensanalys

När ett företag planerar att lansera en ny produkt eller beträda en ny marknad begränsas företagets möjligheter att agera beroende på konkurrenters handlingar och position på marknaden. För att förstå konkurrenter kan en konkurrensanalys genomföras. Det finns ingen bestämd mall för hur en konkurrensanalys ser ut men grundkonceptet är att sätta sig in i konkurrenternas agerande och att förstå dem bättre. Analysen är en pågående process då det är viktigt att hålla företaget uppdaterat om hur marknaden utvecklar sig. Ett sätt att genomföra en konkurrensanalys är att besvara de följande sju frågorna:

1. Vilka är de största konkurrenterna på marknaden?
2. Hur är marknadsandelarna, idag och historiskt, uppdelade bland konkurrenterna?
3. Vilka produkter planerar konkurrenterna att lansera i framtiden?
4. Vilken typ av marknadsföringsåtgärder genomför konkurrenterna?
5. Hur ser konkurrenternas prissättningar ut?
6. Hur har konkurrenter agerat historiskt sätt?
7. Finns det hot från nyetablerade företag och/eller nylanserade produkter?

De sju frågorna tangerar många delar från Porters Femkraftsmodell, som kan vara ett alternativ till konkurrensanalys. Femkraftsmodellen går alltså att applicera på konkurrenter för att finna en förståelse för deras styrkor och svagheter (Axelsson och Agndal, 2012).

### 1.4.3.2.3 Marknadsanalys

Marknadsanalysen är en viktig grund för utformandet och utvecklandet av en effektiv och konkurrenskraftig marknadsstrategi. Behovet av analysen uppstår ofta när det ställs högre krav på tillväxt, utveckling eller planering. Analysen ger data om marknadens storlek, tillväxt, kostnadsstruktur, trender, potential samt nyckelfaktorer för framgång. Övergripande används analysen till tre saker, att ta strategiska beslut kring marknaden, att utveckla en marknadsstrategi och att kommunicera bolagets strategi, både internt och externt. Vid utformandet av en marknadsanalys används ett så kallat scope som talar om vilken marknad som analyseras. Scopet används för att begränsa fokuset och förhindra att analysen blir för stor och därmed irrelevant. Scopet hålls konstant under hela analysen och dess uppgift är att finna tydliga och väldefinierade segment. När ett scope är uttalat är nästa steg i processen att finna rätt källor. Dagens informationsflöde erbjuder mer eller mindre obegränsad kvantitet av källor, kvalitén i dessa blir därför ofta problematiken. En vanlig fallgrop är att åsikter blandas ihop med fakta, analysen ska aldrig dra några egna slutsatser utan endast presentera fakta. Den idealiska marknadsanalysen skall vara faktabaserad, relevant och enkel att visualisera och förstå (Vigiti Market Intelligence, 2016).

### 1.4.3.3 SWOT-analys

SWOT-analys är ett verktyg som populariserades av Harvard professorn Kenneth Andrews på 60-talet. Analysen kategoriserar data som presenterats i makro- och mikroanalysen. Kategorierna är strength, weaknesses, opportunities och threats. Skribenterna har översatt och kommer i fortsättningen benämna kategorierna styrkor, svagheter, möjligheter och hot, se Figur 12. Faktorerna som har identifierats i makroanalysen sorteras efter deras påverkan och delas därefter upp i möjligheter och hot. Faktorerna från mikroanalysen sorteras på samma sätt och delas upp i styrkor och svagheter (Sørensen, 2012).



Figur 12: SWOT-analys

### 1.4.3.4 Företagsanalys

Genom resultat- och balansräkning sammanställs företagets verksamhet i siffror, här redogörs exempelvis företagets lån, försäljning, lager med mera. Datan säger mycket om hur företaget mår men ger inte ett helhetsperspektiv. Det finns luckor att fylla vilket görs med en företagsanalys. En företagsanalys genomförs alltså för att fastställa företagets sanna hälsotillstånd. Analysen ger data kring företagets styrkor och svagheter såsom geografisk lokalisering och kompetens, företagets resurstillgångar, anpassnings- och förändringsförmåga gentemot yttre faktorer, intern och extern kommunikation samt företagets portfölj. Informationen som ges av analysen används sedan som grund för beslutsfattande inom företaget (Srf konsulterna, 2016).

## 1.4.4 Val och bearbetning av kundsegment

I nedanstående kapitel presenteras hur kundsegment vanligtvis väljs ut samt hur de nås. Metoderna är relevanta för alla företag men framförallt för nyetablerade som ska beträda en ny marknad.

### 1.4.4.1 Segment - Target - Position

Segmentering, targetting och positionering, även kallat STP, är tre viktiga processer för säljande företag. Att segmentera innebär att identifiera marknadens segment. Segmenten skiljs åt genom att de svarar på olika stimuli. För en lyckad segmentering ställs fyra krav på segmenten. Första kravet är att segmenten ska vara mätbara. Parametrar som segmentens storlek, köpbehov och potentiella lönsamhet ska vara mätbara. Det andra kravet är att segmenten ska vara tillgängliga och nåbara. Det tredje kriteriet är att segmenten ska vara villiga att agera på stimuli. Sista kravet ställs på segmentens storlek, som måste vara tillräckligt stor för att vara lönsam. Att target:a innebär att välja ut ett potentiellt lönsamt segment. Att positionera innebär att identifiera en unik och lönsam position på marknaden. Vid positionering tas segmentens uppfattning av företaget och deras produkt i beaktning (Sørensen, 2012).

### 1.4.4.2 Att använda marknadsföringsbyrå

Marknadsföringsbyråer arbetar på professionell nivå med att samla in och analysera information om marknader. Det finns huvudsakligen två sorters byråer och skillnaden mellan dem är vilka kunder de arbetar med. Antingen företag som vill marknadsföra sig mot privata konsumenter eller dem som vill marknadsföra sig mot andra företag. Den sistnämnda inriktningen benämns Business-to-Business marketing och förkortas B2B marketing. Skribenterna översätter benämningen till företag mot företags marknadsföring. Det är byråer av detta slag som behandlas nedan.

Brennan, Canning och McDowell (2011) har sammanställt flertalet studier gjorda med syftet att analysera relationen mellan marknadsföringsbyråer och dess kunder. En av deras slutsatser är att öppenhet, ärlighet och tydlighet är nyckelkomponenter i kommunikationen mellan parterna. Dessa kvalitéer i kommunikationen var önskvärda både av byrån och av dess kunder. Önskvärt var också att byrån anlitas tidigt i processen. Däremot anses det vara viktigt att kunden har en klar bild av deras problem innan byrån anlitas. Desto mer information kunden förser byrån med ju bättre förståelse får byrån av vad kunden verkligen eftersöker och behöver. Önskvärd information är exempelvis var företaget befinner sig idag och var de vill befinna sig i framtiden. För att relationen, och därmed utfallet av utbytet, ska fungera bra är det fördelaktigt om företaget och marknadsföringsbyrån ser varandra som partners som jobbar mot ett gemensamt mål istället för kund och konsult, där transaktion av tjänst mot finansiella medel sker (Brennan, Canning och McDowell, 2011).



### 1.4.5 Kundhantering

När ett företag har identifierat strategiskt viktiga kunder kan specialbehandling bli aktuellt. Dessa kunder kallas för "Key Account" och översätts till nyckelkund av skribenterna. Nyckelkunderna är nödvändigtvis inte företagets största kunder utan kan vara kunder som exempelvis använder ny teknologi eller opererar på en marknad som företaget vill befinna sig på. Därför används orden "strategiskt viktiga". Specialbehandling innebär nödvändigtvis inte rabatterade priser utan faktum är att den specialbehandling kunden uppskattar mest är Key Account Managers problemlösningsförmåga (Brennan, Canning och McDowell, 2011).

Det råder oenighet om huruvida Key Account Manager, KAM, ska ha sitt ursprung ur företagets säljavdelning eller ej. Hur som helst råder det enighet om att en KAM måste ha tillgång till direktkontakt med de egna högre cheferna och kunna röra sig fritt i den egna organisationen. Att en kund har utpekats till nyckelkund innebär inte att det enbart är KAM som får ha eller har kontakt med kunden. Vanligtvis upprättas ett dokument, Key account plan, för varje nyckelkund. Dokumentet beskriver företagsrelationen, arbetssättet och nyckelpersoner i relationen (Brennan, Canning och McDowell, 2011).

Fördelarna med att arbeta med KAM:s är att det kan bidra till ökade intäkter, ökad kundnöjdhet och bibehållna eller ökade marknadsandelar. Nackdelarna är att det kan medföra minskat fokus på övriga kunder då för mycket resurser läggs på nyckelkunderna. Detta kan i sin tur leda till minskad kundnöjdhet hos övriga kunder och i värsta fall att konkurrerande företag lyckas lägga beslag på dem (Brennan, Canning och McDowell, 2011).

Slutligen finns det en samling kritiska faktorer för att nyckelkunds-programmet ska bli framgångsrikt. Dessa är god förståelse för kundens företag och marknad, en lämplig KAM med social förmåga och integritet, engagemang och tillit (Brennan, Canning och McDowell, 2011).

### 1.4.6 Köpprocess för företag

Få företag är självförsörjande i den mening att de inte behöver beställa varor och utrustning av leverantörer. Detta medför att de flesta företag går igenom en köpprocess, medvetet eller omedvetet. Företags köpprocess innehåller följande steg:

*Problemidentifiering.* Köpbehovet kan triggas på två sätt. Vid det första sättet inser företaget att de har en underkapacitet och därför behöver öka sin produktion. Det kan handla om att utöka eller utveckla maskinparken, ta in extra personal eller effektivisera processer. Den andra triggas då företaget ser en ny marknad de vill gå in i och inser att de då måste göra investeringar för att nå dit. Ofta handlar det om att utveckla nya produkter.

*Fastställa produktgenskaper.* I detta steg specificeras vad som krävs av produkten vilket varierar kraftigt beroende på vad det är för sorts vara som beställs. Vanliga specifikationer handlar om varans funktion, dess fysiska uppbyggnad, hur den produceras och presterar.

*Återförsäljar- och produktökning.* I den här fasen vill det köpande företaget hitta en produkt som matchar behovet och produktens egenskaper och en leverantör som kan leverera rätt kvantitet.

*Utvärdering av offerter och val av leverantör.* Hur grundligt utvärderingen görs har ett nära samband med hur komplex varan är och risken förknippad med utfallet av inköpet. Utvärdering kan ske både av produktens egenskaper och av leverantören.

*Val av orderrutin.* Då valet av leverantör har skett börjar upphandlingen som innefattar pris, betalning och leverans.

*Återkoppling och utvärdering.* Hur formellt återkopplingen sker varierar mellan företag. Det är inte ovanligt att det sker genom att formulär växlas mellan parterna men det kan också ske genom den vardagliga kontakten mellan dem.

Stegen ovan är inga krav utan mer hjälpmedel och riktlinjer och behöver inte utföras i ordning. Tidsåtgången för varje steg är högst individuell och, som tidigare nämnts, beroende av risken med inköpet (Brennan, Canning och McDowell, 2011).

#### **1.4.6.1 Rollerna bakom köprocessen**

De flesta företag har en utnämnd inköpare men det är viktigt att förstå att det inte enbart är denne som påverkar inköpen. DMU, decision-making unit, är en grupp medlemmar med sex olika roller; initiators, deciders, buyers, influencers, users och gatekeepers. Skribenterna har översatt gruppnamnet till beslutsgruppen och rollerna till initiativtagare, beslutfattare, inköpare, påverkare, användare och portvakter. Nedan följer en förklaring till respektive roll.

*Initiativtagare:* Önskar eller efterfrågar ett inköp och påbörjar därmed köprocessen.

*Beslutfattare:* Innehavaren av denna roll behöver inte ha fått de formella befogenheterna att besluta om köp men har tillräckligt med respekt eller makt inom beslutsgruppen för att fatta beslutet.

*Inköpare:* Är den som hanterar köprocessen men är inte nödvändigtvis den som väljer vilken produkt som ska köpas.

*Påverkare:* Hjälper till att specificera den önskade produktens egenskaper och influerar i valet av leverantör och utvärdering. Rollen är oftast inte tilldelad utan axlas av dem som vill vara med och påverka.

*Användare:* Syftar till dem som kommer att använda produkten eller redan använder den. De ger ofta input vid specifikationen av den önskade produktens egenskaper och i utvärderingsfasen.

*Portvakter:* Kontrollerar in och utflödet av information i företaget och är därmed också medlemmar i beslutsgruppen.

Individerna som axlar dessa roller kan hittas på positioner i hela företaget vilket medför att det kan vara svårt för marknadsförare att identifiera dem. Marknadsförare förutsätter ofta att de på ledande positioner enbart är dem som påverkar inköpen men faktum är att beslutsgruppen också påverkar i allra högsta grad och i gruppen finns fler än dem på ledande positioner. Marknadsförare bör därför leta efter medarbetare med gränsöverskridande roller, nära samarbete med inköpsavdelningen och direktkontakt med medarbetare på ledande befattningar. Dessa medarbetare har ofta roller i beslutsgruppen. Eftersom köpprocessen ofta är en dynamisk och tidskrävande process finns många möjligheter för marknadsföraren att identifiera och influera medlemmarna i beslutsgruppen (Brennan, Canning och McDowell, 2011).

## 1.5 Precisa frågeställningar

I föregående kapitel presenterades resultatet av en litteraturstudie som gjordes med syftet att identifiera metoder och modeller med anknytning till marknadsföring och kundhantering. Examensarbetets syfte är, som tidigare nämnts, att identifiera och analysera vad en stomentreprenör i byggbranschen bör ta i beaktning vid en nylansering av en produkt utifrån ett kundrelations- och marknadsföringsperspektiv. Syfte bryts i detta kapitel ned till mer greppbara frågor som ska användas för att undersöka om de tidigare nämnda teoretiska metoderna och modellerna är något som en stomentreprenör bör använda sig av, som en ny aktör i byggbranschen.

I tidigare teorikapitel presenterades ett flertal teoretiska modeller, strategi var en av dessa. Benman, Canning och McDowell (2011) menar på att ett företag vill utforma en strategi för att bli eller behålla sin konkurrenskraft. Då ett företags konkurrenskraft är en nyckelfaktor för framgång kommer vikten av att utforma en uttalad strategi att utredas. En annan teoretisk modell är vision, mission och uppdrag som Collins och Porras (1996) talar om som en sak som skiljer framgångsrika företag från icke framgångsrika företag. Med avseende på Collins och Porras (1996) uttalande är det relevant att veta om Nilcon, som stomentreprenör, bör ha en uttalad vision, mission och uppdrag.

I teoridelen benämndes situationsanalysen som ett sätt för att förstå de miljöer ett företag agerar i eller planerar att gå in i (PESTLE Analysis Strategy Skills, 2013). För att veta om Nilcon, som stomentreprenör, bör utföra en situationsanalys inför en nylansering behövs information om hur beställare ser på underentreprenörers situationsanalys samt dess för- och nackdelar.

Brennan, Canning och McDowell (2011) talar om marknadsföringsbyråer som en extern hjälp till företag för att till exempel ta sig från företagets nuvarande position till den önskade positionen. Nilcon befinner sig idag i en fas där Nilconelementets produktion är avvecklad och de önskar att nylansera sin produkt som stomentreprenör. Det bör därför undersökas om Nilcon bör använda sig av marknadsföringsbyråer för att nå den önskade positionen.

För att lyckas med en nylansering av en produkt som stomentreprenör krävs någon typ av kundhantering. Teoridelen tar upp begrepp som nyckelkunder och användandet av KAM och dess för- och nackdelar. För att som stomentreprenör lyckas med en nylansering av en produkt bör det undersökas hur beställare i byggbranschen ser på personliga relationer. Köpprocesser för företag är ytterliggare en modell från teoridelen. Som stomentreprenör kommer Nilcon att integrera med beställare som använder någon typ av köpprocess. Det är därför relevant att undersöka om Nilcon behöver känna till beställarnas köpprocesser inför nylansering av sin produkt.

Nilcon önskar att beträda en ny marknad och nylansera Nilconelementet samt expandera och ta marknadsandelar på marknaden. Collin och Porras (1996) talar om kärnideologier inom företaget och dess påverkan när ett företag expanderar. Det är därför aktuellt att undersöka vad framtida potentiella beställare anser vara viktigt att bevara i en underentreprenörs organisation då de expanderar.

Nedan presenteras precisa frågeställningar som utformats utifrån ovanstående motiveringar:

I. Bör Nilcon, som stomentreprenör, lägga resurser på att utforma en uttalad strategi när de etablerar sig i byggbranschen?

II. Bör Nilcon, som stomentreprenör, ha uttalat vision, mission och uppdrag vid en etablering i byggbranschen?

III. Bör Nilcon, som stomentreprenör, genomföra en situationsanalys inför presentation och lansering av Nilconelementet?

IV. Bör Nilcon, som stomentreprenör, använda sig av marknadsföringsbyråer vid marknadsföring inom byggbranschen?

V. Hur viktigt är det för Nilcon, som stomentreprenör, att använda sig av personliga relationer vid kundhantering i byggbranschen?

VI. Vad behöver Nilcon, som stomentreprenör, känna till om beställarnas köpprocesser i byggbranschen?

VII. Vad bör Nilcon, som stomentreprenör, bevara i organisationen då de expanderar i byggbranschen?

## 2 Metod

Eftersom syftet med examensarbetet är att identifiera och analysera vad Nilcon som stomentreprenör i byggbranschen bör ta i beaktning har intervjuer med branschrelevanta personer genomförts, dessa personer kallas vidare för intervjurespondenter. Det finns huvudsakligen två typer av intervjuer, ostrukturerade och strukturerade. Ostrukturerade intervjuer likställs med att singla slant om svaren medan strukturerade intervjuer har välformulerade frågor vilket medför att svaren kan bedömas med högre träffsäkerhet. Strukturerade intervjuer minskar även risken för särbehandling och diskriminering gentemot intervjurespondenten. En rent strukturerad intervju innebär att manuset aldrig frångås vilket innebär att intervjuaren inte ges utrymme för att anpassa intervjun något. Semi-strukturerade intervjuer är en variant av strukturerade intervju med utrymme för följdfrågor under intervjun. Med andra ord finns det en tydlig struktur bakom intervjun samtidigt som intervjun anpassas efter varje enskild intervjurespondent (Kihlgren, 2014).

En intervjustudie kan vara kvalitativ eller kvantitativ. En kvalitativ studie behandlar ofta ett mindre antal respondenter medan en kvantitativ studie behandlar betydligt fler. Vid en kvalitativ studie försöker man i gengäld gå djupare under intervjun. En kvalitativ studie är fördelaktig att använda då man vet förhållandevis lite om ämnet och utfallet från början. En annan viktig skillnad är att vid en kvalitativ studie är utgångspunkten att verkligheten kan uppfattas på olika sätt medan en kvantitativ studie utgår från att det finns en objektiv sanning. Därav är det mer förkommande att en kvalitativ studie genomförs då människors upplevelser eller syn på en specifik situation eftersöks. Den vanligaste förekommande kvalitativa studien är en semistrukturerad intervju där en respondent i taget behandlas men det förekommer även gruppintervjuer. En gruppintervju sker med fokusgrupper där max åtta respondenter hanteras samtidigt (Hedin, 2011).

Metoden som valts för examensarbetet är en kvalitativ studie med semistrukturerade intervjuer. Bakgrunden och anledningen till valet av metod är att specifika kompetenser och arbetslivserfarenheter eftersöktes hos intervjurespondenterna, på grund av utbudet av intervjurespondenter ansågs det finnas en större vinning i en kvalitativ studie. Intervjurespondenternas svar väntades dessutom vara spridda då öppna frågor var nödvändiga varpå följdfrågor och ytterligare förklaringar till frågorna förväntades behövas.

### 2.1 Intervjurespondenter

Studien har som tidigare nämnts genomförts med semistrukturerade intervjuer. För att finna relevanta intervjurespondenter har tre stycken krav ställts på dessa. Först och främst ska de ha arbetslivserfarenhet inom byggbranschen. De ska också ha beställt uppdrag av och hanterat kontakten med underentreprenörer. Nedan följer en sammanställning av intervjurespondenterna som alla uppfyller samtliga krav.

Clara Sars, Entreprenadingenjör, Serneke Bygg AB. Intervjuad den 27 april 2016. Clara har sedan sin examen 2013 varit anställd hos Serneke Bygg AB och har bland annat arbetat som kalkylingengör och arbetsledare. Idag är hos arbetsledare för ett projekt i Kungsbacka.

Christer Samuelsson, Platschef, Serneke Bygg AB. Intervjuad den 27 april 2016. Christer har arbetat hos Skanska i 23 år och avslutade som platschef men har nu arbetat hos Serneke i tre år.

Anna-Maria Saul, Distriktsinköpleddare, Skanska AB. Intervjuad den 28 april 2016. Anna-Marias har en nyckelroll mellan Skanskas interna inköpsavdelning och distriktens projekt. Anna-Maria har arbetat närmare 15 år på olika positioner i Skanska men har också hunnit med att arbeta som verksamhetscontroller på trafikverket.

Jenny Tures, Projektchef, Wästbygg AB. Intervjuad den 28 april 2016. Jenny har lång arbetserfarenhet inom byggbranschen och har bland annat arbetat med upphandling av underentreprenörer, ekonomifrågor, miljö- och kvalitetsapsekter.

## 2.2 Studiens frågor

Vid en kvalitativ semistrukturerad intervju används öppna frågor. Öppna frågor innebär att respondenten får möjlighet att reflektera och besvara frågan utifrån personliga referenser (Hedin, 2011). Intervjuerna har genomförts med hjälp av semistrukturerade intervjuer med mestadels öppna frågor. Intervjufrågorna har utformats för att vara generella för den internationella byggbranschen men det bör belysas att samtliga intervjurespondenter är yrkesverksamma i Sverige. Detta på grund av deras tillgänglighet. Om rapportens material tillämpas på en internationell marknad kan intervjurespondenternas geografiska placering vara en eventuell felkälla.

Frågorna har utformats och formulerats så att examensarbetets precisa frågeställningar kan besvaras. Frågorna som ställts till alla intervjuobjekt presenteras nedan. Under vissa intervjuer har det krävts vidareutveckling av frågorna då respondenten inte till fullo greppat frågan. Vidareutvecklingarna var beroende av respondenternas svar och har ej angetts.

1. Var sker inköpen av underentreprenör och hur handlas de upp?
2. Vilka är de viktigaste faktorerna vid val av underentreprenör?
3. Har ni en uttalad strategi och använder ni er av den?
4. Läger ni, i egenskap av beställare, fokus på underleverantörers strategier och vad letar ni efter i så fall?
5. Intresserar det er om en underentreprenör expanderar sin organisation kraftigt?
6. Vad anser beställare i byggbranschen vara viktigt att en samarbetspartner bevarar i sin organisation då dess organisation expanderar?
7. Har ni och använder ni er av företagets uttalade vision, mission och uppdrag?
8. Granskar och värderar ni era samarbetspartners vision, mission och uppdrag?
9. Vad anser ni att en underentreprenör bör tänka på när de presenterar en ny produkt för er?
10. Vet ni som beställare alltid vad ni vill ha eller lyssnar ni på vad underentreprenörer tycker att ni ska välja för produkt eller lösning?

11. Vad eller vilka påverkar ert val av produkt och material?
12. Hur hade ni reagerat om en underentreprenör hade marknadsfört sig med hjälp av en marknadsföringsbyrå vid första kontakten?
13. Vad anser ni som beställare i byggbranschen att underentreprenörer bör känna till om er köpprocess?
14. Är ni öppna för att välja nya leverantörer med nya produkter, till exempel betongbjälklag?
15. Vad krävs för att ni ska överväga att välja en ny leverantör produkt?



### **3 Sammanställning av intervjurespondenternas svar**

Nedan följer en sammanställning av de utförda semistrukturerade intervjuerna. Se bilaga 1, 2 och 3 för respektive intervjurespondents svar.

Uppköp av underentreprenörer kan enligt alla intervjurespondenterna delas upp i två grupper beroende på produktens eller tjänstens prioritet. Större uppköp som krävs för att starta projektets projektering sker i ett tidigt skede och uppköpen görs då av en central inköpsavdelning. Exempel på sådana uppköp är stom-, rör- och ventilationsentreprenörer. För mindre övergripande tjänster och produkter sker uppköp av underentreprenörer på plats vid själva bygget. Det gäller underentreprenörer såsom målning, golvbeläggning, med mera. Vanligast är att intervjurespondentens företag själva kontaktar underentreprenörer med förfrågan att räkna på ett projekt men ibland sker även det omvända.

Överlag har intervjurespondenterna något typ av gallringssystem för att urskilja vilka underentreprenörer som är lämpliga samarbetspartners. Underentreprenörerna behöver ha en acceptabel ekonomisk situation, ha en god arbetsmiljö och miljöarbete. När underentreprenörerna har tagit sig igenom gallringssystemet är deras pris och möjlighet att leverera två viktiga faktorer. Det är viktigt att priset är relativt lågt samtidigt som det ska vara rimligt i relation till tjänsten eller produktens omfång. En annan faktor som benämns är "magkänsla" vid kontakten med underentreprenören. Överlag träffar intervjurespondenternas företag alltid underentreprenörerna innan avtal skrivs.

Intervjurespondenterna var inte eniga om att deras företag har en uttalad strategi. Däremot menade två av respondenterna att de använder företagets strategi i den dagliga verksamheten, både medvetet och omedvetet. Ingen av intervjurespondenterna lägger någon vikt eller tid på underentreprenörers strategier. Däremot finns det andra faktorer som de anser är viktiga och som förknippas med strategin. Intervjurespondenterna nämnde saker som att magkänslan ska kännas rätt, parterna ska ha samma värderingar och en inbjudande och seriös hemsida är fördelaktig. En av intervjurespondenterna menar dock att de vid upphandlingen alltid går igenom underentreprenörens miljö- och arbetspolicy.

Att en underentreprenör expanderar sin organisation är inget intervjurespondenterna ser som negativt, snarare positivt. Det är värre om den krymper. Så länge som underentreprenören klarar av att utföra de uppdrag som den har åtagit sig så är respondenterna nöjda. En av respondenterna menar att det pratas mycket inom branschen och att de lyssnar efter möjliga konkurser och underentreprenörer med betalningssvårigheter, så de vet vilka de ska undvika att anlita. Då en samarbetspartner expanderar anser intervjurespondenterna att företagets arbetssätt, produktkvalitet, och leveranstid ska vara konsekvent. Överlag belyste intervjurespondenterna att samarbetspartners kontinuerlighet värderas högt vid förändring.

Majoriteten av intervjurespondenterna använder och känner till det egna företagets uttalade vision, mission och uppdrag. En av respondenterna lägger extra mycket fokus på just visioner och mål. Ingen av intervjurespondenterna lägger dock någon vikt vid samarbetspartners vision, mission och uppdrag.

Det händer ofta att underentreprenörer presenterar nya produkter. När det sker är det en svår och viktig balansgång mellan att presentera en ny innovativ produkt och att inte smutskasta befintliga produkter. Det finns alltid en risk i att testa en ny produkt eftersom den inte alltid är beprövad. Två av intervjurespondenterna berättar om fördelen att som underentreprenör försöka påverka fastighetsägaren att välja deras produkt och ta med den i handlingarna. Det resulterar i att byggentreprenören kommer att skicka förfrågan till de underentreprenörer som erbjuder just den typen av produkt. Vid en presentation av en ny produkt är det viktigt att ha ordning och reda på produktens specifikationer och fördelaktigt om referensobjekt kan uppvisas.

Alla intervjurespondenterna är eniga om att de lyssnar till underentreprenörerna vid val av produkter eller lösningar. De är väl medvetna om att underentreprenörerna besitter expertiskunskap inom sina respektive områden. Ibland händer det dock att fastighetsägaren har gett riktlinjer för produktval. Det som påverkar valet av produkter är dock intervjurespondenternas egna kunskap om vad som fungerar och vad som inte fungerar i kombination med underentreprenörernas erfarenheter och kunskap. Har fastighetsägaren som beställt byggnationen angett önskemål om viss produkt är även ägaren med och påverkar.

Att en underentreprenör skulle använda sig av en marknadsföringsbyrå för att representera sig uttrycker intervjurespondenterna generellt sett skepticism mot. Intervjurespondenterna misstänker att marknadsföringsbyråer saknar den kompetens som krävs samt att de värdesätter den personliga kontakten med underentreprenören. Värdet av professionella illustrationer och broschyrer nämns dock av en intervjurespondent som en fördelaktig faktor vid presentationer av produkter.

Det rådde en delad uppfattning kring vikten att underentreprenörerna känner till beställarens köpprocesser. Majoriteten av intervjurespondenterna hade interna system där information om underentreprenörer sparades. En av intervjurespondenterna menade att de inte krävde att underentreprenörerna skulle känna till systemet utan istället informerades om det vid första mötet. Det framgick dock att det är viktigt att underentreprenören är påläst vad som gäller enligt beställarens avtal och branschavtal, såsom AB och ABT.

Generellt sätt ställde intervjurespondenterna och deras företag sig positiva till att testa nya leverantörer men inte lika positiva till att testa nya produkter. Produkten bör presenteras för företagets centrala inköpsavdelning där en jämförelse mot befintliga produkter kommer att ske. För att intervjurespondenternas företag ska välja en ny leverantör med en ny produkt krävs det först och främst att produkten är konkurrenskraftig samtidigt som konkurrensfördelarna måste vara konkreta och tydliga redan vid uppköpet. Produktens pris och tiden för att montera produkten belyses som två kraftiga konkurrensfördelar. Då hela byggsektorn är en tidspressad bransch kan en minskad monterings tid vara en kraftig konkurrensfördel. En intervjurespondent belyste även vikten av personliga relationer och tillmötesgående personer.

## 4 Analys och diskussion

En analys och diskussion av resultatet, och hur det förhåller sig till både de teoretiska metoderna och modellerna från teorikapitlet och Nilconelementet, kommer att föras i detta kapitel för att i slutsatsen kunna besvara de precisa frågeställningarna.

Intervjurespondenterna var inte eniga om att deras egna företag hade en uttalad strategi, däremot ansåg majoriteten att de anammade företagets strategi i den dagliga verksamheten. Enligt Brennan, Canning och McDowell (2011) så räknas inte de mindre besluten som tas i den dagliga verksamheten till de så kallade strategiska besluten. Det framgår att de akademiska teorierna och arbetslivet går isär, alternativt att de har var sin bild av vad en strategi innebär. Brennan, Canning och McDowell (2011) menar att huvudsyftet med att utforma en strategi att skapa långsiktiga värden till organisationens intressenter och att förse beslutsfattare inom organisationen med riktlinjer om hur beslut ska fattas. De skriver också att det främst gäller de stora besluten som påverkar företagets prestation. Det är rimligt att föra argumentationen att beslutsfattarna som intervjuades inte är dem som tar de stora besluten i organisationen, som Brennan, Canning och McDowell talar om, även om intervjurespondenternas positioner inom företaget är betydande och inköpen de gör är väsentliga.

Vad gäller underentreprenörers strategier framgår det i resultatet att intervjurespondenterna inte kollar på deras uttalade strategier. Det bör poängteras att det inte är likvärdigt med att underentreprenörer inte behöver ha uttalade strategier. Intervjurespondenterna gav uttryck för att magkänslan ska kännas rätt och att de gärna vill att underentreprenörerna ska ha liknande värderingar som dem själva. Argumentation för att en strategi fortfarande är relevant för underentreprenörer inom byggbranschen kan därför föras då intervjurespondenterna menar att den synliggörs genom till exempel anställdas tankar, förhållningssätt och agerande.

Angående begreppen vision, mission och uppdrag menade intervjurespondenterna att de själva och deras arbetsgivare använde sig av begreppen. Implementeringen av dem var alltså väl inarbetade i organisationerna. Användandet och kännedomen av uttalade vision, mission och uppdrag talar för att det är relevanta för en organisation inom byggbranschen. Intervjurespondenterna ägnade hur som helst ingen vidare reflektion över samarbetspartners vision, mission och uppdrag. Det i sig talar för att en underentreprenör i byggbranschen inte behöver uttalade vision, mission och uppdrag. Däremot utesluter det inte att det inte finns andra syften att som företag ha vision, mission och uppdrag. Intervjurespondenternas egna företag hade trots allt egna uttalade vision, mission och uppdrag. Alla intervjurespondenterna menade till exempel att det finns saker som ska vara konsekventa när ett företag expanderar, såsom företagets arbetssätt, produktkvalité och leveranstid. Intervjurespondenternas tankesätt går hand i hand med Collins och Porras (1996) tankar kring en uttalad vision. En uttalad vision skulle alltså kunna ge Nilcon ett förhållningssätt till vad i deras organisation som de ska vara konsekventa med när de agerar som stomentreprenör i byggbranschen. Till exempel skulle Nilconelementets produkttegenskaper och byggnadsteknik kunna bli ytterst viktiga att bevara. Från vad Collins och Porras (1996) skrev om att ha ett uttalat mission, som förmedlar syftet med företagets existens, kan Nilcon få en förståelse om var företaget befinner sig i nuläget och vart de vill. Det i sig skulle kunna resultera i ett mer konsekvent beteende

från Nilcon, vilket alla intervjurespondenter menade var en viktig egenskap hos en underentreprenör i byggbranschen. Collins och Porras (1996) tanke om uttalade uppdrag är att alla anställda inom organisationen skall veta hur deras arbete bidrar till företagets övergripande strategi. Då det tidigare nämnts att en strategi är viktig ur aspekten att ge Nilcons anställda ett korrekt förhållningssätt gentemot beställare är det rimligt att uttalade uppdrag också blir relevanta i arbetet som stomentreprenör i byggbranschen.

Intervjurespondenterna menade indirekt att det fanns viktiga delar i situationsanalysen som en underentreprenör i byggbranschen bör ta i beaktning och ha kännedom om. Ett exempel är när Nilcon, i form av stomentreprenör, presenterar Nilconelementet för en kund så ställs det grundläggande krav på underentreprenörer, såsom ett bra miljöarbete och en bra arbetsmiljö för deras anställda. Att ta i beaktning är att dessa två grundläggande krav är normer för det samhälle som företagen interagerar i och kan därför rimligtvis variera beroende på den geografiska placeringen. Det är därför viktigt för Nilcon att ta makromiljön i beaktning för den marknad de planerar att lansera produkten på. Därför är viktiga delar i makromiljön för Nilcon att ta i beaktning omvärldens politiska, sociala, lagliga och miljömässiga aspekter. Intervjurespondenterna belyste också en problematik kring att presentera en ny innovativ produkt då det finns en risk i att smutskasta befintliga produkter, det är därför viktigt att vara medveten om konkurrerande produkters för- och nackdelar. För att som stomentreprenör presentera Nilconelementets produktens egenskaper, produktionsteknik och byggnadsteknik på ett vinnande sätt bör Nilcon därför genomföra en konkurrensanalys. Som teoridelen om branschanalys beskriver kan det finnas inträdesbarriär för nya aktörer vid inträde på en ny marknad (Nilsson och Staedler, 2011). Intervjurespondenterna uttryckte att de är försiktiga med att testa nya produkter vilket innebär en inträdesbarriär för Nilcon. Då Nilcon är en ny aktör i byggbranschen bör därför en branschanalys genomföras för att identifiera eventuella inträdesbarriärer. På grund av att Nilconelementets effektiva produktionsteknik kräver en storskalig produktion bör även en marknadsanalys genomföras för att säkerställa att marknadens storlek och tillväxt är tillräcklig.

Att en underentreprenör skulle använda sig av en marknadsföringsbyrå ställde sig intervjurespondenterna skeptiska mot. Anledningen var att de förutsatte att produkten skulle presenteras enbart av marknadsföringsbyrån. Enligt Brennan, Canning och McDowell (2011) arbetar också marknadsföringsbyråer med att samla in och analysera data om marknader. Att samla in data från en ny marknad kan vara svårt och Nilcon bör därför inte utesluta användandet av marknadsföringsbyråer. Vissa intervjurespondenter ställde sig positiva till att marknadsföringsbyråer hjälpte till med illustrationer och broschyrer då tydliga illustrationer värderades högt av dem. Då Nilconelementet besitter en unik konstruktion och unika egenskaper skulle en tydlig illustration av dessa kunna vara viktig. Om Nilcon inte besitter den typen av kompetens inom företaget kan det möjligtvis ge ett positivt utfall att anlita en marknadsföringsbyrå.

Angående personliga relationer gentemot beställare berättade intervjurespondenterna om rutinen att alltid träffa underentreprenörerna innan de ingår avtal med dem, ofta för att de vill få en god magkänsla. Med andra ord vill intervjurespondenterna säkerställa underentreprenörernas seriositet och att de besitter någon typ av standardkompetens. I resultatet framgick det även att intervjurespondenterna ställde

sig skeptiska mot att en marknadsföringsbyrå skulle vara underentreprenörens ansikte mot kunden då de tvivlade på att byrån besatt den nödvändiga tekniska kompetensen. Slutsatsen är att intervjurespondenternas företag vill träffa representanter från underentreprenörerna. Brennan, Canning och McDowell (2011) berättar om fördelarna med att arbeta med KAM:s som bland annat är att det kan leda till ökade intäkter och förbättrad kundnöjdhet. Nackdelarna de redogör för är att en minskad kundnöjdhet kan uppstå för de kunder som inte blev utvalda till nyckelkunder, vilket kan leda till tappade uppdrag hos dessa kunder. Det tyder på att Nilcon i alla fall bör använda sig av personlig kontakt, i förmån för marknadsföringsbyråer, och ett alternativ skulle kunna vara att använd KAM sparsamt till en början, för att inte tappa nyvunna marknadsandelar.

Vad underentreprenörer bör känna till om beställarnas köpprocesser hade intervjurespondenterna delade uppfattningar om. Intervjurespondenterna berättade om de krav som ställs på underentreprenörer för att de ska vara intressanta som samarbetspartners, vilket är en av Brennans, Cannings och McDowells (2011) processer i deras teori om företags köpprocess, nämligen utvärdering av offerter och leverantörer. Detta pekar på att det är av vikt för Nilcon att inhämta information om hur byggentreprenörernas köpprocess ser ut och vilka processer som finns.

Angående köpprocessen uttryckte majoriteten av intervjurespondenterna att de använder sig av interna system för lagring av uppgifter om underentreprenör. Detta kan likställas med processen återförsäljar- och produktsökning som är en av Brennan, Canning och McDowells (2011) köpprocesser för företag. I systemet lagras bland annat information om underleverantörer ekonomiska situation och miljöarbete. Informationen kan användas för att ge en fingervisning huruvida underentreprenören kan leverera och om det görs på ett hållbart sätt. Detta perspektiv tyder på att det kan vara viktigt för Nilcon att förstå sina kunders önskemål och krav på underentreprenörer.

En annan av Brennans, Cannings och McDowells (2011) köpprocesser vars funktion intervjurespondenterna också framlyfte som viktig var processen; fastställningen av produktens egenskaper. Beroende på produktens eller tjänstens egenskaper sker upphandlingen på olika platser, av olika avdelningar och i olika skeden av byggnationen enligt intervjurespondenterna. Enligt intervjurespondenterna utförs upphandlingen av stommen oftast av den centrala inköpsavdelningen i ett tidigt skede. Det är alltså en tydlig skillnad i upphandlingsprocessen av stommentreprenörer och till exempel upphandling av målare, som också är en underentreprenör i byggbranschen. Att upphandlingen av stommentreprenörer görs så tidigt i byggprocessen kan i sig innebära problem för Nilcon då de måste veta att en byggnad ska resas innan första spadtaget ens är taget. Intervjurespondenterna menade att det därför finns anledning att marknadsföra sig emot beställarna av byggnaden direkt istället för generalentreprenören. Genom att presentera Nilconelementet, med fördelar som beskrivs i produktbeskrivningskapitlet, för den beställande fastighetsägaren kan fastighetsägaren i sin beställning till generalentreprenören specificera krav på stommen och byggnationen, till exempel gällande spännvidd, material- och tidsåtgång. På så sätt borde Nilcons chanser att vinna upphandlingar av stombyggnationer öka eftersom generalentreprenören i sina anbudsfrågningar måste ange de specifika krav som fastighetsbeställaren nämnt.

Portvakter, beslutsfattare och påverkare är tre roller bakom köpprocessen enligt Brennan, Canning och McDowells (2011). Oavsett om Nilcon väljer att presentera sin produkt för byggentreprenören eller den beställande fastighetsägaren så är det sannolikt att de kommer att stöta på så kallade portvakter. Dessa kontrollerar in- och utflödet av information till företaget och kan därmed motverka Nilcon då de vill presentera sin produkt för beslutsfattare och påverkare. Eftersom byggbranschen är en tidspressad bransch bör tidsbesparingarna som kan åstadkommas med Nilconelementet framhävas då portvakten ska övertalas. En annan viktig konkurrensfördel som bjälklag är Nilconelementets spännvidd som möjliggör stora ytor utan bärande innerväggar.

Underentreprenörer kan förändra och expandera sin organisation så länge de klarar av sina åtaganden och inte ändrar sitt arbetssätt enligt intervjurespondenterna. I Collin och Porras (1996) teori om vision, som kan läsas om i teorikapitlet, skriver de om att det finns en egenskap som urskiljer framgångsrika företag – förståelsen för vad som aldrig ska förändras inom företaget. Det som inte ska förändras kallas för kärnideologin och det ska inte förändras oavsett hur mycket organisationen växer och förändras. Intervjurespondenternas svar tyder på att en underentreprenörs förmåga att klara av sina åtaganden och bevara sitt arbetssätt hör till kärnideologin och således bör vara med i underentreprenörens vision.

## 5 Slutsats

I detta kapitel besvaras de precisa frågeställningarna med hjälp av information från produktbeskrivningen av Nilconelementet, teorikapitlet, intervjustudien och tidigare analys- och diskussionskapitel.

### **Bör Nilcon, som stomentreprenör, lägga resurser på att utforma en uttalad strategi när de etablerar sig i byggbranschen?**

Som stomentreprenör bör Nilcon ha en uttalad strategi av två anledningar. Den första är att en uttalad strategi ger stöd i företagets strategiska val för att skapa långsiktiga värden och den andra är för att låta strategin genomsyra organisationens anställda och ger då de anställda önskvärda värderingar och förhållningssätt. Resultatet visar att beställare i byggbranschen uppskattar då underentreprenörer har liknande värderingar som dem själva. Därför finns det anledning att som stomentreprenör observera sina kunders strategier innan den egna strategin utformas så att liknande värderingar och förhållningssätt genomsyrar företagets anställda som kundernas anställda.

### **Bör Nilcon, som stomentreprenör, ha uttalat vision, mission och uppdrag vid en etablering i byggbranschen?**

När Nilcon lanserar Nilconelementet i form av stomentreprenör bör de ha en uttalad vision, mission och uppdrag. Anledningen till att ha en uttalad vision är att det ger de anställda en förståelse för vad som ska vara konsekvent i företaget. Mission bör vara uttalat då det ger organisationen ett uttalat existentiellt syfte och en förståelse för var organisationen befinner sig och vart den är på väg. Då uttalade uppdrag bidrar till implementeringen av företagets strategi bör Nilcon också använda dessa.

### **Bör Nilcon, som stomentreprenör, genomföra en situationsanalys inför presentation och lansering av Nilconelementet?**

Enligt resultatet bör Nilcon som stomentreprenör genomföra specifika delar ur situationsanalysen. En makroanalys bör genomföras där fokus ställs på omvärldens politiska, sociala, lagliga och miljömässiga aspekter. Anledningen är att företagen enligt resultatet agerar efter samhällets sociala normer, vilka Nilcon bör identifiera. För att erhålla en objektiv redogörelse av konkurrerande produkters egenskaper, som används vid presentation av Nilconelementet, bör en konkurrensanalys genomföras. Detta på grund av att minska risken att smutskasta konkurrenters produkter, vilket enligt resultatet är negativt. Då resultatet visar att det finns inträdesbarriärer för underentreprenörer i byggbranschen bör Nilcon genomföra en branschanalys för att identifiera de eventuella inträdesbarriärerna. Avslutningsvis bör en marknadsanalys genomföras för att undersöka att den potentiella marknadens storlek och tillväxt är tillräcklig för Nilconelements storskaliga produktsteknik.

### **Bör Nilcon, som stomentreprenör, använda sig av marknadsföringsbyråer vid marknadsföring inom byggbranschen?**

Nilcon bör använda sig av marknadsföringsbyråer när det kommer till att samla in data från nya marknader och skapa tydligt marknadsföringsmaterial, såsom illustrationer och broschyrer. Detta förutsatt att Nilcon själva inte besitter denna typ av kompetens. Nilcon bör däremot inte använda sig av marknadsföringsbyråer för att presentera Nilconelementet för potentiella kunder. Anledningen är att säkerställa att den tekniska kompetensen som byggbranschens beställare efterfrågar finns på plats vid presentationen av den nya produkten.

### **Hur viktigt är det för Nilcon, som stomentreprenör, att använda sig av personliga relationer vid kundhantering i byggbranschen?**

Nilcon bör förbereda sig på att alltid möta sina kunder i fysiska möten innan avtal ingås. Nilcon bör inte använda sig av marknadsföringsbyråer som ansikte mot kund då det skapar skepticism och misstro om teknisk kompetens enligt resultatet. Till en början bör Nilcon enbart sparsamt använda sig av KAM. Anledningen till att använda KAM är att det finns ett värde i att ge nyckelkunder specialbehandling då det kan förbättra relationer och öka intäkter och kundnöjdhet. Däremot kan det också leda till att mindre prioriterade kunder kan känna sig åsidosatta och därmed avsluta relationen vilket resulterar i minskade marknadsandelar. Därför bör Nilcon enbart använda sig av KAM sparsamt till att börja med för att inte tappa nyvunna marknadsandelar.

### **Vad behöver Nilcon, som stomentreprenör, känna till om beställarnas köpprocesser i byggbranschen?**

Nilcon bör känna till beställarnas köpprocesser när de agerar som stomentreprenör. Anledningen är att Nilcons potentiella kunder förmodligen använder interna gallringssystem där information om underentreprenörer lagras och Nilcon behöver ta sig in i dessa system. Därefter bör Nilcon rikta sin marknadsföring mot den beställande fastighetsägaren och där påvisa möjligheterna som ges av Nilconelementet. Anledningen är att Nilcon är en stomentreprenör och att stombyggnationen handlas upp tidigt i processen. Om fastighetsägaren ställer specifika krav på till exempel stommens spännvidd forceras generalentreprenören att skicka ut förfrågningar till företag som kan leverera en sådan produkt, exempelvis Nilcon.

### **Vad bör Nilcon, som stomentreprenör, bevara i organisationen då de expanderar i byggbranschen?**

Enligt resultatet kan stomentreprenören Nilcon expandera eller förändra sin organisation i byggbranschen så länge de ser till att klara av sina åtaganden och inte ändrar sitt arbetssätt. Enligt Collin och Porras (1996) teori om vision kallas det som aldrig ska förändras i en organisation för kärnideologin. Detta talar för att Nilcon bör implementera; att klara av sina åtaganden och behålla sitt arbetssätt i företagets kärnideologi när de utformar sin vision.



## 6 Vidare arbete och forskning

Efter utfört examensarbete har skribenterna erhållit en fördjupad kunskap i hur byggbranschen har sett ut och utvecklats sedan 1960-talet. Skribenterna menar på att byggbranschen är en relativt trögörlig bransch där inträdesbarriärer för innovationer är ovanligt hög. Med marknadens allmänt kända och höga tryck menar skribenterna på att arbete och forskning kring hur branschen kan utvecklas är av hög relevans för branschens framtida resursanvändning, effektivisering och lönsamhet. Framförallt menar skribenterna på att det är viktigt att ta vara på forskning och produkter som redan finns idag, ett exempel av en sådan produkt är Nilconelementet som Nilcon lanserade redan på 1960-talet.

## 7 Referenser

### 7.1 Litteraturkällor

Axelsson, B. och Agndal, H. (2012) Professionell Marknadsföring. Upplaga 3:1. Lund: Studentlitteratur AB.

Brennan, R., Canning, L. och McDowell, R. (2011) *Business-to-Business Marketing*. London: SAGE Publications Ltd. (Advanced Marketing Series).

Nilcon Element AB. Det finns ett element som har spännvidd nog för husets hela bredd som skyddar väl mot kyla, ljud och fukt och som ger plats för lufttransport och uppvärmningssystem. Bl.a.. Stockholm: Nilcon Element AB.

Nilcon Element AB. (1970) *FLOORS and ROOFS*. Göteborg: Wezäta.

Nilcon Element AB. (1973) *Nilcon Element*. Stockholm: EOS-tryckerierna.

Saret PPB. (1979) Dans la gamme des composants PPB LE PLANCHER. Forcalquier: Atelier Perrousseaux.

Sørensen, H-E. (2012) Business Development. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.

Wallmark, T. och McQueen, D. (1986) 100 viktiga svenska innovationer under tiden 1945-1980. Lund: Studentlitteratur.

### 7.2 Elektroniska källor

Allabolag. (2016) Nilcon Engineering AB. <http://www.allabolag.se/>. (2016-04-19).

Collins, J-C och Porras, J-I. (1996) Building Your Company's Vision. Harvard

Business Review. <http://www.alignmentlabsllc.com>. (2016-03-15).

Hedin, A. (2011) En liten lathund om kvalitativ metod med tonvikt på intervju. <https://www.google.se/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUK Ewi6zZ6X96HMAhUEWiwKHUWNCXgQFggcMAA&url=https%3A%2F%2Fstud entportalen.uu.se%2Fuusp-webapp%2Fauth%2Fwebwork%2Ffilearea%2Fdownload.action%3FnodeId%3D459535%26toolAttachmentId%3D108197&usg=AFQjCNHrZb24LQi714fbwF-Yn-RZ5bmrDg&sig2=Y5qVk1K3P3i6Fj3kV16aWg> (2016-04-22).

Holmen, E., Pedersen, A-C. och Torvatn, Tim. (2005) Building relationships for technological innovation. *Journal of Business Research*. vol. 58, ss. 1240-1250.

Kihlgren, J. (2014) Olika typer av intervjuer. Chefsguider. <https://www.ledarna.se> (2016-04-8).

Konecranesusa. (2016) 2-TON CRANES. KONECCRANES.  
<http://www.konecranesusa.com/2-ton-cranes> (2016-03-16).

Lindström, G. (2014) Visst går det att bygga fuktsäkert!.  
Fuktsäkert.<http://www.strangbetong.se/wp-content/uploads/2011/10/Fuktsakerhet.pdf>.  
(2016-03-15).

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. och Lampel, j. (1998) *Strategy Safari*. London: FT/Prentice-Hall. Citerad i Brennan, R., Canning, L. och McDowell, R. (2011) *Business-to-Business Marketing*. London: SAGE Publications Ltd. (Advanced Marketing Series)

Nilcon (2016) Historia. Historia. <http://www.nilcon.se>. (2016-04-19).

Nilsson, K. och Staedler, A. (2011). En branschanalys av den svenska mobilmarknaden – Strategi, konkurrenssituationen och 4G:s påverkan. (Magisteruppsats inom Företagsekonomiska Institutionen).

PESTLE Analysis Strategy Skills. (2013) Free Management Ebooks. <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-pestle-analysis.pdf> (28/3-2016)

Srf konsulterna. (2016) Introduktion. Företagsanalys med redovisningsinformation. <http://www.srfredovisning.se>. (2016-04-07).

Strängbetong.(2015) Produktinformation. Bjälklag. <http://www.strangbetong.se>.  
(2016-03-16).

Svensk Betong. (2016) Brandteknisk klass och brandsäkerhetsklass. Brand. <http://www.svenskbetong.se>. (2016-03-17).

Transportnet. (2014) 76 tons maxvikt för lastbil på väg. Nyheter. <http://transportnet.se>. (2016-02-01).

Vigiti Market Intelligence. (2016) Att tänka på när du gör en marknadsanalys. <http://vigiti.se>. 2016-04-07.

### **7.3 Muntliga källor**

Nilson, Sven, Entreprenör, Nilcon Engineering AB. Intervjuad 24e februari 2016 och 31e mars 2016.

Samuelsson, C, Platschef, Serneke Bygg AB. Intervjuad den 27e april 2016.

Sars, C, Entreprenadingenjör, Serneke Bygg AB. Intervjuad den 27e april 2016.

Saul, A-M, Distriktsinköpsledare, Skanska AB. Intervjuad den 28e april 2016.

Tures J, Projektchef, Wästbygg AB. Intervjuad den 28e april 2016.

## 7.4 Figurer

Figur 1: Nilcon, (1970) NILCON-unit. FLOORS and ROOFS, ort: Göteborg.

Figur 2: Fast, A (2016) Tvärsnitt av Nilconelementet.

Figur 3: Nilcon ELEMENT AB, Luftflöde i bjälklag. Det finns ett element som har spännvidd nog för husets hela bredd som skyddar väl mot kyla, ljud och fukt och som ger plats för lufttransport och uppvärmningssystem. Bl.a.. Stockholm: Nilcon Element AB.

Figur 4: Nilcon ELEMENT AB, Temperaturskillnad vid Nilconelementet som tak. Det finns ett element som har spännvidd nog för husets hela bredd som skyddar väl mot kyla, ljud och fukt och som ger plats för lufttransport och uppvärmningssystem. Bl.a.. Stockholm: Nilcon Element AB.

Figur 5: Nilcon, (1970) Spackling av fog mellan Nilconelementen. FLOORS and ROOFS, ort: Göteborg.

Figur 6: Nilcon, (1970) Pressmaskin vid produktion av Nilconelement. FLOORS and ROOFS, ort: Göteborg.

Figur 7: Nilcon, (1970) Lastbilstransport av Nilconelement. FLOORS and ROOFS, ort: Göteborg.

Figur 8: Nilcon, (1970) Illustration av lyftöglans infästning. FLOORS and ROOFS, ort: Göteborg.

Figur 9: Nilcon, (1970) Tvärsnitt av monterade Nilconelement. FLOORS and ROOFS, ort: Göteborg.

Figur 10: Free management books, (2016) PESTLE Analysis. Introduction to PESTLE analysis. <http://www.free-management-ebooks.com/faqst/pestle-01.htm> (2016-03-25).

Figur 11: Lahcon, (2016) Porters Femkraftsmodell. <http://www.lahcon.se/analytisk-strategi/framemetoder/porters/index.htm> (2016-03-20).

Figur 12: CCustomer (2016) SWOT-analys, <http://www.ccustomer.se/tools/analys/swot-analys-for-salj-och-marknad/> (2016-04-04).

## 8 Bilagor

Nedan presenteras erhållna svar från genomförda intervjuer.

### 8.1 Bilaga 1 – Svar från intervju med Serneke Bygg AB

**Svar på fråga 1** - Antingen kontaktar underentreprenörer oss och ber att få räkna på projektet men det vanligaste är att vi aktivt letar efter underentreprenörer och erbjuder dem att räkna på projekt. Det är därför viktigt att man som underentreprenör marknadsför sig utåt på något sätt så vi vet om att de finns. Det är ofta smidigare och fördelaktigt att köpa in underentreprenörer på plats, alltså vid bygget, då får man en bättre och mer personlig kontakt med underentreprenören. Det känns som att misstagen då minimeras och det är misstagen som kostar pengar. När vi har köpt tjänster och produkter till vårt nuvarande projekt har vi valt underentreprenör efter magkänslan som vi fått av dem. Men när upphandlingen görs av vår inköpsavdelning fokuserar de mer på priset. Inköpsavdelningen köper in de första och största tjänsterna, alltså tjänster såsom stomme, rör och ventilation.

**Svar på fråga 2** - Som tidigare sagt så är självklart priset en av de viktigaste faktorerna som man kollar på men sen är ju även magkänslan en extremt viktig faktor. Vi träffar alltid entreprenörerna innan vi skriver avtal för att få en uppfattning av dem. Även att de kan leverera i tid är en annan viktig faktor.

**Svar på fråga 3** - Nej, inte så uttalat i alla fall.

**Svar på fråga 4** - Nej, det kan jag inte säga att vi gör. Jag tror man istället går på magkänslan som sagt. Priset är ju också viktigt med det är vanligt att det bara skiljer några kronor. Men det är klart, strategin kan synas på andra sätt, om man googlar upp ett företag så får man ju snabbt en känsla av om det är ett seriöst företag och om hemsidan är inbjudande.

Hade ni ställt frågan till inköpsavdelningen och den som är ansvarig där så hade ni kanske fått ett annat svar. Jag misstänker att de kollar lite mer på det än vad vi gör här på plats.

**Svar på fråga 5** - Egentligen inte, i branschen fokuserar man inte på framtiden utan man värdesätter att underentreprenören kan ta sig an och genomföra jobbet som behandlas just nu. Självklart hör man mycket inom branschen och då lyssnar man efter konkursfall och betalningsvårigheter och undviker köp från dessa.

**Svar på fråga 6** - Jag antar att om deras arbetsätt och kvalité är bra som är det önskvärt om de behålls.

**Svar på fråga 7** - Det är ingenting som vi använder i det dagliga arbetet ute på byggplatsen, fokusen här är att hålla tidsramarna och hålla kostnaderna nere.

**Svar på fråga 8** - Nej, det gör vi inte.

**Svar på fråga 9** - Man får absolut inte smutskasta andra underentreprenörer och konkurrenter, vilket är en svår balans när man presenterar en ny produkt. Det är en risk för oss att testa en ny produkt, man måste veta något mer för att våga att byta. Enklaste fast svåraste vägen är att få in produkten i handlingarna direkt av beställaren.

Alltså att först få beställaren att förstå att produkten borde användas så får byggaren anpassa sig efter det. Då kommer vi som beställare bli så gott som tvungna att kolla på marknaden efter leverantörer som kan leverera produkten som efterfrågas. Då har det företaget kommit en lång bit på vägen.

Det är också fördelaktigt om man kan visa något projekt som man utfört och som man lyckades med.

**Svar på fråga 10** - Absolut. Speciellt på produkter som bjälklag, där vi har mindre koll på vad som krävs. Där får underentreprenörernas expertis visa vägen. Vid andra upphandlingar, t.ex. ytskikt, där har vi bättre koll och vet mer om vad vi söker.

Vi är väldigt öppna här och säger oftast något i stil med: Det här kan inte vi och ni får berätta för oss.

**Svar på fråga 11** - När det gäller enklare grejer såsom ytskikt så vet vi ju själva vad som fungerar och vad som inte fungerar. Men när det handlar om mer avancerade saker så lyssnar ofta till underentreprenörers åsikter kring vad som bör användas i olika situationer.

**Svar på fråga 12** - Hade marknadsföringsbyrån tagit kontakt med inköps eller kalkylavdelningen så hade det nog inte varit något konstigt. Men hade det kommit en marknadsföringsbyrå ut hit till bygget så hade det nog inte fungerat så bra. Jag vet inte om en marknadsföringsbyrå hade kunnat svara på de frågor vi på bygget hade ställt om de kom hit. Våra frågor hade varit rent byggtekniska, tider osv. Då är det nog bättre att företaget kommer till oss direkt.

**Svar på fråga 13** - Det är jätteviktigt! Serneke har inga fasta kontrakt, så kallade röda avtal, med underentreprenörer utan utsätter alltid marknaden för frikonkurrens. Så har en underentreprenör rätt pris och rätt approach är de alltid en valmöjlighet.

**Svar på fråga 14** - Man har nog större chans som ny leverantör att presentera den för vår centrala inköpsavdelning än att presentera den för oss på byggplatsen. Ser inköpsavdelningen en ny produkt så räknar de gärna på produkten och jämför med befintliga produkter för att se om den är bättre.

**Svar på fråga 15** - Priset är alltid, alltid, viktigt. Det hjälper inte alltid att produkten har ett mervärde ifall den är dyrare. Om vi väljer att köpa in ett dyrare bjälklag så kan det vara svårt att förklara för beställaren varför de ska betala några miljoner mer för det, även om det har ett mervärde. Det är ju väldigt svårt att se mervärdet innan installationen är klar. Angående mervärdet, alla projekt inom byggsektorn är extremt tidspressade! Så om produkten kan spara tid så är det en av de största konkurrenskrafterna. Produkten behöver inte vara billigare men i alla fall inte avsevärt dyrare. Jag tror att man behöver introducera produkten i ett tidigt skede och presentera produkten för inköpsavdelningen i företaget.

## **8.2 Bilaga 2 – Svar från intervju med Skanska AB**

**Svar på fråga 1** - Inköpsavdelning MPU där sker större typer av inköp såsom stommar, installationer och glasfasader. Sen görs kompletterande inköp ute på projekteten och de kan röra sig om exempelvis målning.

**Svar på fråga 2** - Skanska har specifika krav, både egna men också lagkrav, för att de ska titta efter på priset. Vi har ett digitalt system där underentreprenörer får registrera sig. Därifrån skickas frågeformulär ut som underentreprenörerna får svara på och blir därefter bedömda utifrån aspekter såsom skatter, miljöarbete, arbetsmiljö, etik, risker, säkerhet. Efter man blivit godkänd är priset en viktig faktor, men inte den viktigaste, ett rimligt pris är bättre än ett för lågt pris då det ofta kan innebära merarbete senare i processen såsom ÄTA-arbeten. Vid en stor entreprenad skickas förfrågningar ut och man tar sedan in två till tre stycken underentreprenörer på ett möte och där väljer man mest utifrån magkänslan.

**Svar på fråga 3** - Man arbetar inte dagligen med den utan för att en strategi ska funka så måste den vara såpass implementerad att den sker automatiskt då alla medarbetare är för stressade för att reflektera över den under det dagliga arbetet.

**Svar på fråga 4** - Har vi ett parterningprojekt så är det andra faktorer som blir viktiga, då måste man dela samma värderingar för att känna tillit. Men överlag är det mer mjuka värderingar vi väger som inte går in under strategin.

**Svar på fråga 5** - Vi vill inte lägga alla ägg i samma korg då vi vill sprida riskerna. Det är även alltid jobbigt att ta in en ny entreprenör då man behöver börja om från början. Alla vet ju om att man ska ta in nya entreprenörer för att sprida riskerna men det är få platschefer som vill göra det i sitt egna projekt.

**Svar på fråga 6** - Att produkten bevarar sin kvalitet och att leveranstiden och volymen är konsekvent. Att man tänker kontinuerligt är överlag viktigt, man flyttar till exempel inte runt folk på olika platser utan man arbetar som man tidigare har gjort fast i större skala.

**Svar på fråga 7** - Ja det har vi och tillslut bryter man ner det i en affärsplan.

**Svar på fråga 8** - Nej, inte i dom köpen jag har varit med i.

**Svar på fråga 9** - Man blir ju alltid lite osäker på om det är okej. Man funderar på om det håller för fukt eller liknande. Jag hade inte vågat ta ett beslut själv utan jag hade varit tvungen att gå till Skanska Teknik för att stämna av. En självklarhet är att ha alla papper i ordning och referensobjekt hjälper. Man får ju en längre resa med en ny produkt.

**Svar på fråga 10** - Ja, vi använder oss alltid av underentreprenörer för att välja rätt. Det är snarare en regel än undantag. Ofta vet beställaren, alltså fastighetsägaren, till viss del vad de vill ha för typ av produkter och lösningar, men ibland är det ett helt blankt papper.

**Svar på fråga 11** - När man börjar projektera sitter man i detaljplaneringsmöte med underentreprenörer och beställare och spikar allting såsom materialval med mera. Oftast får man som sagt specifikationer av beställaren på material eller funktioner och dessa försöker man förstås möta men det är inte alltid det är den bästa lösningen. Då får man bolla med beställaren och presentera ett nytt förslag. Underentreprenörer är som sagt också med och påverkar när det kommer till produkt- och materialval och andra tekniska lösningar.

**Svar på fråga 12** - Nej, jag hade blivit skeptisk om en marknadsföringsbyrå hade kontaktat mig. Det är många som ringer och vill ha kontakt så jag hade bara lagt det åt sidan.

**Svar på fråga 13** - Vi förväntar oss inte att de känner till vår köpprocess utan det får vi informera om ifall det behövs, men vår köpprocess är till för oss och inte för underentreprenörerna. Vi får oftast förklara hur processen går till och det gör vi helst vid sittande bord.

**Svar på fråga 14** - Vi är öppna för att arbeta med nya leverantörer och nya produkter. Men har man en ny produkt så ska man inte börja på enskilda projekt utan ovanför paraplyet, exempelvis centrala inköpsavdelningar.

**Svar på fråga 15** - Det krävs först och främst en smart lösning. De ska kunna visa på fördelarna och den får inte vara för dyr, det ska man inte sticka under stol med. Priset måste dock inte ligga under konkurrerande produkter utan det kan räcka med likvärdigt pris samtidigt som de har konkurrerande fördelar, en av de viktigaste konkurrenskrafterna är tidsperspektivet på många byggen.

### **8.3 Bilaga 3 – Svar från intervju med Wästbygg AB**

**Svar på fråga 1** - Det större köpen sker på kontoret, vi delar ut förfrågningsmaterial till underentreprenörerna och bjuder in de två bästa till ett möte varefter beslut fattas om vilken som är mest lämplig. De mindre inköpen sker ute på byggsplatsen. Underentreprenörerna kontaktas som regel via telefon först och vid intresse skickas en anbudsfrågan ut via mail.

**Svar på fråga 2** - Pris och deras möjlighet att genomföra arbetet bra. Tidigare referensobjekt är också fint om de kan visa upp. Det är också viktigt att deras offerter är kompletta. Om de frånskriver sig mycket i avtalet så undviker vi dem ofta. Även deras ekonomiska situation, det har hänt att underentreprenörer har gått i konkurs undertiden de utför arbeten för oss vilket självklart inte är något bra. Vi kollar alltid upp deras ekonomiska situation innan vi ingår avtal med dem.

**Svar på fråga 3** - Ja det har vi. Vi tar kontakt med så många underentreprenörer som möjligt och ser till att de behandlar sina anställda på ett schysst sätt. Vi vill vara så rättvisa som möjligt.

**Svar på fråga 4** - Inte vid anbudsfrågan men vid upphandlingen så går vi igenom deras miljö- och arbetspolicy.

**Svar på fråga 5** - Det är väl inga konstigheter. Värre är det om de skär ner istället för att expandera. Att expandera är väl egentligen bara positivt. Så länge de genomför jobbet som enligt avtalet så ser jag inga problem med det, varje underentreprenör ska till exempel ha en arbetsledare som är ansvarig på plats vid varje bygge.

**Svar på fråga 6** - Det är alltid bra att ha kvar ett fungerande arbetssätt och ett kvalitetsmässigt tänk. Om det går bra för företaget kan det lätt expandera för snabbt och ta sig vatten över huvet.



**Svar på fråga 7** - Jättemycket visioner och mål. Varje år har vi en kickoff då ledningen går igenom visioner och mål.

**Svar på fråga 8** - Just visioner, nej, inte jag i alla fall. Det är mer fokus på hur de jobbar just nu. Men jag vet att andra kollat mer på det.

**Svar på fråga 9** - Det händer hela tiden att det kommer underentreprenörer för att presentera nya produkter. Våra beställare har ofta specificerat vilken produkt som ska användas. Då står det oftast att en specifik produkt eller funktion ska finnas, med tillägget "eller likvärdig produkt". Därför måste ofta den presenterade produkten vara ganska mycket bättre för att beställaren ska gå med på att byta. Om inte produkten är billigare så sker det inget byte och den bör även vara bättre. Det spelar alltså ingen roll hur mycket bättre den nya produkten är om det ändå inte resulterar i ett lägre pris.

**Svar på fråga 10** - Vi har ju bland annat elektriker och rörläggare som underleverantörer och de är ju experter inom sina områden så vi är väldigt öppna för deras åsikter. De vill ofta berätta och sälja in sina produkter vilket är bra då man får mer kött på benen inför valet.

**Svar på fråga 11** - Det är framförallt beställaren som väljer och påverkar. Sen kan man ju ta del av tidigare erfarenheter och kommunicera med beställare om alternativa förslag för ett bättre resultat.

**Svar på fråga 12** - Ja, men det är väldigt trevligt om leverantören också kommer. Man vill gärna komma åt en personlig kontakt och marknadsföringsbyråer har inte alltid kompetensen som krävs för att svara på alla frågor. Men det är klart att professionella illustrationer och broschyrer är att föredra.

**Svar på fråga 13** - Vi har ju ganska många krav med i våra kontrakt. Det känns ibland som att underentreprenörer bara skriver på avtalet för att få jobbet. Men det gäller att man är påläst på ABT och avtalet för att undvika konflikter. När vi väl har ett jobb går inköpsprocessen ganska fort.

**Svar på fråga 14** - Definitivt, kanske inte produkter men alltid leverantörer. Vi har ju jobbat lite så att man har sina kontakter som man är bekväm med. Så finns väl en risk att alla äggen läggs i samma korg men jag försöker alltid att arbeta med nya leverantörer. Jag vet att det finns andra som är mer måna om att alltid arbeta med samma men jag arbetar gärna med nya.

**Svar på fråga 15** - Tillmötesgående personer som hjälper till när det behövs. De personliga relationerna är väldigt viktiga inom hela byggbranschen. Även en snygg hemsida, som är enkel och tydlig, finns inte det så blir man alltid lite skeptisk.

