



Institutionen för skogens produkter

**Bedömning av kunders uppfattningar och
konsekvenser för strategisk utveckling**

*Assessing customer perceptions and their
implications for strategy development*

Jonas Hesselman



Institutionen för skogens produkter

**Bedömning av kunders uppfattningar och
konsekvenser för strategisk utveckling**

*Assessing customer perceptions and their
implications for strategy development*

Jonas Hesselman

*Examensarbete, 30 hp, D-nivå i ämnet företagsekonomi
Jonas Hesselman, jägmästarprogrammet 03/08*

*Handledare SLU: Denise McCluskey
Handledare Fredells Trävaru AB: Mats Korsbäck*

Acknowledgements

This study was carried out between February 2008 and June 2008.

I would like to thank Mats Korsbäck at Fredells Trävaru AB for the possibility to do this project and for the inspiration and support during the work.

I would also like to thank Denise McCluskey at SLU for the “hard work” she has put down to help me with this project. I would also like to thank my family and girlfriend for reading and grammar checking.

A warm thank you to all the people in the construction business that were interviewed and made this thesis possible with their very useful knowledge.

Abstract

This project has been created with the assistance of *Fredells*. Fredells is a Stockholm based company with a focus on the retail of building products. Fredells also produces prefab- or prefabricated products which are either completely or partially ready for assembly the moment they arrive to the building site. These prefab-products are primarily delivered to customers within the Stockholm region. The building industry is a conservative market where the incentive to changes has been relatively low compared to other industries. The market for prefab-products combined with possibilities within logistics allows the customers to receive varying offers.

The aim of this project is to explore the view of the customers of Fredells regarding the use of prefab-products and how the current acts of Fredells will influence the relationship to their clients in the future. The opinions of the construction-customers have been collected through nine qualitative interviews with people of chosen positions within the different companies. Three companies in total took part of the analysis.

Based on this project it can be concluded that the use of prefab-products is regarded as a positive development however not risk free. Cooperation on a deeper level requires greater confidence which at present is not the case between Fredells and their clients. It is primarily an uneven quality of the product and a lacking delivery guarantee which have caused a low level of trust. Fredells current offer is rather simple and the result of the analysis shows that the extent of the offer will be increasingly important when determining the competitiveness of the supplier. The focus of the market seems to be increasingly improving the services rather than the product. In order to develop services and technology, Fredells need to find a way to quickly resolve the low level of trust from their clients and create extensive and durable relations with them.

Key-words: Strategy development, Customer Perception of Value, Prefabrication, Services, Construction Sector.

Sammanfattning

Detta arbete har kommit till genom ett samarbete med byggvaruhuset Fredells. Fredells är ett företag i Stockholm med verksamhet inom försäljning av byggvaror och som producent av prefabprodukter, produkter som helt eller till viss del är färdiga för montage när de anländer till byggplatsen. Prefabprodukterna levereras främst till kunder i Stockholmsområdet. Byggbranschen är en traditionell marknad där förändringen har varit relativt låg jämfört med andra branscher.

Marknaden med prefabprodukter kombinerat med deras logistikmöjligheter gör att kunderna kan få varierande erbjudanden. Syftet med detta arbete är att undersöka hur Fredells kunder ser på användning av prefabprodukter och hur Fredells handlingar idag påverkar framtida kundrelationer.

Kundföretagens åsikter har samlats in genom nio kvalitativa intervjuer med personer på utvalda positioner i de olika företagen. Totalt är det tre företag som varit med i studien.

Slutsatsen av arbetet är att användandet av prefabprodukter ses som en positiv utveckling som samtidigt medför vissa risker. Djupare samarbete kräver större förtroende vilket idag inte är fallet mellan Fredells och deras kunder. Det är framförallt ojämn kvalitet på produkten och brister i leveranssäkerheten som orsakat det låga förtroendet. Fredells erbjudande idag är ett ganska enkelt erbjudande och resultaten i undersökningen visar på att erbjudandet kommer att bli mer och mer avgörande för vilka leverantörer som kommer att vara mest konkurrenskraftiga. Marknaden ser ut att gå mot att vara mer tjänsteinriktad än produktinriktad. Det låga förtroendet är något som Fredells snabbt måste ta itu med för att kunna börja bygga långa och hållbara relationer som kan främja utveckling på teknik- och servicesidan.

Innehållsförteckning

Acknowledgements	ii
Abstract.....	<u>iii</u>
Sammanfattning.....	iv
Innehållsförteckning	v
1.1. Inledning.....	1
Byggbranschen	1
Prefab.....	1
1.2. Forskningsfrågor.....	2
1.3. Syfte.....	2
1.4. Avgränsning.....	2
1.5. Disposition.....	2
2. Teori.....	4
2.1. Strategisk företagsledning	4
Det strategiska beteendets bestämningsfaktorer.....	4
2.2. En intressents förhållande till relationsmarknadsföringstrategier	5
Relationsmarknadsföring och olika intressenter.....	5
Six markets model – ”de sex marknadernas modell”	5
2.3. Relationsmarknadsföringens roll i marknadsföringsstrategi	6
2.4. Relationsutveckling	7
Relationsuppbyggnad	8
Synergieffekter	8
2.5. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing	9
Naturen av relationsmarknadsföring	9
Förtroende och tillitsteorin	10
Kommunikation.....	11
3. Metod.....	12

3.1.	Val av metod.....	12
	Tyst kunskap.....	12
	Kvantitativ eller kvalitativ?	12
3.2.	Population, urval and kritisk källgranskning.....	12
	Urval och respondenter.....	12
	Population.....	13
	Kritisk källgranskning	13
	Utvalda företag och personer.....	13
	Relevans.....	14
3.3.	Intervjuteknik.....	14
	Tolkning och analys.....	15
	Intervjufrågorna	15
3.4.	Meningen med frågorna.....	15
	Hur kan era leverantörer hjälpa er med detta?.....	16
	Är Prefab en del av dessa förändringar?.....	16
	Har ni förväntningar på att era leverantörer av prefabprodukter ska ta ett större ansvar ute på byggsplatsen? Om så är fallet, på vilket sätt?	17
	Hur tror ni att prefabprodukter kommer utvecklas?	17
3.5.	Intervju med Anders Holmen, JM	17
	Vilka är era typiska kunder idag?	17
	Hur levererar ni till dem?.....	17
	Vilken typ av förändringar har/kommer ni att sätta igång? Varför utlöser ni dem?	17
	Hur kan era leverantörer hjälpa er med detta?.....	18
	Är Prefab en del av dessa förändringar?.....	18
	Har ni förväntningar på att era leverantörer av prefabprodukter ska ta ett större ansvar ute på byggsplatsen? Om så är fallet, på vilket sätt?	19
	Hur tror ni att prefabprodukter kommer utvecklas?	19
3.6.	Intervju med Petra Törnqvist JM.....	19

Vilka är era typiska kunder idag?	19
Hur levererar ni till dem?.....	20
Vilken typ av förändringar har/kommer ni att sätta igång? Varför utlöser ni dem?	20
Hur kan era leverantörer hjälpa er med detta?.....	20
Är Prefab en del av dessa förändringar?.....	20
Har ni förväntningar på att era leverantörer av prefabprodukter ska ta ett större ansvar ute på byggplatsen? Om så är fallet, på vilket sätt?	20
Hur tror ni att prefabprodukter kommer utvecklas?	21
Kundens åsikter kring Fredells erbjudanden	21
3.7. Intervju med John Eklund, JM	21
Vem är er typiska kund idag?.....	21
Hur levererar ni till dem?.....	21
Vilken typ av förändringar har/kommer ni att sätta igång? Varför utlöser ni dem?	21
Hur kan era leverantörer hjälpa er med detta?.....	22
Är Prefab en del av dessa förändringar?.....	22
Har ni förväntningar på att era leverantörer av prefabprodukter ska ta ett större ansvar ute på byggplatsen? Om så är fallet, på vilket sätt?	22
Hur tror ni att prefabprodukter kommer utvecklas?	22
Kundens åsikter kring Fredells erbjudanden	22
3.8. Intervju med Therese Friedman, NCC	23
Vem är er typiska kund idag?.....	23
Hur levererar ni till dem?.....	23
Hur kan era leverantörer hjälpa er med detta?.....	23
Är Prefab en del av dessa förändringar?.....	23
Har ni förväntningar på att era leverantörer av prefabprodukter ska ta ett större ansvar ute på byggplatsen? Om så är fallet, på vilket sätt?	24
Hur tror ni att prefabprodukter kommer utvecklas?	24
3.9. Intervju med Mats Fryxell, och Ove Brodin, NCC kompetenscenter produktionsfrågor för bostäder	24

Vem är er typiska kund idag?	24
Hur levererar ni till dem?.....	24
Vilken typ av förändringar har/kommer ni att sätta igång? Varför utlöser ni dem?	24
Hur kan era leverantörer hjälpa er med detta?.....	25
Är Prefab en del av dessa förändringar?.....	25
Har ni förväntningar på att era leverantörer av prefabprodukter ska ta ett större ansvar ute på byggplatsen? Om så är fallet, på vilket sätt?	25
Hur tror ni att prefabprodukter kommer utvecklas?	26
3.10. Intervju med Anders Östling och Jim Stenmark, Torsten Lindqvist Bygg	26
Vem är er typiska kund idag?	26
Hur levererar ni till dem?.....	26
Vilken typ av förändringar har/kommer ni att sätta igång? Varför utlöser ni dem?	26
Hur kan era leverantörer hjälpa er med detta?.....	26
Är Prefab en del av dessa förändringar?.....	27
Har ni förväntningar på att era leverantörer av prefabprodukter ska ta ett större ansvar ute på byggplatsen? Om så är fallet, på vilket sätt?	27
Hur tror ni att prefabprodukter kommer utvecklas?	27
Kundens åsikter kring Fredells erbjudanden	27
4. Analys.....	28
4.1. Redogörelse och bearbetning av undersökningsmaterial	28
Vem är er typiska kund idag?	28
Hur levererar ni till dem?.....	28
Vilken typ av förändringar har/kommer ni att sätta igång? Varför utlöser ni dem?	29
Hur kan era leverantörer hjälpa er med detta?.....	29
Är Prefab en del av dessa förändringar?.....	30
Har ni förväntningar på att era leverantörer av prefabprodukter ska ta ett större ansvar ute på byggplatsen? Om så är fallet, på vilket sätt?	30
Hur tror ni att prefabprodukter kommer utvecklas?	31
4.2. Kunduppfattning av Fredells nuvarande erbjudanden.....	31

Det nuvarande erbjudandet.....	31
Kommunikation.....	32
För att förbättra Fredells kvalitet och pålitlighet.....	32
Strategisk inriktning	33
5. Slutsatser.....	34
6. Källhänvisning.....	36
Respondenter	36

1.1. Inledning

Byggbranschen

Byggbranschen anses vara en traditionell bransch jämfört med andra branscher. Den är ofta projektbaserad och olika företag ska samarbeta över ett projekt åt gången (Widén 2007). Detta innebär att samarbetena ofta är ganska ytliga och inte så varaktiga och omförhandlas inför varje nytt byggprojekt. De svenska byggföretagen står inför en hårdnande konkurrens från aktörer runt om i Europa som kan konkurrera med lägre priser (Widén 2007).

Vid byggnationer av hus idag finns det olika sätt att bygga på. Det traditionella sättet som har funnits i många hundra år är platsbyggt där råmaterial såsom plankor, skivor och annat som behövs ofta lagras på byggplatsen. Detta kräver stora lagringsutrymmen och det är något som får ses som en lyxvara vid många byggprojekt i storstäderna idag (Kortessalmi, M 2008).

Den låga nivån av teknologi och processutveckling har lett till att flera aktörer på marknaden har uttryckt önsningar om att branschen ska förbättra sitt sätt att fungera. (Näringsdepartementet 2004, NHBC 2006, Widén 2007)

Många av dessa aktörer har idag ökat sin andel av prefab i sitt byggande för att skapa en enkel och effektiv arbetsplats. (Ibid)

Varje platsbygge har en relativt unik utgångspunkt för det krävs ny planering och beräkning vid de olika byggena. Prefab kan skapa en viss standardisering av byggandet och minska behovet av planering och beräkning som i många fall står för en ganska stor kostnad och tidsåtgång (AB Svensk Byggtjänst 2005). En annan faktor som kan skapa fördelar ekonomiskt är det minskade spill som ett vanligt platsbygge är tvungen att dras med i sin budgetkalkylering (Korsbäck, M 2008).

Prefab

De stora företagen inom byggbranschen tror på en strukturell organisationsförändring i byggbranschen över tiden. Deras vision är att de ska utvecklas mot mera säljande företag med fokus på själva erbjudandet till slutkund. I erbjudandet kommer fokus ligga på design och andra detaljer för högsta möjliga kundanpassning. Själva byggandet är tänkt att överlätas till entreprenörer som driver lite mindre byggfirmor. (Näringsdepartementet 2004)

Byggföretagen har idag börjat arbeta mer med prefabricerade produkter men är fortfarande i ett skede där det hela behandlas på ett relativt traditionellt sätt. Det som menas med prefab är produkter som skapats på annan plats än byggplatsen och som förädlats färdigt före leveransen till byggplatsen. Det finns även produkter som kallas för halvprefab och som med dagens konstruktionsmetoder får ses som det vanligaste av de två olika produkterna som erbjuds. Halvprefab innebär att moduler är ungefär till hälften färdiga och att det sista till exempel isolering sker på byggplats efter montering. Fördelar med prefabricerade produkter är mindre spill och möjligheter till en jämnare kvalitet i och med att produktionen sker inomhus och håller virket torrt (Korsbäck, M 2008).

I Sverige finns det idag ett antal företag som håller på och utvecklar olika prefabriceringskoncept (Nord 2005, Widén 2007). Fredells är en av dessa aktörer.

Fredells erbjuder sina kunder en skräddarsydd produkt där inte bara den fysiska varan ingår utan även logistiklösningar. De har idag möjlighet att med egna bilar transportera ut sina produkter till sina kunder. Deras affärsidé bygger på att kunderna kan få i princip vad de vill när de vill, till en konkurrenskraftig kvalitet. Den största produkten idag är så kallade utfack, en vägg som monteras in mellan stommar av betong eller trä. (Studiebesök, dec 2007)

Fredells är intresserade av att utveckla sitt affärsområde prefabproduktion och kunna skapa erbjudanden som är konkurrenskraftiga.

1.2. Forskningsfrågor

Vad är den svenska byggindustrins syn på nuvarande konstruktionsmetoder?

Vad ser de för framtida användning av prefabprodukter?

Hur är deras syn på nuvarande leverantörer, framförallt Fredells?

Vad saknar Fredells kunder i byggbranschen med hänsyn till vad Fredells erbjuder idag?

Vilka lösningar kan Fredells utveckla som är individuellt anpassade till sina kunder?

Hur kan de skapa ett större mervärde kring produkten?

Hur kan Fredells utnyttja sina resurser optimalt?

1.3. Syfte

Syftet med studien är att undersöka vilken syn Fredells kunder har på användandet av prefabprodukter och för att se vilken framtida potential det finns i produktion av prefab för Fredells. Jag ska även undersöka hur Fredells kundhantering idag påverkar framtidens kundrelationer och hur de ska utvecklas för att vara ett attraktivt och konkurrenskraftigt företag på marknaden. Med rätt förståelse kan Fredells med sin breda organisation skapa lösningar som är individuellt anpassade till sina kunder. Denna anpassning ska skapa mervärden för kunden och möjligheter för Fredells att utnyttja sina resurser optimalt.

1.4. Avgränsning

Studien kommer att begränsas till företag eller de företagsavdelningar som är verksamma i Stockholm med omnejd och till Fredells existerande kunder. En annan avgränsning kommer vara storleken på företagen vilka bör vara av en viss storlek då utvecklingen beräknas gå mot medelstora och stora företag. Till sist kommer ett urval att ske med hjälp av Fredells då det är deras idag befintliga kunder som är intressanta för fortsatt utveckling. Konceptet prefab kan användas till alla byggnader, inte bara de med trästomme.

1.5. Disposition

Kapitel två består av teorier inom strategi och marknadsföring som är relevant för framtidens kundbaserade affärsutveckling. De olika teorierna är uppdelade i två olika inriktningar dels relationsmarknadsföring ur perspektivet hur produkten ska erbjudas. Den andra inriktningen är strategisk i sin inriktning och beskriver hur en lyckad strategi kan planeras.

Kapitel tre är metoddelen och beskriver tillvägagångssätt samt hur jag valt ut intervju-personerna som kommer att intervjuas för arbetet. Det beskriver också på vilket sätt jag har samlat in information.

Kapitel fyra är resultatdelen där jag sammanfattar svaren som jag har fått i mina intervjuer. Kapitlet är uppdelat i efter hur intervjufrågorna såg ut.

Kapitel fem innehåller analysdelen. I detta kapitel har jag knutit samman resultatdelen med den teoriram som jag har presenterat i arbetet. Detta har jag gjort genom att koppla ihop resultat med teori för att på så sätt kunna ge riktlinjer för hur företaget ska utvecklas i framtiden.

2. Teori

2.1. Strategisk företagsledning

Strategiska överraskningar är något som kan hända alla företag i en turbulent miljö. För att försöka undvika dessa måste företag lita till de första svaga signaler som uppstår kring olika typer av händelser. För att ta tillvara på dessa signaler har Igor Ansoff utvecklat en modell för miljöbevakning och nya planeringsteknologier Ansoff (1978).

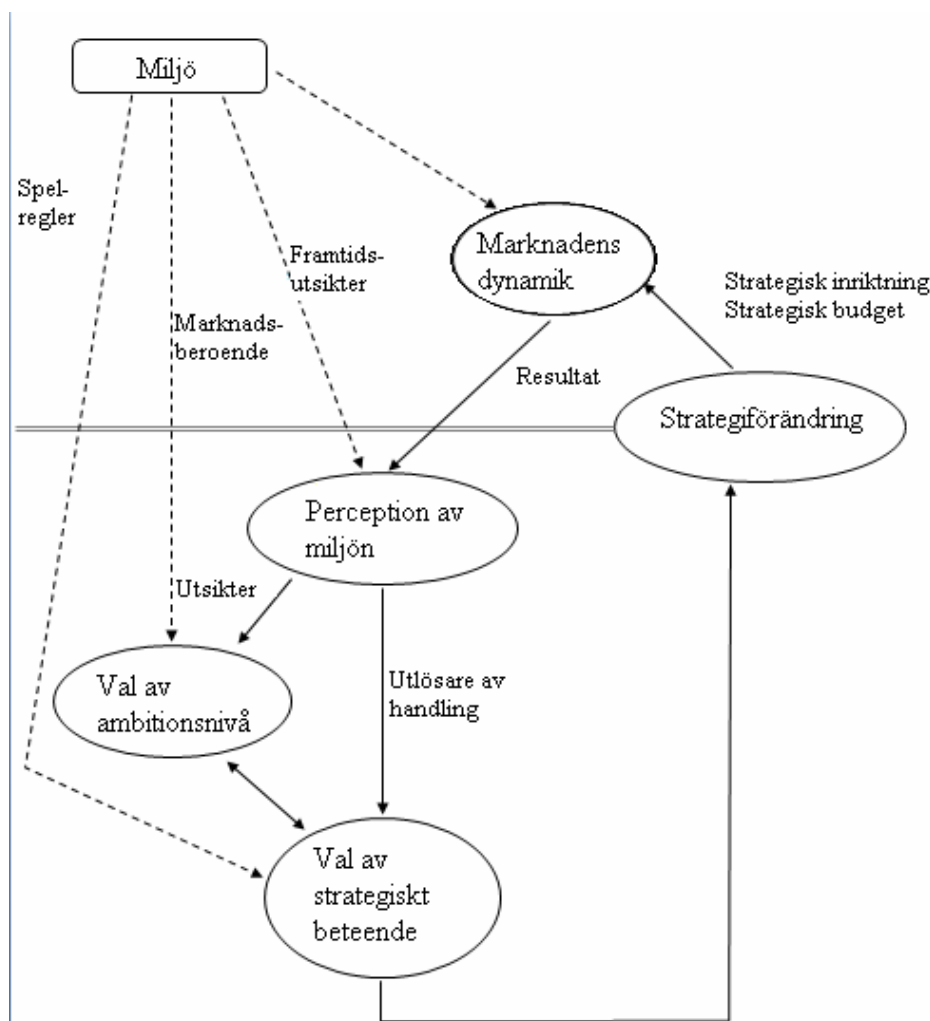
Det strategiska beteendets bestämningsfaktorer

Något som är av största vikt för denna teori är att förstå överensstämmelsen mellan de olika faktorerna som påverkar den strategiska inriktningen. Dessa kan delas upp i exogena och endogena faktorer. De exogena innebär de faktorer som skapas av miljöturbulens utifrån exempelvis genom kunder eller politiska beslut. Den andra påverkan kommer från endogena faktorer som styr den strategiska inriktningen inifrån företaget såsom företagets vision och strategi. När de exogena faktorerna överensstämmer med de endogena är den potentiella prestationen optimerad. (Ibid)

I modellen beskrivs både exogena och endogena faktorer av största vikt för att ett företag ska klara av förändringar och komma lönsamma ur förändringen. Faktorer som tas upp är strategisk budget/kritisk massa som beskriver den minsta investering som måste göras för att förändringen ska lyckas och bidra med ett positivt resultat. (Ibid)

Personlig drivkraft och makt är en del som kan vara avgörande och som beskriver hur väl en ledares ambitioner utvecklas i organisationen och är en endogen faktor. Marknadens dynamik spelar också en stor roll och påverkar perceptionen av miljön och är en exogen faktor. (Ibid)

Val av ambitionsnivå sker genom en process som kan vara implicit eller explicit. De flesta vinstdrivande företag har oftast en explicit process genom tydliga ramar med styrmedel som exempelvis budget. Medan en icke vinstdrivande genom implicita processer. En viktig faktor som kan begränsa alternativen i ambitionsnivån är miljöpåverkan som genom omvärldens händelser har en tydlig påverkan på ambition och beteende. (Ibid)



Figur 1. Ansoffs modell för strategiskt beteende. (Ansoff 1979)

2.2. En intressents förhållande till relationsmarknadsföringstrategier

En intressent, ”stakeholder”, definieras som individ eller organisation som kan påverka eller blir påverkade av en organisations eller individs syften. Relationsmarknadsföring är en teori som bygger på relationer mellan olika intressenter och det finns en viss förskjutning från den rena marknadstransaktionen som består av ett köp- och sälj tillfälle. (Payne, A m.fl. 2005)

Relationsmarknadsföring och olika intressenter

Relationsmarknadsföring är något som har växt i intresse de senaste åren ibland företag. Många marknader expanderar globalt bland annat med hjälp av bättre och lättare kommunikationsmöjligheter. Det finns många relationer mellan företag och alla har någon form av värdegenererande processer i fokus. Något som inte har diskuterats särskilt mycket i forskningen är relationerna, inte bara med kunder utan även med andra intressenter. Det finns olika försök att åskådliggöra detta men ”sexmarknadersmodellen” är den mest förståeliga. (Ibid)

Six markets model – ”de sex marknadernas modell”

De sex olika kategorier som modellen bygger på är:

Kundmarknaden: Innefattar nuvarande kunder och även framtida kunder.

Goodwillmarknaden: Kunder som rekommenderar sin leverantör till andra.

Marknadspåverkare: Branschpress, aktieägare, kundgrupper, myndigheter.

Marknad för anställda: Att försöka få de bästa medarbetarna till sin organisation.

Leverantörmarknaden: Innefattar de normala leverantörerna och de som företaget har någon sorts allians med.

Intern del: Personal och olika avdelningar.

Användandet av modellen kräver förberedelse i fyra steg för att den ska fungera. Det första steget är att organisationen utser deras nyckelintressenter i de olika kategorierna. Det andra innebär att se vilka olika krav och behov som måste uppfyllas för ett effektivt samarbete. Det tredje steget är att kontrollera av hur stor vikt de olika segmenten utgör. Det fjärde och sista steget är att utforma lämpliga strategier för de olika kategorierna. (Ibid)

Själva identifieringen av intressenter är något som ofta kan vara relativt enkelt. Det som däremot kan vara svårt och som är vanligt är att inte fokusera tillräckligt på dem som framstår som tydliga intressenter såsom exempelvis deras kunder. Alla intressenter är dock inte av samma betydelse och bör klassas efter hur betydelsefulla de är. En planering av strategier gentemot de olika intressenterna är viktig och även att se till så att de olika strategierna är förankrade i samma grund. (Ibid)

2.3. Relationsmarknadsföringens roll i marknadsföringsstrategi

Förespråkarna till relationsmarknadsföring uppmuntrar företag till att försöka etablera långvariga marknadsrelationer. Enligt dem är det mer lönsamt att fokusera på att behålla befintliga kunder än att ständigt söka efter nya. Relationsmarknadsföring syftar inte endast till att erövra samarbetspartners och skapa långvariga kunder. Det är dessutom mycket viktigt att företagets relationsmarknadsföring är i linje med dess övergripande marknadsföringsstrategi. Relationsmarknadsföring är att föredra om det bidrar till företagets strategi att uppnå hållbara konkurrensfördelar. Relationsbaserade konkurrensfördelar är en nyckel till framgångsrik relationsmarknadsföring. Därav är det relevant att skolorna inom relationsmarknadsföringsteorierna börjar studera och analysera hur man kan åstadkomma konkurrensfördelar genom marknadsförhållanden. (Morgan & Hunt, 1999)

Det är med optimism som företag etablerar kontakter och förhållanden med olika parter. Företagen inser att de måste ha tillgång till värdefulla resurser för att kunna bli konkurrenskraftiga. De känner även till att det är förhållanden och affärsrelationer som är den bidragande faktorn till erövrandet av dessa resurser. Att strategiskt handskas med resurser ställer fyra krav på företagsledningen. Resurserna måste vara:

1. *Effektivt förvärvade eller utvecklade*
2. *Kombinerade med varandra*
3. *Noga övervägda för att praktiskt kunna uppnå konkurrenskraftiga situationer*
4. *Plikttroget underhållna och skyddade för att säkerställa pågående tillgänglighet*

Resursernas anskaffningskostnad måste vara lägre än det värde som de genererar, detta för att kunna uppnå konkurrensfördelar. Ett sätt att åstadkomma konkurrensfördelar är att kombinera ett antal grundläggande resurser så de tillsammans kan uppnå en unik kompetens, eller förmåga som anses vara värdefull på marknaden. Värdet som denna förmåga frambringar gör att företaget blir konkurrenskraftigt. Om företagets ledning inte lyckas utnyttja resurserna på rätt sätt anses möjligheterna gå förlorade. För att företaget ska behålla sin resursbas måste de förse de använda resurserna med nya flöden. Därmed bör företaget med jämna mellanrum göra nyinvesteringar i de resurser som anses matcha företagets strategi. (Ibid)

Det finns olika typer av resurser. Resurser kan delas och utbytas genom förhållanden. Dessa resurser kan samt annat kategoriseras som finansiella, lagenliga, fysiska, mänskliga, organisatoriska, relationer och information. Genom att kombinera några av dessa resurser och tackvare relationer har ett företag möjlighet att bli än mer konkurrenskraftigt. Man bör notera att det är omöjligt att en enda resurs kan skapa konkurrensfördelar. (Ibid)

Det finns dock några kritiska faktorer för att resurserna ska tillhandahålla hållbara fördelar. Resurserna måste fortsätta att bidra till företagets möjlighet till effektivitet och att effektivt producera värde och marknadserbjudanden till ett marknadssegment. Resurser kan imiteras av konkurrenter. Det ska även vara svårt för konkurrenter att hitta substitut till resurserna. Heterogenitet är centralt i det resursbaserade synsättet. Med heterogenitet menas att konkurrerande företag inte förfogar över samma resurser. Heterogenitet uppstår på grund av graden av tillgänglighet, några resurser finns i mängder medan andra är mera sällsynta. (Ibid)

Artikeln poängterar att då relationer misslyckas kommer båda involverade parter att förlora. Relationsmarknadsföring blir alltmer viktig i den övergripande marknadsföringsstrategin hos företag. (Ibid)

2.4. Relationsutveckling

Relationsmarknadsföring är en term som användes första gången 1983 av Leonard L. Berry. Dock var det först i slutet av 1980-talet som det började användas som begrepp i den nordiska forskningen. Servicemarknadsföring ligger till grund för relationsmarknadsföring. När ett företag börjar intressera sig för att ha en återkommande kund istället för att fokusera på köptillfället just nu har de svängt mot relationsmarknadsföring. Även i situationer där två eller flera företag kan erbjuda likvärdiga produkter skapas en situation där kunden avgör leverantör utifrån de mervärden som erbjuds och relationen blir allt viktigare. I dagsläget är det svårt för en del branscher att behålla ett försprång även om de hela tiden arbetar med produktutveckling. (Grönroos 2000)

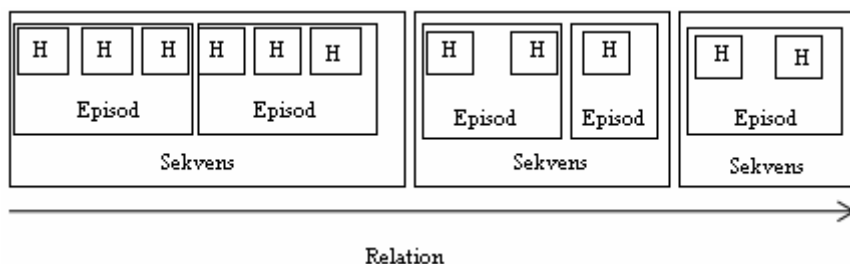
Marknadsföring i ett relationsperspektiv definieras som en process att identifiera och etablera, behålla och förbättra förhållanden med kunder och intressenter för att alla parter ska maximera sin nytta och därmed uppfylla allas förväntningar. (Ibid)

Ett annat perspektiv på relationsmarknadsföring är marknadsföring sett som interaktioner, förhållanden och nätverk. Interaktion är ett nyckelkoncept i relationsmarknadsföringsprocessen. I denna process agerar leverantörer av produkter med teknologi, system och kunskap tillsammans med olika kunder, allt från stora till små. I många sammanhang efterfrågar dagens kunder inte bara produkten och service i affären utan söker efter ett helhetsperspektiv som inkluderar produktinformation, uppdateringar och beskrivning för installation etcetera. Summering av detta innebär att själva produkten inte längre alltid är den viktigaste delen i ett erbjudande till kunden. Relationen mellan leverantörer och kunder skapar

en konkurrensfördel för leverantören på lång sikt. Alla aktörer på marknaden agerar på en servicemarknad eftersom nyckeln till framgång beror på graden av servicenivå. Utifrån deras perspektiv är den fysiska produkten kärnverksamheten och en dålig service kan stjälpa en annars bra produkt. (Ibid)

Relationsuppbyggnad

I kontexten av service har interaktionsprocessen studerats i termer av handling, episoder vilket leder till bättre relationer. En episod kan exempelvis vara en process där ett företag kontaktar Fredells för leverans av utfack till en nybyggnation. Episoden kan fragmenteras i ett antal handlingar i form av telefonsamtal, möten etcetera. Sekvenserna utgör de episoder som uppstått under en period. På lång sikt har en relation mellan de berörda parterna utvecklats. (Ibid)

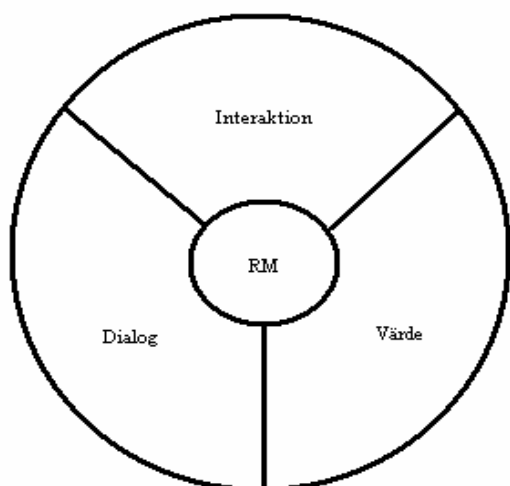


Figur 2. Grönroos modell för relationers utveckling. (Grönroos 2000)

Relationsmarknadsföring innebär att alla parter ska skapa dialoger mellan varandra och olika aktiviteter. Dialogprocessen inkluderar olika element som till exempel försäljningsaktiviteter, kommunikationsaktiviteter, direktkommunikation och pr. Karaktäristiken innebär att man strävar efter en tvåvägskommunikation. Syftet med kommunikationen är att den ska leda till respons för att kunna stärka relationen. (Ibid)

Synergieffekter

Relationsmarknadsföringens strategi är att bringa mervärde till kunderna. Synergieffekter är något som en relation ska ge upphov till och något som oftast blir tydligare ju längre relationen upprätthålls. Om relationsmarknadsföringen ska anses vara framgångsrik för kunderna måste det parallellt med värdeprocessen finnas en dialog- och interaktionsprocess. Kärnan i relationsmarknadsföring är interaktionsprocessen, dialogprocessen anses vara kommunikationsaspekten för relationsmarknadsföring och värdeprocessen är resultatet av relationsmarknadsföring. Om dialogprocessen inte är integrerad med interaktionsprocessen så genereras inget värde. (Ibid)



Figur 3. Grönroos modell av en relation och dess element. (Grönroos 2000)

2.5. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing

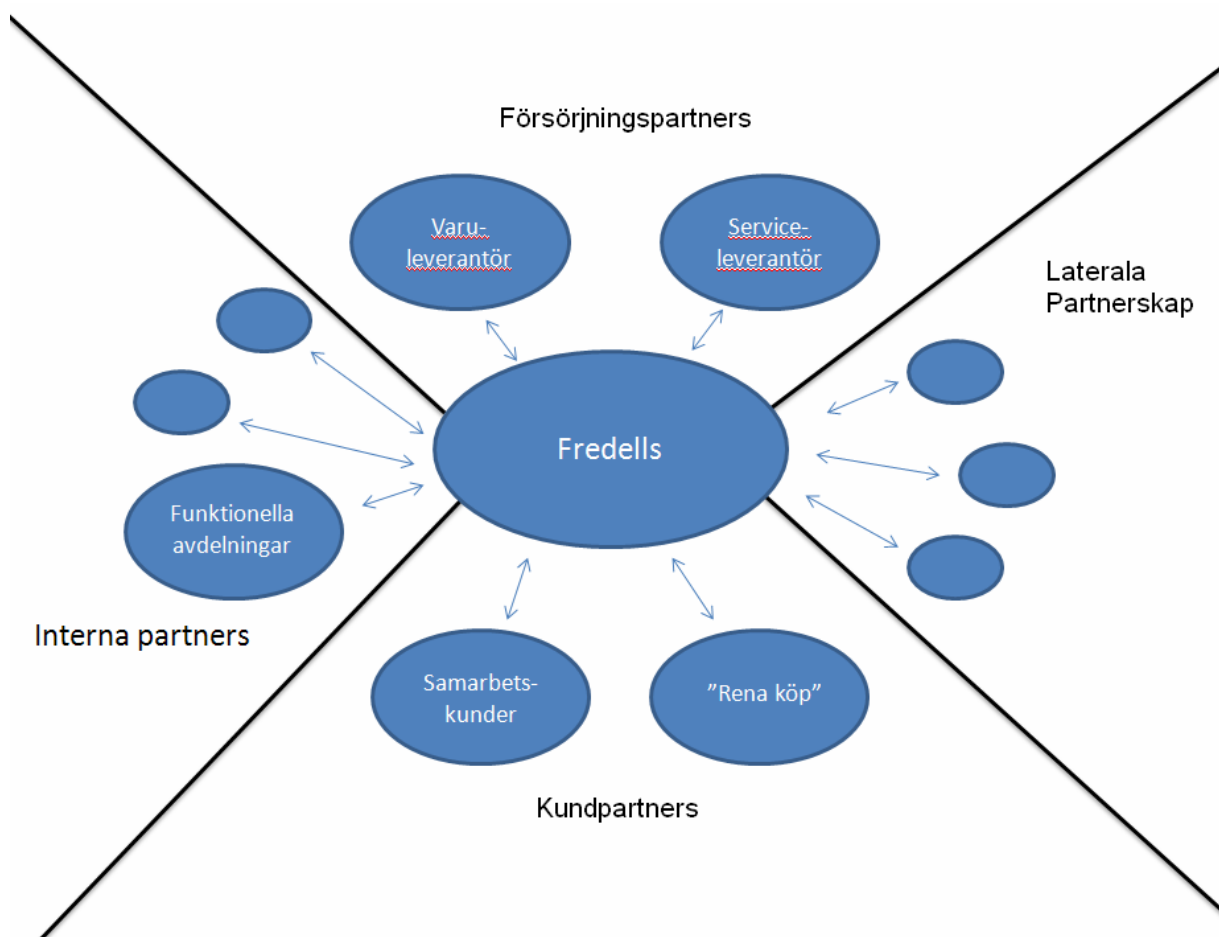
En relationsmarknadsföring består av 10 olika former och bygger på relationer uppbyggda av åtaganden och förtroende. Synen på en marknad har alltid varit konkurrens, den perfekta marknaden. Ingen har dock beskrivit det perfekta samarbetet. (Morgan & Hunt)

Effektiviteten av ett samarbete beror på vilket förtroende som finns eller inte finns mellan de båda eller flera parter som ingår i samarbetet. Enligt Morgan and Hunt har marknadsföringen svängt mot mer relationsinriktad marknadsföring vilket medför samarbeten och eller andra former av nätverksbyggande åtgärder mellan olika företag. Detta har drivit fram en paradox där ett företag måste vara en god samarbetspartner för att samtidigt vara konkurrenskraftigt. I dagens samhälle ligger grunden för alla företag på att konkurrensen sker i ett samhälle och följer ett visst mönster. Detta ger en skillnad då arbetslivet inte går ut på att arbeta individuellt utan att samarbeta. (Ibid)

Naturen av relationsmarknadsföring

Relationsmarknadsföringen bygger på två karaktärer som ett företag måste ha. Företaget måste ha en struktur som lämpar sig för relationsmarknadsföring och för det andra måste det finnas förtroende mellan parterna för att det ska fungera på ett optimalt sätt. För att kunna förstå vad som är relationsuppbyggande måste man skilja på diskreta transaktioner. Dessa har en distinkt början och ett tydligt slut. Relationsutbyten innehåller hela tiden spår av den senaste transaktionen vilket visar på en pågående process.

Morgan and Hunt har skapat en figur som beskriver 10 olika diskreta former som var och en kan skapa relationer mellan olika företag. Den är uppdelad i fyra fält vilka är försörjningspartnerskap, externa partnerskap med konkurrenter och dylikt, kund partnerskap och interna partnerskap såsom gott samarbete mellan de anställda. (Ibid)



Figur 4. Anpassning av Morgan & Hunts arbete med Fredells placerad som huvudaktören.

Försörjningspartnerskapfältet innehåller två diskreta former av relationsbyggande nämligen varuförsörjare och serviceförsörjare. Försörjning av varor kan vara leveranssätt där "just in time" metoden kan vara en faktor som ökar mervärdet av erbjudandet och som binder kunden i en närmre relation. Service är den andra formen och är något som i många fall smälter samman med försörjning av varor då distributionen kan vara en tjänst. Kundpartnerskap är ett område som också delas upp i två diskreta relationsbyggande delar i form av ultimata kunder och intermediära kunder. Ultimata kunder är de som har fungerat som reguljära kunder under en längre tid. Intermediära kunder är de som ingår som kunder samt som samarbetspartners, en mycket möjlig situation i distributionsledet. I fältet interna partnerskap finns den relationsbyggande formen funktionella avdelningar. Interna partnerskapsfältet innehåller tre olika faktorer av relationsbyggande i form av funktionella avdelningar, personal och affärsenheter. Utbyten kan förekomma mellan olika avdelningar och om det sköts effektivt leda till positiva effekter. De anställdas samarbete med ledningen är den andra faktorn och den tredje faktorn är affärsenheter som också kräver relationer emellan sig för att fungera. (Ibid)

Målet med att klara av dessa former av relationsbyggande är att försöka bli den leverantör eller säljare som kunden föredrar. Detta ska ske genom utveckling av förtroende och tillit över en tidsperiod. (Ibid)

Förtroende och tillitsteorin

Makt är i de flesta sammanhang det man mäter i ett nätverk. Relationsmarknadsföring är inte lika lätt att mäta i en särskild faktor utan bör mätas i vad som skiljer en effektiv, produktiv

organisation mot en som inte är det. Kärnan i teorin är att ett företag blir konkurrenskraftigt med hjälp av sina relationer och samarbeten och inte på grund av makten att bestämma över andra. Förtroende och tillit är något som uppmuntrar säljare att jobba för relationer och ökade samarbeten. Det minskar intresset för snabba engångsaffärer till fördel för långvariga kontrakt med samma partners. Det leder också till en ständig risk att partnern agerar opportunistiskt på grund av företagets tro på samarbetet. Därför är det viktigt att det finns förtroende och även tillit och det är en balans mellan dem som gör att detta är effektiv konkurrensmetod. (Ibid)

Kommunikation

Byggbranschen är en konservativ bransch som har halkat efter de flesta andra industrierna när det gäller utveckling. En sak som skiljer byggbranschen mot andra branscher är att design ofta sköts av andra företag och inte inom det egna. I arbetet skrivs det också om det finns en syn om det finns en rädsla för förändring och att det därmed är tryggast att göra som de alltid gjort. Han skriver att forskningen visar på att vertikal och horisontell kommunikation är viktig för att göra spridning till en norm i branschen. (Widén 2007)

I många branscher har utvecklingen gått mot att leverantörer har deltagit i utformning av nya produkter men i byggbranschen är det relativt lite av sådana samarbeten. I andra industrier är leverantörerna med i utvecklingen antingen i samråd eller som krav för affär att de skapar nya produkter. I byggbranschen har de dock inte använt sig av dessa metoder så mycket och ligger en bit efter i utvecklingen. Det generella har varit en dålig integration mellan aktörer i byggbranschen där kommunikationen har varit bristfällig. (Ibid)

3. Metod

3.1. Val av metod

Tyst kunskap

För att skapa mig en uppfattning om byggteknik och hur en byggarbetsplats ser ut som använder sig av utfack från Fredells har jag gjort observationer och studiebesök. Detta har gett mig en möjlighet att ta del av den tysta kunskap som finns på byggarbetsplatserna angående arbetet med prefabmoduler och som alltså inte har gått att finna i litteraturen. Det har varit av betydelse för mig och utformningen av arbetet och inför intervjuerna att se hur hanteringen av prefab fungerar i konstruktioner. Jag har med hjälp av Fredells och olika byggföretag kunnat följa flödet från Fredells fabrik hela vägen från tillverkning, transport och slutligen färdigmonterat.

Kvantitativ eller kvalitativ?

Insamlingen av data kan göras genom två olika metoder nämligen kvantitativ eller kvalitativ metod. Syftet med studien är grunden till det som avgör vilken metod som är bäst lämpad att använda i bearbetningen av materialet. (Patel, R., Davidsson, B. 1991) Den kvantitativa metoden grundar sig på att åsikter ska kunna visas i statistik eller som generaliseringar av en hel bransch (Troost 1997). Denna metod bygger ofta på enkätform och har nackdelar i form av korta och väldigt preciserade svar. Denna metod är utvecklad för att vara så generell som möjligt. Den kvalitativa metoden går ut på att skaffa en djupare kunskap än den som uppnås med den kvantitativa metoden. Det går ut på att det skapas en relation mellan den intervjuade och den som intervjuar vilket ska leda till längre och mer uttömmande svar (Holme & Solvang 1997).

Insamlingen av data kommer att ske genom kvalitativa intervjuer. (Troost 1997) Anledningen till valet av en kvalitativ intervjuform kommer av att det finns relativt få företag i byggbranschen som är intressanta. Dessutom är Fredells intresserade av att se vad deras befintliga kunder har för syn på användning av prefab i framtiden. Detta innebär att en kvantitativ intervju med enkäter varken är möjlig eller skulle ge tillförlitliga resultat. För att ta reda på vad byggföretag har för åsikter om att jobba med prefabelement eller fabriksbyggda element har jag valt informella intervjuer. Detta innebär personliga intervjuer med utvalda personer från de företag som är intressanta för undersökningen. Dessutom vill jag inte ha fram siffror i procent utan försöka förstå hur olika byggföretag resonerar angående en utökad användning av hel eller halv prefabricerade produkter.

3.2. Population, urval and kritisk källgranskning

Urval och respondenter

Urvalet av undersökningsspersoner blir en avgörande del av undersökningen även om representativitet inte är ett centralt syfte i en kvalitativ metod för att öka informationsvärdet, och skapa en grund för djupare och mer fullständiga uppfattningar om det fenomen som studeras. Informationsinnehållet ska vara så stort som möjligt och det kan man påverka genom att försäkra sig om största möjliga variationsbredd i urvalet. Detta kan innebära att fler personer inom samma företag men på olika positioner kan bidra med viktig information till undersökningen. (Holme & Solvang 1991).

För det andra kan man påverka informationsinnehållet genom att använda sig av intervjupersoner som kan antas ha rikligt med kunskap om undersökningens syfte. (Ibid)

Population

Företagen som valts ut är till storlek varierande. Med hjälp av Fredells har jag valt ut företag i två olika kategorier med två underliggande inriktningar. Kategorierna är så kallade riksbyggare och regionbyggare (Korsbäck, M). Riksbyggare är de företag som har en stor organisation spridd över hela Sverige och i många fall även utomlands. Den andra kategorin kallas för regionbyggare och företag i denna kategori är de som har ett arbetsupptagningsområde inom regionen. Valet av två olika kategorier skapar en möjlighet i undersökningen att kunna se skillnader i åsikter i samband med moderna konstruktionsmetoder mellan mindre och stora byggföretag. Intervjufrågorna bygger på både på det strategiska planet och på ett marknadsföringsplan där produkten ska vara konkurrenskraftig. För att få de båda inriktningarna har de intervjuade valts ut efter var i organisationen de befinner sig.

Kritisk källgranskning

Byggföretagen är komplexa organisationer med många olika avdelningar och uppdrag i samhället (Widén 2007). Utifrån dessa grunder har flera personer inom varje företag intervjuats för att säkerställa en fullständig bild utifrån arbetets syfte.

Det rör sig alltså dels om personer på strategiska befattningar där de jobbar med mer långsiktiga lösningar och har en bättre överblick över eventuella framtida förändringar, dels arbetsledare ute på byggen som arbetar med att lösa och utnyttja dagens problem och möjligheter. De sistnämnda är de som planerar produktionen och får arbetet på byggarbetsplatsen att flyta på friktionsfritt. Den mer praktiska inriktningen som arbetsledare på byggarbetsplatserna passar bättre till den mer relationsmarknadsföringsstyrda produktsynen. Deras dagliga arbete har gett dem en tyst kunskap som kan vara ovärderlig för upplägget på exempelvis en omorganisering i produktionen.

Utvalda företag och personer

NCC- Ett av Sveriges absolut största byggföretag. Deras affärsidé i regionen är uppdelad i fem avdelningar där de har specialiserat sig på olika områden, en vid namn Mälaravdelningen. Den avdelningen fokuserar på området utanför Stockholm. Deras mål är att vara en attraktiv byggare och erbjuda sina kunder kvalitetsboenden. Deras motto är att alltid sträva efter en marknadsledande position.

JM- Tillsammans med NCC ett av de största byggföretagen på den svenska marknaden. De har en bredd som innefattar uppköp av egen mark med planering, projektering, byggande och tidsbegränsad förvaltning. De skapar bland annat detaljplaner för olika ändamål åt kommuner. Deras idé är i grunden att bygga och inte att äga. Deras förvaltning sträcker sig vid byggande av bostadsrätter till två år och det är deras garantitid under vilken de hjälper de nya ägarna att komma igång med allt som behövs från trädgårdsskötsel till avtalstecknande. Denna arbetsmetod använder de på både flerbostadshus och småhusområden.

Torsten Lindqvist Bygg- Ett mindre byggföretag med en mer regional inriktning. Deras affärsidé är idag stomme-entreprenader samt har ett dotterbolag som monterar fönster och balkongdörrar. De har även en avdelning som monterar dörrar och köksutrustning. De anpassar sig helt efter marknaden och vad som är populärt för tillfället.

Storleken på samplet är för litet för att vara statistiskt säkerställt. Detta är dock ingenting jag har eftersträvat i mina val av de som ska intervjuas eftersom arbetets resultat ska vara relevant för Fredells som har den största delen av sin verksamhet i stockholmsområdet.

Målet med informationen är att skapa ett stöd till de underlag som Fredells grundar sina strategiska beslut på. Eftersom de är verksamma i Stockholmsområdet är det främst det området de behöver information om. (Patel,R, Davidsson. B) Dessutom har de ett befintligt kontaktnät med kunder som för dem är mer intressanta än det är att få ett resultat som är statistiskt säkerställt och med en bredd som de inte har någon användning av.

Relevans

I en kvalitativ undersökning finns det krav på relevans för att kunna bedöma kvaliteten på den information som intervjuerna får fram. Till den kvalitativa metoden finns det olika kriterier uppdelade i två grupper nämligen forskarrelevans och aktörrelevans. I forskarrelevansen är det tre faktorer som beskriver relevant information. Den första är bruksvärde och innebär att informationen ska kunna utgöra en grund för ny kunskap och ny medvetenhet. Informationen som intervjuerna har resulterat i har gett ny kunskap om hur de intervjuade och deras företag ser på Fredells och den produkt de erbjuder. Det andra kriteriet är vilket förståelsevärde resultaten har. För att detta kriterium ska vara uppnått krävs att informationen utvecklas och fördjupar förståelsen för det som undersöks. Informationen som kom fram i intervjuerna har gett en insyn i hur dagens produkter ser ut och hur Fredells kunder tror att framtiden kommer utvecklas. Det tredje kriteriet är möjligheten att skapa nya teoretiska grunder utifrån det material som samlats in. (Holme & Solvang 1991).

3.3. Intervjuteknik

För att intervjuerna ska ge svar med en hög reliabilitet har jag försökt att uppfylla de krav som skapar just detta. Reliabiliteten innebär att resultatet ska kunna jämföras mellan de olika företagen som varit inblandade i undersökningen. Intervjuerna kommer att vara till hälften standardiserade vilket innebär att frågorna kommer ställas på samma sätt till alla som ska intervjuas. (Trost 1997) För att skapa en kongruens i intervjuerna kommer situationen kring intervjun se likadan ut med mig som enda intervjuare vid alla tillfällen. Dock kommer det att finnas en flexibilitet för följdfrågor vilka kommer se olika ut beroende på hur svaren utvecklas (Holme & Solvang 1991). Detta på grund av att det är en kvalitativ undersökning som ska gå på djupet och få fram deras åsikter (Holme & Solvang, 1991).

En viktig del av intervjun är att personen som jag ska intervjua känner sig trygg och bekväm i rollen som intervjuobjekt (Trost 1997). Innan jag börjar ställa frågor förklarar jag att jag inte kommer hänga ut någon med namn utan att personen har fått möjlighet att läsa genom det skrivna innan texten går till tryck. Platsen för intervjun är också en viktig del för att tryggheten ska infinna sig hos den som blir intervjuad varför jag låter den intervjuade få välja vart intervjun ska äga rum (Trost 1997). För att personen jag ska intervjua vet vad det handlar om har jag valt att i förväg skicka över de frågor som jag förberett för den här intervjun.

Frågorna kommer vara relativt få och ganska omfattande vilket kan ge ganska långa och vida svar där kanske inte allt blir relevant för undersökningen.

Visar modellen för mitt frågeformulär som också ligger till grund för hur intervjuerna ser ut. Själva frågorna är placerade i de vänstra fälten medan mina ambitioner med frågorna syns nedanför till höger. På detta sätt kan man följa med lättare i själva svaret och även kunnat utveckla frågorna för att styra intervjuerna åt rätt håll. (Silverman 2005). Det är i detta skede som flexibiliteten med den kvalitativa metoden har sina stora fördelar.

Tolkning och analys

För att informationsinsamlingen ska vara så effektiv som möjligt använder jag mig av en diktafon som spelar in intervjuerna samtidigt som jag antecknar under intervjuernas gång. Just inspelningen ger mig en hög precision i registreringen av svaren och möjligheter till att vid osäkerhet lyssna flera gånger.

Bearbetningen av materialet som har samlats in görs genom en sammanfattning av svaren på de olika frågorna. Det är viktigt att veta att redan i utskriften av svaren sker en sällning efter vad intervjuaren ser som det mest intressanta för arbetet. Materialet som skrivs ut måste vara pålitligt och giltigt men det kan bli problem med att intervjuaren har haft en felaktig upplevelse av situationen. Olika intervjuare hade kanske fokuserat mer på olika delar i svaren vilket gör att det hela inte är helt objektivt (Trost 1997). Svaren i arbetet kommer att vara präglade av intervjuarens tolkning av de svar som kommit fram i intervjuerna. Det viktiga har alltså inte varit exakt hur de svarat utan en beskrivning av de åsikter som går att ta fram ur deras svar.

Citat har jag använt mig av i vissa fall för att redovisa deras uppfattning i en fråga och då har de blivit ordagrant citerade. Detta visar på individernas egna uttrycks sätt och skapar en bättre förståelse. (Holme & Solvang, 1991)

Intervjufrågorna

Frågorna är uppdelade i två olika delar och har formulerats dels med hjälp av teorin samt i diskussioner med Fredells. De två områden som jag berör med frågorna är den strategiska synen på hur utvecklingen kommer att ske inom byggbranschen samt vad respektive företag. Den andra delen visar på hur relationsmarknadsföring kan tillämpas för att skapa en mer konkurrenskraftig kvalitet i sin produkt.

Tabell 1. Halvstrukturerad intervju guide

Intervjufrågor	Intentioner med frågorna
Fråga 1: Vad är er affärsidé idag?	Företagets idé om deras produkter och deras erbjudande.
Fråga 2: Vem är er typiska kund idag?	Målgrupp och underlag för förändring
Fråga 3: Hur levererar ni till dem?	Byggnadssätt, tidsåtgång.
Fråga 4: Vilken typ av förändringar har/kommer ni att sätta igång? Varför utlöser ni dem	Branschinställning, framtidstro, vilka förändringar finns det behov för?
Fråga 5: Hur kan era leverantörer hjälpa er med detta?	Osäkerhet kring förändring. Vilka behov finns. Förtroenden
Fråga 6: Är Prefab en del av dessa förändringar?	Inställning kring användandet av prefab.
Fråga 7: Har ni förväntningar på att era leverantörer av prefabprodukter ska ta ett större ansvar ute på byggplatsen? Om så är fallet, på vilket sätt?	Deras idé om hur de ska utvecklas. Mer outsource eller egen regi.
Fråga 8: Hur tror ni att prefabprodukter kommer utvecklas	Visar deras åsikter om hur prefab kommer utvecklas antingen mer eller mindre mot fabriksbyggd.

3.4. Meningen med frågorna

Fråga 1: Tanken med denna fråga är att försöka kartlägga företagets verksamheter i dagsläget för att tydliggöra vilken grund de olika företagen har. Olika affärsidéer skapar olika grunder till förändringar hos de olika företagen. Det viktiga är för Fredells att kunna erbjuda en

attraktiv produkt till deras idag befintliga kunder med en utveckling efter deras syn på framtida byggande.

Fråga 2: Berör vilka deras befintliga kunder är i dagsläget ger ett underlag till undersökningen för hur deras framtida förändring skulle kunna se ut. Detta är en mycket viktig fråga för den beskriver hur stor förändring det blir för respektive företag.

Fråga 3: Är mycket intressant fråga som skapar en bild av vilka delar i ett byggprojekt som företaget är inblandade i. I dagsläget har många av de stora företagen personal på alla områden men det är lite av kärnan i detta arbete att så inte behöver vara fallet inom några år.

Fråga 4: Kan vara en känslig fråga att ställa om ett företag håller på att utveckla något nytt. Samtidigt är det viktigt för mig att veta vilken inställning företagen har till framtiden och vad de ser som möjliga förändringar.

Fråga 5: En viktig del till förändring är tilltro till de som företagen är beroende av. Ett företag som börjar med "just in time" leveranser blir mer beroende av att de i sin tur får leveranser när det är sagt att de ska komma.

Fråga 6: Beskriver företagets syn på hur utvecklingen kommer att ske. Deras funderingar kring förändringar kan beröra en stor del prefabtillverkade produkter eller också inte och visar också på vilka möjligheter som företagen ser på användningen av prefabprodukter.

Fråga 7: En viktig fråga som visar på hur företagen tänker angående utvecklingen på prefabsidan. Denna fråga är viktig för att kunna avläsa vilket förtroende som företagen har för varandra.

Fråga 8: Beskriver de intervjuades funderingar kring utvecklingen av själva prefabprodukten. Bland annat om de funderar på nya byggsystem som skapar möjligheter för en förändring av den fysiska prefabprodukten.

Efter intervjuerna har jag använt mig av e-mail och telefon för att komplettera de frågor och eventuella tveksamheter som har dykt upp. Innan arbetet går i tryck har dessutom en kopia av deras intervjuer skickats ut för godkännande av den intervjuade.

Hur kan era leverantörer hjälpa er med detta?

JM:s leverantörer är viktiga för JM då de är experterna inom sina egna områden. JM är mer av ett monteringsföretag och kan med hjälp av de sakkunniga inom de olika områdena minska sina källor till produktionsproblem och förbättra planeringen och konstruktionen kring byggandet. Bo menar att de på många sätt är beroende av sina leverantörers kunskap. Vid byggande ställer JM de krav som ska vara uppnådda och som klaras av med hjälp av leverantörernas kunskande kring sin egen produkt.

Är Prefab en del av dessa förändringar?

Bo anser att prefab kommer att finnas kvar och att dessa kommer vara en del av dessa förändringar både på småhus och på flerbostadshus. Tanken är att inkludera prefab i byggandet dock av varierande grad mellan olika projekt.

Har ni förväntningar på att era leverantörer av prefabprodukter ska ta ett större ansvar ute på byggplatsen? Om så är fallet, på vilket sätt?

Bo anser att vissa av deras leverantörer kommer få ta ett större ansvar vid en ökad användning av prefab. I byggandet av flerbostadshus kan detta ansvar möjligtvis fördelas på byggarbetsplatsen så att JM lägger grunden och att prefableverantören tar över monteringen därefter och skulle kunna innebära i princip hela byggnaden. Detta är något som de skulle kunna använda sig av på småhus också genom att de skapar infrastrukturen och bottenplattorna för att sen lägga ut husbyggnaden på entreprenad till småhusbyggare. I dagsläget har JM en del områden som inte har egna produktionsresurser exempelvis JM-Mitt där Västerås, Eskilstuna, Strängnäs osv. ingår. Dessa regioner jobbar mycket med de första leden såsom uppköp av mark, projektering och ritar upp husen för att sen leja ut själva byggandet. De har fortfarande försäljningsansvaret för byggnaderna.

Hur tror ni att prefabprodukter kommer utvecklas?

Bo anser utvecklingen kring utfacksprefab har under de senaste åren snarare backat i sin utveckling på grund av svårigheter med att garantera fuktfritt i regelverket när utfacken anlände isolerade. En mer färdig utfackningsvägg skulle vara bra och skulle underlätta arbetet på bygget. De har försökt med olika konstruktionsmetoder bland annat med ett tält över bygget för att slippa fukt i form av nederbörd. Problem med detta konstruktionssätt var framförallt bristen på flexibilitet i utformningen av tältet då endast vissa byggnader passade i tältet. Bo ser fördelar med mer prefabutvecklade utfack i byggandet. Dock är det viktigt att prefabtilverkarna jobbar på att utveckla sina produkter så att inte skarvar förblir synliga vid färdiga hus.

Det som krävs för att prefableverantörerna ska kunna utveckla sig än mer är en fingertoppskänsla för slutkundernas önskemål och inte bara vad de själva vill producera. Ett dilemma som prefableverantörerna har är brist på kontakt med slutkund. Bo tror att ett ökat samarbete med leverantörerna kan skapa bättre förutsättningar för ökat prefabanvändande då JM har slutkundskontakten och får det senaste trendsignalerna allra först. Det är viktigt att prefabtilverkade hus kan hänga med i arkitektur så att det inte systematiseras så mycket att det blir för enkelsparigt och ger en känsla av miljonprogram.

3.5. Intervju med Anders Holmen, JM

Vilka är era typiska kunder idag?

Deras mest typiska kund idag är till största delen bostadsrättsföreningar. De bildar föreningar med proffsstyrelser som blir deras kunder. Det är de som i sin tur sen säljer bostäderna till privatpersoner. De har en liten del som ägnar sig entreprenadverksamhet och som kan ta beställningar från mindre beställare och åt exempelvis kommunen.

Hur levererar ni till dem?

Det de levererar är en komplett fastighet. De köper fastigheten och utvecklar den. De projekterar och sköter oftast alla myndighetskontakter med detaljplaner och bygglov varefter de bygger och färdigställer projektet till bostäder.

Vilken typ av förändringar har/kommer ni att sätta igång? Varför utlöser ni dem?

JM:s förändringar började för mer än tio år sedan med specialiseringar och utvecklingar. I dagsläget finns inte någon förändring när det gäller hur prefabprodukter ska hanteras såsom att exempelvis montage skulle läggas ut på leverantörerna. En av deras grundvalar är att ha egen

hantverkspersonal och de kommer inte att byta ut det i Stockholm. De ser sig själva som ett ganska traditionellt byggföretag där de själva bygger och monterar sina hus själva och inte som något managementföretag som delegerar ut jobben. Dock har de olika distrikt där de saknar egen personal och där detta redan idag är en verklighet.

De förändringar de har gjort är att de har skapat en struktur kring hur de ritar sina hus och deras sköter sina verksamheter. Det Anders ser som ett område där de inte har strukturerat är själva byggandet där det finns potential till förbättringar. Olika delar av detta som Anders ser är att bygga effektivare, att kunna planera bättre och ha en bättre logistik. Ute på byggarbetsplatsen är JM traditionella och de ser ungefär likadana ut som de alltid gjort och hierarkin likaså.

Anders menar att ”vi har ju strukturerat våran verksamhet, vi har även strukturerat hur vi ritar hus men vad vi kan förbättra, det är ju hur vi bygger egentligen”.

I logistikskedet borde det kunna vara en tredjepart som sköter logistiken åt dem tillsammans med andra byggföretag som bygger i samma områden. Detta skulle kunna underlätta i Stockholmsområdet då trafiksituationen är svår (i Stockholm) när det gäller snabba leveranser. En idé hade varit att allt är inlyft i byggnaden under natten så att montörerna kan sätta igång direkt på morgonen har jobb för hela dagen. Detta skulle kunna minimera antalet transporter till bygget under dagarna.

Fokus borde kanske inte ligga på enhetstiden för montörerna utan mer till hela tidsplanen.

Hur kan era leverantörer hjälpa er med detta?

Leverantörer kan hjälpa till på det sättet att de är mer öppna för förändringar och att de själva är med och aktivt bidrar till att driva förändringar. De olika företagen vill helst göra sin produkt och inte lägga kostnader på utveckling. De skulle behöva se sig som en del av ett system istället för att stirra sig blind på just sin produkt som de tillverkar just nu. De skulle bli mer kundnyttiga och fundera på vad kunden kan behöva. Byggföretagen är som sagt traditionella och bygger såsom de alltid har gjort och missar då dessa nyheter om inte prefabproducenten informerar om det.

Ett bättre långsiktigt tänkande kring samarbeten och prissättning. I dagsläget fungerar samarbeten bra i lågkonjunkturer och prefabproducenterna kan producera bra kvalitet till bra priser. I högkonjunkturer när efterfrågan är stor vill producenterna av prefab ha högre priser och i vissa fall producerar de mer än vad de egentligen kan göra för att samtidigt bibehålla sin höga kvalitet. JM skulle vilja att de tittade längre än över en konjunkturkurva för att tillsammans kunna utvecklas och skapa en stabilitet för samarbeten över en längre tid.

Är Prefab en del av dessa förändringar?

Till en viss del ingår prefab i dessa förändringar men inte hur långt som helst. Idag köper JM mycket prefab för att de tycker det är krångligt att tillverka just de delarna. De köper inte alltid prefabprodukter för det syfte man egentligen förknippar med prefab, själva systemfunktionen för att kunna standardisera.

Frågan är var den optimala nivån går för mer användande av prefab i framtiden. Det finns en möjlighet att vi idag ligger på gränsen till vad vi bör använda prefab. I dagsläget vågar inte JM köpa Fredells utfack färdigisolerade på grund av fuktsynpunkt. En utveckling av prefabprodukterna skulle kanske kunna öka förändringens andel.

Har ni förväntningar på att era leverantörer av prefabprodukter ska ta ett större ansvar ute på byggplatsen? Om så är fallet, på vilket sätt?

I moment som är svåra och där de själva inte besitter den bästa kunskapen kring vad som ska göras är det lämpligt att ta in någon annan till att göra det. De ser inte det som omöjligt att Fredells skulle kunna leverera ett komplett "kit" där de levererar ett utfack som idag men sedan tar ansvar för att utfacken blir isolerade och klara ute på plats. Detta skulle kunna minska personalen ute på bygget vilket skulle kunna innebära minskade kostnader. Det finns dock inget uttalat behov av ett ökat ansvarstagande från deras leverantörer ute på byggplatsen. Det som i slutändan styr intresset för förändringar hos JM är om det finns det pengar att spara på nya lösningar.

Hur tror ni att prefabprodukter kommer utvecklas?

Om ingen drastisk förändring står för dörren tror de att de nått en gräns för vad som ska hända framöver angående prefab. Det som kan förändras är troligen mer de sidoerbjudande som kan utvecklas där produkten kommer utökas bättre tjänster.

Det finns risk för en tröghet på grund av att de som arbetar med utvecklingen är en ganska homogen grupp och där en traditionell syn är inarbetad på hur ett bygge ska se ut. Detta är något som ställer till problem och som riskerar nya projekt där de skulle behöva se över strukturen ute på arbetsplatsen. En bättre integration på arbetsplatsen mellan de som utvecklat projektet och de som ska genomföra det skulle kunna hjälpa utvecklingen framåt på ett snabbare sätt. Det finns möjligheter till en effektivisering på de områden där slutkunden inte har någon kunskap eller synpunkter på hur det ser ut. En helt uppstyrd produkt är något som de tror kan skapa problem med att attrahera nya kunder där dessa inte känner sig delaktiga i produkten.

För att en ökad prefabrisering ska fungera bör kostnaderna sjunka markant för att vinna genomslagskraft. Dessutom är vi möjligtvis för små för att verkligen vinna på en effektivisering då fasta kostnader är så pass höga att vinsten från effektiviseringen försvinner på grund av det låga antalet bostäder som byggs varje år. En trög början skapar snabbt osäkerhet och många projekt läggs ner när de inte har fått ett snabbt genomslag.

De små volymerna skapar också en risk för att mängden varianter är för liten och att upprepadet blir alltför påtagligt. Andra svårigheter är myndigheterna som inte har någon större önskan att det ska byggas likadant. De vill inte ha de stora kolosser till hus som skulle underlätta ett systematiskt tänkande kring byggandet.

En större förändring är något som prefabtillverkarna själva måste vara med och påverka för att det ska hända på inom en snar framtid

3.6. Intervju med Petra Törnqvist JM

Vilka är era typiska kunder idag?

De typiska kunderna är en privatperson även om de bygger kontorsbostäder till en viss del. De har en egen intern beställning av byggnader och de skapar egna underlag till att skaffa kunder till deras lägenheter. Lägenheterna är alltså inte byggda när kunden beställer sin bostad. I vissa fall har JM interna bokningskrav som innebär att en viss mängd av lägenheterna måste vara bokade innan de sätter igång med produktionen. Detta gör de för att minska risken för att stå med bostäder som ingen är intresserad av.

Hur levererar ni till dem?

Produkten levereras besiktigad och klar. Kunderna bjuds in under arbetets gång till att beskåda framstegen som gjorts på deras blivande bostäder. JM har vissa tidsplaner inom vilka en kund kan komma med åsikter om förändringar såsom att flytta en innervägg eller dylikt, dessa kallas för stopptider och efter dem låser JM hur lägenheten kommer att se ut.

Vilken typ av förändringar har/kommer ni att sätta igång? Varför utlöser ni dem?

Petra ser idag ingen tydlig förändring som är på gång utan de har tydliga projekteringsanvisningar på hur de ska bygga sina bostäder. Dessa projekteringsanvisningar har skapats över många år av utveckling för att nå en upprepningsseffekt och en effektivare produktionsprocess. De har gjort vissa förändringar där de har knutit upp vissa kontakter på ett längre samarbete för att skapa en trygghet i leveranser. De gör det även för att kunna beställa stora volymer vilket ger lägre kostnader. Den största fördelen ligger dock i upprepnings-effekten där produktionspersonalen skapar en erfarenhet kring produkterna som används och känner igen sig även när de kommer till nya arbetsplatser. Denna rutin skapar ett systematiskt tänkande kring produktionen och bygget kan effektiviseras samt minska risken för kvalitetsavvikelser.

Hur kan era leverantörer hjälpa er med detta?

Prefab produkter är något som uppskattas ute på byggplatsen och arbetet blir mer montage inriktat. För att detta ska fungera måste tiden då leveranserna ska komma följas mycket noggrant. Om inte detta fungerar blir det snabbt stora problem. I stommen är alla delar beroende av varandra för att byggnaden ska kunna utvecklas. Den viktigaste faktorn i stomskedet är absolut tidsplaneringen och att de utlovade leveranserna hålls. Det är stora kostnader som uppstår vid förseningar. Punktligheten är det som leverantörerna ska fokusera på i första hand för att hjälpa till vid ett bygge. En optimal lösning är "just in time" metoden där allt som ska monteras kommer strax innan det är dags för montering (vilket är något som de strävar efter i stomskedet). Detta hade också varit det bästa på grund av de problem som byggen i Stockholm ofta har på grund av platsbrist med lagringssvårigheter som följd. I dagsläget har det ibland varit svårigheter för leverantörerna att leverera efter tidschema så JM har då fått beställa långt i förväg

Är Prefab en del av dessa förändringar?

När de olika leverantörerna knyts upp ställs höga krav på samarbete mellan deras leverantörer och dem själva. I en vision om bättre miljöhantering finns ett samarbete för att utvecklas kring detta och där leverantörerna förväntas ta ett stort ansvar för att utveckla detta.

Har ni förväntningar på att era leverantörer av prefabprodukter ska ta ett större ansvar ute på byggplatsen? Om så är fallet, på vilket sätt?

Det finns en förhoppning om att deras leverantörer ska ta ett större ansvar inte bara när det gäller planeringen av leveransscheman utan också se till att detta fungerar. En annan utveckling som är minst lika viktig enligt Petra är att produkterna håller en hög kvalitet, "förutom det här med tidspassning som är så viktig så är ju kvaliteten precis lika viktig".

Möjligtvis skulle en större och mer noggrann kontroll av kvaliteten innan den levereras till bygget hjälpa till mycket då en felaktig produkt är detsamma som ingen produkt alls i vissa fall. Det finns en förståelse för att det kan vara problem hos leverantören med att åstadkomma en färdig produkt men med en tydlig och snabb kommunikation hade man kunnat klara av de problem som uppstår. Med en tydlig kommunikation är det lättare att bestämma hur de ska gå vidare angående brister på produkten och hur de ska åtgärdas antingen genom att leverantören

kommer ut eller att JM gör det själva och fakturerar kostnaden. I denna del av en affär finns det mycket som kan förbättras och som leder till en förbättrad planering.

Vissa problem har funnits med att kontaktpersoner har slutat hos leverantören vilket innebär att nya samarbeten måste startas. Drömscenariot är att ett samtal hade varit tillräckligt med kontaktpersonen om tider och vilket material som behövs enligt tidigare lämnad leveransplan och sen kunna veta att leveransen kommer utan fler kontrollsamtal. En försening från leverantören skapar en stor frustration när JM sköter sin del av avtalet och håller sin tidsplan men inte leverantören.

Hur tror ni att prefabprodukter kommer utvecklas?

Petra känner sig osäker på hur utformningen av utfack kommer utvecklas men önskar att det blir standard med så mycket färdigmonterat som möjligt. Det fungerar också väldigt bra med de brandisolerade pelarna.

Kundens åsikter kring Fredells erbjudanden

Det har varit en del problem med att jobba med leveranser som ska komma en viss tidpunkt så kallade "just in time" leveranser. Detta har gjort att Petra har beställt i förväg för att ha det hemma när de behöver delarna. Hon har inte känt sig säker på att få delarna i tid och dessutom skapas de problem för många andra leverantörer om deras bygge blir försenat. Där det har varit problem med logistiken verkar det som om planering och kommunikation hos leverantören har varit bristfällig.

3.7. Intervju med John Eklund, JM

Vem är er typiska kund idag?

Den typiska kunden har förändrats lite men är till största delen en familj vars barn håller på att flytta ut och som befinner sig i 45-50 års åldern. JM fokuserar på privatpersoner och ser det inte som ett uppdrag utan mer som ett samhällsansvar att bygga nya samhällen. Kunderna är intresserade av hus i bostadsområden samt av lägenheter i form av bostadsrättsföreningar som är en gruppering av privatpersoner.

Hur levererar ni till dem?

Deras produkt är en färdig lägenhet och JM köper själva upp mark för förädling. Kunder kan anmäla sig till deras register för att vilja köpa bostäder. Ökningen idag är på internetsidan där privatpersoner kan hitta JM som en potentiell leverantör. Produkten de levererar är allt från styckeradhus till bostadsområden med upp mot 2000 bostäder, den undre gränsen tenderar att vara tio till tolv bostäder. De skapar själva projekt där de köper upp mark och erbjuder möjligheter till bostäder.

Vilken typ av förändringar har/kommer ni att sätta igång? Varför utlöser ni dem?

Förändringar som John ser är att de hela tiden jobbar med att industrialisera byggandet mer men med fokus på arbetsplatsen. De anser att det finns mycket kvar som kan utvecklas där innan de gör mer av byggandet fabriksbelagt. Mycket kan åstadkommas genom en byggarbetsplats som är mer fabrikslik "vi som alla andra jobbar väl med att industrialisera byggandet mer". Detta kan liknas en sorts mobil fabrik där montörerna flyttas istället för att produkten ska monteras på fabrik och sen levereras. Utfacken som används idag har använts sedan 1989 och sett likadana ut och kan inte riktigt sägas vara med i någon sorts förändring.

Hur kan era leverantörer hjälpa er med detta?

John menar att logistikfrågan kommer att spela en mycket större roll där leveranser behöver vara punktliga och mer skraddarsydda. Detta ger möjligheter för att JM ska kunna utveckla sina förändringar mot en mer fabrikslik arbetsgång på arbetsplatserna.

Är Prefab en del av dessa förändringar?

Det finns en tro att JM kommer använda sig av mer sammansatta komponenter i framtiden och ser på bilindustrin som ett exempel på ett område där man mer och mer har gått mot mer sammansatta komponenter. John ser dock en del begränsningar hur sammansatta komponenter man kan ha i byggbranschen på grund av storleken och de problem som uppstår i behandlingen av större moduler. En sammanslagning av komponenter skapar svårigheter för montering på grund av vikt och mått. Dessutom ser han olika ut vilket innebär olika varianter och hela tiden på olika ställen vilket gör det svårt att skapa maskiner som passar för alla och som är lätta att flytta med. Så det finns en svårighet med att det är olika förutsättningar mellan fabrikslokaler och byggarbetsplatser.

Har ni förväntningar på att era leverantörer av prefabprodukter ska ta ett större ansvar ute på byggsplatsen? Om så är fallet, på vilket sätt?

JM har inte några större förväntningar på att deras prefableverantörer ska ta ett större ansvar ute på byggsplatsen. Det som de jobbat på är leveranssättet där de hellre vill ha en inbärning där leveransen levereras till montageplats istället för att de läggs av utanför.

Utfacken anländer paketerade på ett speciellt sätt av säkerhetsskäl och det JM förväntar sig kring denna produkt är att de kommer i rätt tid och att utförandet är rätt. När de anländer måste de vara klara så att inte tid går åt till färdigställande på byggsplatsen.

En svårighet att låta deras leverantörer ta ett ökat ansvar på byggsplatsen beror på bristen av kontakt med slutkund som exempelvis Fredells har. Dilemmat är att JM är de som träffar slutkunden och vet vad de dessa vill ha och de första som känner av nya trender. Ett annat problem är att det är JM som hela tiden har ansvaret för att kunden ska bli nöjd med slutprodukten. En ökad fördelning av ansvar till deras leverantörer minskar JM:s kontroll över produkten och ger dem mindre chans till kontroll över hela kedjan. Risken är att det andra företaget inte har samma kundvärdering som JM och att en kulturskillnad skulle uppstå med missnöjd slutkund som följd. Det viktigaste är dock att deras leverantörer håller sina tider för leverans på grund av att planeringen i dagsläget är såpass avancerad att en missad leveransdag skapar förseningar som påverkar de andra områdena också.

Hur tror ni att prefabprodukter kommer utvecklas?

John tror att utvecklingen av prefab kommer att gå mot lite mer sammansatta komponenter. Det kommer inte att bli allt för sammansatt just på grund av vikten och storleken på komponenterna. Det blir helt enkelt för klumpigt med en alltför stor sammanslagning.

Kundens åsikter kring Fredells erbjudanden

Försenade leveranstider ställer till enorma problem på andra områden inom ett bygge och de ser ett problem med bristen på förståelse från leverantörshåll. Att JM och deras leverantörer har samma syn på hur det ska fungera kring ett bygge är idag tyvärr inte helt säkert. Det räcker inte att leverantörerna beter sig som de alltid har gjort eller på ett sätt som möjligtvis fungerar hos någon konkurrent utan de måste anpassa sig till JM när de jobbar med just dem.

Bland JM:s byggprojekt idag finns projekt där de kan säga inflyttningsdatum ett halvår innan de ens har börjat bygga ett bostadshus och hålla sin budget vilket inte är lätt över en två års period. Detta är resultatet av den utveckling som JM har bedrivit på sina byggplatser. De system som man använder bygger som jag tidigare poängterat på varandra och olika åsikter om leveranssystem skapar förseningar och problem för JM. Planeringen mellan de olika parterna har i vissa fall inte fungerat på ett bra sätt och missförstånd har uppstått med förseningar som följd. Som JM har upplevt det hela saknas det en brist på kommunikation mellan parterna och där leverantörer ibland tagit lätt på leveransdatumet och de verkar ha haft en uppfattning om att det varit accepterat att leverera lite mer när de passat dem själva. John anser att det finns en viktig regel i att om JM korrigerar ute på ett bygge så måste även deras leverantörer korrigeras så att de följs åt i sina planeringar.

John ser risker med att lägga ut ansvaret på leverantörer då de arbetar 100% kundtillvänt. Det är JM som har det slutgiltiga ansvaret för att få en nöjd slutkund och en minskad kontroll är något som kan skapa problem som JM inte kommer kunna råda över. JM behöver ha en stenhård kontroll på de moment där de lägger sitt ansvar på någon annan.

För övrigt verkar det finnas en känsla i branschen där vissa leverantörer inte ser sin produkt som en del av ett byggsystem och att en försening inte skapar någon större turbulens kring resten av bygget. Dessutom lovar vissa leverantörer att åtgärda sina fel och korrigeras för att sen inte leva upp till sina löften vilket straffar ut leverantörerna över tiden.

John beskriver JM:s utveckling som ett rör där deras precision hela tiden blir bättre och bättre på vad de gör och där kraven som ställs på deras leverantörer hela tiden kommer att öka. Missar från leverantörssidan skapar mycket extrajobb och kostnader för JM och en förlust av de fördelar som prefabprodukter innebär.

3.8. Intervju med Therese Friedman, NCC

Vem är er typiska kund idag?

Den typiska kunden är uppdelad i två separata nischer i form av en extern och en intern. Den externa innebär uppdrag åt exempelvis HSB eller kommuner. Den interna nischen innebär att de bygger i egen regi i form av bostadsområden eller bostadsrättsföreningar.

Hur levererar ni till dem?

Leveransen till kund sker när bostäderna är färdigbesiktade och entreprenaden godkänd av en besiktningsman. NCC projektutvecklar och förädlar marken till bostadsföreningen eller privatpersoner i ett villaområde.

Hur kan era leverantörer hjälpa er med detta?

Fredells och NCC har en överenskommelse där Fredells tar emot det material som NCC vill ha i sina utfack och bygger in det i utfacken som sen levereras till arbetsplatserna.

Är Prefab en del av dessa förändringar?

Therese är tveksam till en ökad prefabanvändning då kostnaderna för prefabprodukter är dyrare i många fall än platsbyggt. De bygger vissa saker på plats för att kostnaden är lägre än att köpa de prefabprodukterna.

Har ni förväntningar på att era leverantörer av prefabprodukter ska ta ett större ansvar ute på byggplatsen? Om så är fallet, på vilket sätt?

Therese tycker att det finns en önskan om att deras leverantörer skulle ta ett större ansvar då det är NCC som står med problemen när eventuella fel uppstår. Det är NCC som i dagsläget får lägga ner tid och resurser på att få tag på den som har ansvaret för prefabprodukterna när det har blivit fel. En tidigare och säkrare kvalitetskontroll i fabriken skulle underlätta mycket på byggarbetsplatsen.

Hur tror ni att prefabprodukter kommer utvecklas?

Utvecklingen av utfack är något som Therese tror kommer vara ganska liten då deras byggmetoder inte lämpar sig för färdiga utfack som är isolerade på grund av fuktrisker. Dock ser Therese att det kan finnas potential för mer prefab av annat slag, ”Jag tror det kommer gå mot mer prefab” Det har gjorts försök med andra konstruktionsmetoder där stora tält har använts men lönsamheten har varit låg.

3.9. Intervju med Mats Fryxell, och Ove Brodin, NCC kompetenscenter produktionsfrågor för bostäder

Vem är er typiska kund idag?

De har stora beställare i form av HSB och Riksbyggen och de har även internkunder genom tex region Boende som håller på med projektutveckling där de skapar nya bostäder. Dessa skapar ett underlag med kunder och skapar bostadsrättsföreningar. Själva produktionen köper Boende från de byggande avdelningarna inom företaget.

De använder sig också av ett begrepp som de kallar för partnering. Detta innebär ett öppet samarbetsavtal med deras kunder där de under byggprojektet hela tiden har en dialog där kunden kan vara med och påverka under hela förloppet. Detta ger kunden en frihet rent byggtekniskt samt kan relatera detta till ett slutpris på produkten. En av de stora fördelarna är att det är lättare att ta tillvara kundens kunskap och ambitioner med vad de vill ha i kombination med deras egen. De väver även in sina egna konsulter och leverantörer i denna dialog för att tillsammans sträva efter att uppnå kundens önsknings till så lågt pris som möjligt. Man hjälps alltså åt att försöka nå en viss målkostnad. De bygger även en del villor i samband med tex radhusområden då man ofta lägger ut själva byggandet till en småhustillverkare.

Hur levererar ni till dem?

De kan styra över hela kedjan från markförvärv och projektering till nyckel i hand hos slutkund.

Vilken typ av förändringar har/kommer ni att sätta igång? Varför utlöser ni dem?

Under de senaste åren har de gjort många förändringar och satsat på flera strategiska satsningar. En stor satsning är deras tekniska plattformar för att industrialisera själva byggprocessen. Plattformen ger dem en grund till byggandet och ger dem också en möjlighet att kvalitetssäkra produktionen och sänka kostnaden i den effektivitetshöjning som uppstår.

Mats och Ove säger att plattformen skapar igenkännande typlösningar som ger upprepningseffekter, ”vi får en återupprepningseffekt i det lilla” enligt Ove. De låser vissa parametrar i sina hus vilket förenklar för hantverkarna och vid projektering när vissa moment blir likadana. De ser det som en NCC-standard som underlättar deras byggande. Dessutom blir det lättare för inköpsavdelningar att köpa in en trolig årsmängd istället för varje projekt för sig

som var det vanliga för bara några år sedan. De stora inköpen skapar en lättare planering för deras leverantörer och NCC och ger möjligheter till skaleffekter. Detta är en väldigt viktig strategi för NCC i utvecklingen av ett mer effektivt byggande.

Hur kan era leverantörer hjälpa er med detta?

Samarbetsparterna måste knytas upp i avtal som kan vara olika i storlek geografiskt. Deras leverantörer har den bästa kunskapen kring sin produkt och den är väldigt viktig i utvecklingen av plattformen. Avtalen gäller både i konsultledet och i leverantörsledet. Effektiviteten är det viktigaste och en tydlig dialog dem emellan är otroligt viktig för att rätt lösningar ska användas. Dessa gemensamma metodstudier ger underlag för bättre konstruktioner där båda kan öka förtjänsten genom exempelvis rationaliseringar eller andra förbättringar.

Utvecklingen är att de går från att ha haft många leverantörer till att de kommer arbeta med färre leverantörer och då i djupare och längre samarbeten. Det är viktigt att det är en "vinn-vinn" situation så att båda parter tjänar på det på lång sikt. Den grunden skapar möjligheter till förtroenden för att ge varandra insyn i den andres arbete för att kunna utveckla sig och i slutändan bygga effektivare och billigare. Det långsiktiga är nyckeln i de olika avtalen och tanken är att detta ska kunna leda till en ökad gemensam grund i vardagen där de kan utvecklas tillsammans genom att de kan ta del av varandras kunskaper.

I partneringavtalen med beställaren är det en önskan att leverantörerna skulle komma in i avtalen mycket tidigare för att de ska kunna påverka med sin kunskap. Detta skulle öka nyttan för slutkunden och ge högre möjligheter till nöjda kunder med en lägre kostnad. De tycker det är viktigt att försöka vara öppna och inte se gränser för hur detta skulle kunna utvecklas.

Är Prefab en del av dessa förändringar?

De tittar mycket på olika prefablösningar och ser en ökande användning av prefabprodukter. Det finns många varianter där möjligheter till prefabanvändande finns. Det som till sist styr är slutkostnaden och hur kvaliteten blir i byggandet. Ett byggande i fabrik bör ge bättre möjligheter till kvalitetssäkrat byggande. Det har visat sig att det finns fördelar med att få ner själva arbetstiden på byggarbetsplatsen men det är totalkostnaden som är den avgörande faktorn.

På längre sikt ser de möjligheter till annorlunda byggande där de kan utföra diverse montagejobb och inlyftningar efter ordinarie arbetstid. Detta skulle ge dem en möjlighet att utnyttja sina maskiner som kan vara mycket kostsamma och som står stilla 16 timmar per dygn. De kan eventuellt använda mindre kvalificerad arbetskraft för dessa moment vilket skulle sänka personalkostnaderna. Det skulle dessutom kunna bidra till mer produktionsid för byggarbetarna på dagarna då det idag är mycket tid som går åt till att vänta, bära eller flytta.

Har ni förväntningar på att era leverantörer av prefabprodukter ska ta ett större ansvar ute på byggplatsen? Om så är fallet, på vilket sätt?

I några fall har de köpt med intransport vilket innebär att de får prefabprodukterna monterade och klara. De använder sig också av underhandsentreprenader där de som de köper golv eller innertak själva kommer och monterar detta. De har olika arbetssätt i Danmark och Sverige där de i Danmark monterar saker själva som de i Sverige inte monterar själva.

Leveransstabiliteten är bra men ställer samtidigt krav på dem själva. Tyvärr har de själva en hel del avkall i verksamheten när de reviderar sina leveranstider för mycket.

Något som är viktigt är leveransordning så att när de får en större leverans av utfack kan börja ta allt i rätt ordning direkt från vaggan utan att behöva flytta om först. Det är mycket viktigt och spar mycket tid för byggarna. Även system för att skydda produkterna är viktiga. En bättre planering kring leveransen där bilar kanske kan komma klockan elva istället för klockan sju som har varit brukligt i många fall.

På en byggarbetsplats går arbetet i en cykel där de producerar de olika delarna i olika skeden. En förskjutning av cykeln skulle kunna förenkla transportsituationerna. Logistikområdet är något som studeras mycket på idag. De har idag skapat ett eget logistikcenter för att kunna importera produkter. Detta logistikcenter kan också fungera som en buffert där de har möjligheter att lagra innan det ska ut på bygget. Erfarenheter har samlats vid byggandet av Hammarby Sjöstad där det fanns ett logistikcenter för de olika byggföretagen. Denna erfarenhet visade att det från början var svårt men att det i slutet fungerade bra och smidigt. Det finns potential i logistiken då de bevisat att det faktiskt fungerar med mycket snäva leveranstider när de har byggt vissa krävande byggnader. Tyngden i logistiken kan öka prefabriceringsgraden på byggandet då logistiken kan göras mycket enklare i många fall.

Hur tror ni att prefabprodukter kommer utvecklas?

Prefabmodulerna kommer nog att utvecklas mot mer sammansatta moduler innan leverans. Standardiseringen ökar med den tekniska plattformen vilket är en viktig ingrediens för en ökad grad av prefabricering.

3.10. Intervju med Anders Östling och Jim Stenmark, Torsten Lindqvist Bygg

Vem är er typiska kund idag?

Fastighetsbolagen är de typiska kunderna i dag och en stor del av dessa är kommunala bolag. Den andra biten står de privata bolagen för med HSB som exempel. De är öppna för entreprenader hos alla olika stora bostadsföretagen som ska bygga nytt.

Hur levererar ni till dem?

När bostadsbyggarna går ut med anbud kommer T.Lindqvist in i handlingarna där de lämnar ett kostnadsförslag till kunden. Planeringen av bygget är ofta tänkt som platsbyggt men med en tidsram som vore omöjlig utan att använda prefabprodukter. När dessa problem uppstår brukar T.Lindqvist vara med och försöka lösa tidsproblemet genom att påverka till användning av prefabprodukter. I dessa fall kommer de in i projekteringsskedet och får vara med och ta fram lämpliga produkter för bygget. Med hjälp av sin egen erfarenhet och tillsammans med prefableverantörernas konstruktörer skapar de lämpliga produkter för bygget.

Vilken typ av förändringar har/kommer ni att sätta igång? Varför utlöser ni dem?

De har ingen tydlig förändring på gång men håller sig hela tiden flexibla för att kunna svara på marknadens krav och ständigt vara med där de bästa affärerna kan göras. De fungerar som så att de räknar på de erbjudanden som ligger ute på marknaden och om deras slutnota visar på ett positivt resultat tar de arbetet.

Hur kan era leverantörer hjälpa er med detta?

Deras leverantörer kan hjälpa dem genom att försöka lägga sitt pris så lågt som möjligt så att de har en möjlighet att få entreprenaderna de konkurrerar om. De kan också se en fördel med prefablösningar som kan ge en enklare montering eller något som sänker kostnaderna på något annat område så att slutnotan blir så låg som möjligt.

Är Prefab en del av dessa förändringar?

Anders menar att prefab är en förutsättning för de jobb de gör idag, ”utan prefab då skulle vi ju inte hinna med den tiden, det skulle ta mycket längre tid”.

Prefab är en livsviktig detalj för byggandet idag när mycket av tidsplanerna utgår från en användning av prefabprodukter även om tanken från början har varit en platsbyggd byggnad.

Har ni förväntningar på att era leverantörer av prefabprodukter ska ta ett större ansvar ute på byggplatsen? Om så är fallet, på vilket sätt?

Det finns en förhoppning om att prefableverantörerna ska ta ett större ansvar för kvaliteten på de produkter som levereras till byggarbetsplatsen. I många fall har det varit brister på det som levererats vilket har skapat extra kostnader och krävt mer tid för att korrigera på byggarbetsplatsen. En bättre logistik hade också varit önskvärt och att utfacken kommer i rätt ordning och i rätt tid för det skulle spara mycket tid och skapa en mycket lättare planering av bygget. En ändring i hur Fredells staplar sina utfack skulle kunna rätta till detta problem och skapa fördelar för båda parterna. Det som de dock ser som viktigast är en snabbare respons från Fredells när det har blivit fel på leveransen så att det snabbt kan åtgärdas. Idag tar det för lång tid. Ett telefonsamtal borde räcka för att få ordning på felen som har uppstått.

Hur tror ni att prefabprodukter kommer utvecklas?

Utvecklingen på prefab kommer troligen att öka då det finns en hel del tidsvinster att hämta med att använda prefab. Det skapar också möjligheter till att arbeta med torrare virke vilket är viktigt då fukt kan leda till mögel. Anders tror att prefabutvecklingen nog kommer gå i vågor då det finns en tydlig tendens till att prefabanvändningen är starkt knuten till konjunkturen. Vid liten personaltillgång som det är i en högkonjunktur är det mer användning av prefabprodukter men när konjunkturen sjunker minskar användningen av prefab. Det finns en tröghet då branschen är ganska konservativ och nya idéer mottas kritiskt och möts av motstånd.

Kundens åsikter kring Fredells erbjudanden

Kontakten med Fredells har varit svår att etablera i det löpande arbetet oavsett om de har mejlat eller ringt. Det har även varit svårt att få ut någon från Fredells för att titta på vilka fel som har gjorts och de har inte upplevt att det har skett någon större förbättring när felen har påtalats utan samma fel har fortsatt att dyka upp på utfacken.

Det finns en viss tungroddhet i att jobba med Fredells vilket de upplever som jobbigt och de har en uppfattning att de kanske inte har någon betydelse för Fredells när de ringer om felaktigheter.

4. Analys

I denna del gör jag en tolkning av resultatdelen med hjälp av teoridelen från kapitel två som ram för tolkningar.

4.1. Redogörelse och bearbetning av undersökningsmaterial

Vem är er typiska kund idag?

De olika företagen som har varit med i undersökningen har till viss del haft olika affärsidéer, vilket har lett till att deras kunder i dagsläget skiljer sig åt till viss del. JM har tydligt inriktat sig på bostadsbyggande till privatpersoner där de försöker attrahera kunder och därmed skapa ett underlag för att kunna bygga bostäder. Att sälja lägenheter genom att skapa ett behov hos personer tvingar bostäderna att vara trendiga och begärliga för kunderna.

NCC bygger också bostäder i egen regi men har även ett stort arbetsområde där de bygger på entreprenad efter begäran från kund. I dessa fall finns fokus på att kunna erbjuda ett kvalitativt och billigt byggande. Det senaste som NCC håller på och utvecklar är något som de kallar för partnering. Detta innebär att beställaren blir mer involverad i byggprocessen och ges möjlighet till ändringar.

Ansoff (1978) tar i sin artikel upp olika faktorer som påverkar ett företag och som måste följas för bästa resultat (se kapitel 2.1). De stora kunderna hos Fredells har olika syn på hur de ska utvecklas framöver. För Fredells del innebär detta att deras strategiska inriktning kommer att påverkas av exogena faktorer som ser olika ut beroende på vilket företag som sänder ut dem. Detta är något som de måste vara lyhörda för. Det är klart svårare med flera olika exogena faktorer som ska hanteras tillsammans med de endogena faktorerna för att de ska uppnå ett optimalt resultat.

Fredells kunder verkar ha olika tankar/behov vid sin produktion vilket kräver att Fredells ser över hur deras produkter ska erbjudas. Grönroos skriver om relationsutveckling och de synergieffekter som finns att vinna genom mervärden till kunderna (se kapitel 2.4). De skulle alltså kunna tjäna på en tätare samverkan med sina kunder. Partneringavtalen som NCC använder sig av kan skapa ett djupare samarbete med Fredells. Idén med partnering är att NCC släpper kontrollen till en viss del och bjuder in sina leverantörer till en diskussion med slutkunden om hur det tilltänkta huset ska se ut.

Hur levererar ni till dem?

I en byggnadsprocess sker flera steg innan ett färdigt hus är klart för inflyttning. Företagen som varit med i undersökningen arbetar alla på något olika sätt. De stora företagen JM och NCC som varit med i studien har personal för alla steg och driver själva projekten om det är planerat så. JM:s byggen fungerar såhär i princip till 100% medan NCC bygger en hel del på entreprenad också och står inte alltid för hela kedjan. Torsten Lindqvist bygg är ett typiskt entreprenadföretag som kommer in i sammanhanget när projektet är planerat. Det finns dock tillfällen när tidsplanen är väldigt snäv och där T. Lindqvist kan komma med förslag på användning av prefabricerade produkter för att klara tidsplanen.

Enligt Morgan & Hunt som i sin artikel skriver om det perfekta samarbetet har Fredells stora möjligheter att hjälpa T. Lindqvist när de kommer med förslag till byggherren för att tidsplanen ska kunna hållas (se kapitel 2.5). En av de faktorer som poängteras i artikeln är service som en viktig del i ett samarbete. Med Fredells leveransservice och deras kunskap om

utfack skulle de kunna ta ett stort ansvar när det gäller sina produkter och hjälpa till i planering för att kunna hålla tidsplaner. Detta kräver en tätare kommunikation där de båda företagen har förtroende för det andra. I dagsläget finns en uppfattning hos T. Lindqvist att de inte är av någon större prioritet för Fredells och leveranser kan komma både sent och vara dåligt organiserade.

Vilken typ av förändringar har/kommer ni att sätta igång? Varför utlöser ni dem?

JM, NCC och T. Lindqvist har alla gjort förändringar men fokuserat på olika områden i ett byggnadsskede. Det generella för alla är en strävan av effektivitetsökning med bibehållen kvalitet. De som skiljer dem åt är att JM valt att arbeta mycket med själva arbetsplatsen och på det sättet utnyttja sina resurser på ett effektivare sätt. NCC har utvecklat en plattform vilket innebär en standardisering av vissa mått i byggandet och som ska ge upprepnings effekter. T. Lindqvist som jobbar med entreprenad har ingen specialisering utan försöker hålla sig öppna för att kunna läsa av marknaden och hela tiden kunna vara med där affärerna görs.

Fredells har grunden för att kunna tillfredsställa sina kunder och deras strategiskt olika strategier med hjälp av sin relationsbaserade marknadsföring. Det gäller för Fredells att ha i åtanke att ingen transaktion är distinkt utan att alla transaktioner lämnar spår inför nästa transaktion (se kapitel 2.5). Detta innebär att Fredells hela tiden måste utvärdera den senaste transaktionen för att kunna erbjuda en ännu bättre produkt vid nästa transaktion. Detta arbete som kretsar mycket kring kvaliteten av Fredells erbjudanden är ett arbete som samtidigt bygger upp förtroenden mellan de båda parterna. Denna uppföljning av sina transaktioner visar på att de försöker vara en god samarbetspartner samtidigt som de förbättrar sig själva och förstärker sin konkurrensförmåga.

Grönroos utvecklar i sin figur hur relationen genom många tillfällen av möten eller annan kommunikation byggs upp (se kapitel 2.4). Dessa dialoger är något som Fredells kan utnyttja sig av inte bara för att ta emot beställningar utan även för att försöka vara med och utveckla kundernas olika strategier.

Hur kan era leverantörer hjälpa er med detta?

Det finns en tydlig önskan från de olika företagen som har intervjuats att deras prefab-leverantörer ska ta ett större ansvar i framtiden. Prefableverantörerna är de som har den största kunskapen om sina produkters möjligheter och begränsningar. Morgan & Hunt (1999) skriver om att ett företag med hjälp av olika faktorer kan skapa en heterogenitet i branschen och vinna konkurrens fördelar (se kapitel 2.3). Fredells har stora möjligheter att vinna konkurrens fördelar med sitt geografiska läge och stora kunnande inom branschen.

Utvecklingen av prefab kommer till viss del att läggas på producenterna då de har den kunskap som krävs. Det finns en önskan om en ökad öppenhet för förändringar i byggandet och att prefabproducenterna är med och formar sina produkter efter de senaste trenderna. I dagsläget har byggföretagen kommit så långt att de kan planera för vilken dag det ska vara inflyttning i en ny bostad. Denna planering gör dem sårbara för förseningar någonstans i kedjan och kräver mycket resurser för att de ska kunna korrigera. Dessutom blir logistiken en viktig faktor då förseningarna får så stora konsekvenser.

Prefabprodukterna gör att byggföretagen mer sysslar med montering än att de bygger och är därför i behov av de sakkunniga inom prefabindustrin som kan underlätta och minimera planering och monteringsproblem.

Byggföretagen efterlyser också ett långsiktigt samarbete där deras leverantörer måste sluta fokusera enbart på sin produkt och börja se sig själva som en del av ett system. NCC ser en framtid med färre leverantörer och djupare samarbeten. Morgan & Hunt skriver att just långsiktigheten är något som är lönsamt och viktigt att sträva efter (se kapitel 2.5). Fredells har med sin geografiska placering och hur deras verksamhet är uppbyggd en unik möjlighet att knyta upp sina kunder i långvariga relationer.

Grönroos skriver i sin artikel att en ökad kommunikation är en del av utvecklingen i en relation (se kapitel 2.4). Med en förbättrad relation till sina kunder kan Fredells faktiskt påverka kunderna att använda sig av lösningar som underlättar för Fredells. Detta kan skapa synergieffekter och generera ett lägre pris till slutkonsumenten. Den ökade kommunikationen skapar också möjligheter till att verkligen ta del av varandras kunskap och tillsammans utveckla produkterna.

Är Prefab en del av dessa förändringar?

Prefabprodukter är en del av de förändringar som företagen genomför i dagsläget. Den är inte allt och andelen påverkas bland annat av vilket byggsystem som används. I dagsläget anser JM att man ligger på en nivå där en ökad prefabrikation kan vara svårt på grund av miljön runtomkring dock finns det en tro på mer sammansatta produkter. Nackdelar med en mer sammansatt produkt är att de fort blir väldigt stora och otympliga produkter som är svåra att montera. NCC tittar mycket på en ökad grad av prefabricering där det som avgör är slutkostnaden och kvaliteten.

Det finns även en viss tveksamhet till ökad prefabricering hos JM som är rädda att de blir för låsta i sina materialval och ger en sämre produktbredd. Detta skulle i sin tur kunna leda till att de tappar en del av sin attraktionskraft hos slutkonsumenterna.

T.Lindqvist är däremot helt inriktade på att prefabricerat är en stor del av de förändringar som sker i branschen. En ökad grad av prefabricerat är nödvändigt för att de ska kunna fortsätta konkurrera och bygga med allt kortare och mer exakta tidsplaner och förenklar arbetet betydligt för dem.

Ansoff (1978) tar upp de exogena faktorerna som måste pareras för att ett företag ska uppnå ett optimalt resultat (se kapitel 2.1). Fredells måste vara lyhörda för de funderingar deras kunder har angående framtiden med prefab. Det är viktigt att de inte bara fokuserar på vad deras kunder ser som positivt med prefabanvändning. De måste också titta på de saker som skapar en viss tveksamhet hos kunderna och genom kommunikation försöka lösa dessa tveksamheter.

Har ni förväntningar på att era leverantörer av prefabprodukter ska ta ett större ansvar ute på bygglplatsen? Om så är fallet, på vilket sätt?

Det finns ingen uttalad önskan om ett direkt övertagande av montering av produkter men det finns en del önsknings på andra delar av produkten som Fredells erbjuder. En uppfattning om att ökad kvalitetskontroll innan leverans skulle minska tidsspill på byggen och även sänka kostnader som följer med detta.

Vid leveransen underlättar det mycket om allt levereras i rätt ordning då krantiden många gånger kan vara en flaskhals i byggprocessen. Just kring logistiken finns det en del att jobba med där det idag är morgonleveranser som de flesta har. En förskjutning av vissa leveranser från exempelvis klockan nio till klockan elva skulle kunna vara en lösning. Det finns också

byggplatser där en inbärning av produkterna skulle underlätta mycket istället för att de lastas av på en avstjälpningszon utanför. Dessutom är det viktigt att leveranserna kommer när det är sagt att de ska komma för att det ska gå och planera dagarna på arbetsplatsen.

Widén (2007) tar upp bristen på kommunikation mellan aktörerna i branschen. En förbättrad kommunikation skulle behövas där ett fel snabbt kan rapporteras och åtgärdas. Det ska räcka med ett telefonsamtal för att ett lösa problemet.

I artikeln av (Payne, A m.fl. 2005) skrivs det om hur viktigt det är att de olika kunderna delas upp var för sig och att en strategi läggs upp för varje kund eller intressent (se kapitel 0). Fredells måste studera om deras produkt ska erbjudas på olika sätt till de olika kunderna. Dessutom kan det finnas skillnad i hur drivna de olika kunderna är till utveckling. Det innebär att Fredells ibland kanske måste vara de som driver det hela och ibland de som lyssnar.

Widén skriver att kommunikationen av tradition alltid varit dålig i byggbranschen och att mycket av innovationer kan utvecklas med en bättre kommunikation (se kapitel 2.5). Fredells bör fokusera på att bygga upp en snabbare och smidigare kommunikation med sina kunder. Denna kommunikation ger kunderna en trygghet när de vet att de kan få tag på Fredells om det är något som inte stämmer. Den ökade tryggheten leder till ett större förtroende som i sin tur leder till en bättre relation och säkrare, långsiktiga affärer.

Hur tror ni att prefabprodukter kommer utvecklas?

De olika personerna som intervjuades skiljer sig åt lite på den här frågan. Det finns de som tror att prefab är framtiden och att den kommer att utvecklas mot ännu mer färdigt och sammansatt. Det finns tidsvinster med prefab och det är alltid intressant i planeringssyfte. Det finns en risk för en tröghet i systemet då det är en traditionell bransch där de som lägger upp strategier kanske också kan vara färgade av sin omgivning. Många projekt har varit ganska långt från det traditionella byggandet men på byggarbetsplatsen har alla haft sina gamla roller som kanske inte passar med det nya byggnadssättet. Ytterligare begränsningar av prefabricering är att en ökad sammansättning kan skapa för stora moduler.

Ytterligare en teori är att prefab kommer att utvecklas i vågor då det finns en tendens till att prefab följer konjunkturen.

Fredells bör försöka skapa långsiktiga avtal och inte låta sig lockas att sälja mer än de klarar eller till högre priser under en högkonjunktur. Som jag nämnt tidigare betonar Morgan & Hunt vikten av långsiktighet som nyckeln till något framgångsrikt och konkurrenskraftigt. Det är viktigt att man bortser från en snabb förtjänst. En gemensam utveckling av sina produkter kan resultera ge två företag större vinster ändå.

4.2. Kunduppfattning av Fredells nuvarande erbjudanden

Denna del är baserad på kommunikations/relationsmarknadsföringsteorier.

Det nuvarande erbjudandet

Fredells syn på sitt erbjudande idag är att de har möjligheten att bygga helt efter vad kunden vill ha för mått. De kan öka eller sänka graden av prefabricering och de kan erbjuda kunden transport till önskad plats.

Kommunikation

Det finns vissa saker som måste bli bättre hos Fredells innan de kan börja fundera på att erbjuda mer avancerade och dyrare tjänster. Det mest uppenbara är hur deras kunders uppfattning att kontakten är med Fredells när något blir fel och måste korrigeras. I dagsläget drar ett fåtal personer på Fredells en stor del av ansvaret för möten och hantering av felaktigheter hos produkter som gått ut till kund.

Widén 2007 beskriver hur kommunikationen traditionellt har fungerat dåligt i byggbranschen (se kapitel 2.5). Kommunikationen bör delas upp där mer eller mindre en person ansvarar för kundmöten, förhandlingar och andra ledningsfrågor. När en affär är klar och kontraktet skrivet är det läge för att en annan kontaktperson tar över kontakten med de olika företagen och hanterar situationer kring deras byggen. Denna person är alltså ansvarig för de mjuka värdena kring den fysiska produkten och koordinerar utgående leveranser med produktion och tidsplaner för de olika byggena. En förbättrad kommunikation är något som är en starkt bidragande faktor till värdet på den slutgiltiga produkten. Grönroos tar upp hur relationer byggs upp mellan företag och en snabbare och enklare kommunikation skulle hjälpa till att bygga upp relationerna (se kapitel 2.4). Att göra på detta sätt skulle underlätta för Fredells genom den interna kommunikationen som blir följden. (Payne, A m.fl. 2005) tar i sin artikel upp att ett företag måste se sina intressenter och rangordna dem vilket beskriver en viktig del i Fredells situation (se kapitel 0). De måste se vilka intressenter som de ska satsa på för att arbetet ska fungera på ett effektivt sätt. Pressen som idag finns med ett uppskruvat tempo gör det svårt för Fredells att se sina olika intressenter och uppfatta exakt hur deras behov ser ut.

Morgan & Hunt skriver om hur lågt förtroende mellan parterna ger sämre effektivitet i ett samarbete (se kapitel 2.5). Dålig kommunikation skapar alltså ett lågt förtroende mellan parterna och risken för opportunistik ökar. Detta drabbar slutkunden och slår tillbaka på dem själva i form dyrare hus och färre kunder.

För att förbättra Fredells kvalitet och pålitlighet

Denna del är baserad på strategiska marknadsteorier.

Långsiktigheten tror jag är bra inte bara för att få en stabil försäljning utan också genom att relationen som byggs upp skapar ett forum för utveckling när förtroendet ökar. Widén 2007 skriver att problem med innovationer i byggbranschen till stor del beror på brist på kommunikation mellan de inblandade. Han påpekar också att design och arkitektur ofta är fristående från byggföretaget (se kapitel 2.5). En tydlig kommunikation mellan Fredells och deras kunder hjälper de olika företagen att få fram de produkter de vill ha.

NCC söker en ökad långsiktig relation med sina leverantörer för att fördjupa sig med och tillsammans utvecklas mot ökad effektivitet och högre lönsamhet med hjälp av en viss standardisering. Kundernas uppfattning idag är att Fredells ibland har vissa problem med kvaliteten på sina produkter och att förseningar inte är ovanliga. Långsiktigheten tror jag är en bra idé för Fredells att försöka ta vara på som en utgångspunkt för att få ordning på kvalitet och leveranssäkerhet. Även viljan att sälja måste kanske dämpas för att kvaliteten ska kunna öka. Fredells måste se över vilken utnyttjandegrad de kan ha i sin produktion för att fortfarande kunna korrigera och hålla leveranstider.

JM har ingen tanke för närvarande på någon systematisering enligt den informationen jag har fått höra utan har en inriktning som är mycket mer kundstyrd. Hos dem kommer det framtida fokus att vara mer inriktat på värdena runtomkring den fysiska produkten.

Strategisk inriktning

Något som jag har insett under detta arbete är att de olika företagen avsätter mycket pengar på försök med nya metoder. De nya försöken anpassas oftast till hur den traditionella verksamheten ser ut. Ansoff (1997) tar i sin modell upp förändringar i branschen eller från annat håll och hur den strategiska biten genomförs (se kapitel 2.1). I byggbranschen drivs nya koncept ofta med gammal ledningsuppbyggnad. Fredells måste hitta sin roll i denna bransch och det gör man inte om man tänker som ett byggföretag. De är en leverantör i ett system där alla måste jobba tillsammans för att nå ett optimalt resultat. Det är viktigt att se att system skapar ett beroende där det blir extra viktigt att leveranser är i tid och av rätt kvalitet för att ett bygge ska kunna fortsätta. System är effektiva men skapar samtidigt en ökad press på de inblandade och risk för att misstag får stora konsekvenser.

Fredells måste bestämma sig för vilken produkt de säljer. Är deras fysiska produkt unik och svår att ersätta så att kunderna är beredda på att vänta på den? Eller är det en produkt där en stor del av värdet är logistikmöjligheter och möjligheter för arbetsledarna att enklare följa en detaljerad tidsplan. I dagsläget säljer Fredells mest av utfack som är en relativt okomplicerad produkt. I intervjuerna framgår det att fokus hos kunderna inte längre verkar ligga på prefabutvecklingen enbart som produkt utan mer på de värden som finns runtomkring med logistiska idéer osv. Fredells har med sitt unika geografiska läge en avsevärd fördel gentemot sina konkurrenter när det kommer till logistikfrågan. Morgan & Hunt (1999) tar upp långsiktigheten som en viktig del i relationsmarknadsföringen (se kapitel 2.3).

Fredells bör hantera konjunktursvängningarna utifrån en långsiktig planering och inte ryckas med i en högkonjunktur där försäljningspotentialen är utan gränser. De måste se var de har sina fördelar gentemot sina konkurrenter och utnyttja dem. En maximerad produktion är alltid att föredra med tanke på de fasta kostnader ett företag kan ha. Tyvärr skapar det samtidigt en skörhet i systemet vilket kan påverka de rörliga kostnaderna på ett negativt sätt och som faktiskt kan överskrida det de tjänar på de fasta kostnaderna. Minsta lilla misstag riskerar att skapa förseningar i produktionen och en missnöjd kund som resultat. Dessutom blir det ofta svårare med kvaliteten när tempot är uppskruvat på maximal kapacitet. Dessa faktorer strider mot de värden utöver den fysiska produkten som medföljer med Fredells som leverantör. (Payne, A m.fl. 2005) tar upp strategiska områden i sex marknadens modell där en av de sex delarna är vidarebefordran från gamla till nya kunder (se kapitel 0). En missnöjd kund är ingen bra reklam och i Stockholmsregionen finns det ett visst utbyte av personal som vandrar mellan företagen.

En ökad långsiktighet i samarbete tror jag är nyttig för relationsbyggande och utvecklande av produkter. Det gäller för Fredells att skapa en grund att stå på för att trygga en viss försäljning. Fredells bör se över sina intressenter och noga väga deras olika inriktningar för att se vad som passar dem bäst. (Payne, A m.fl. 2005) tar upp att det inte bara är kunderna som är intressenter utan även Fredells leverantörer är deras intressenter (se kapitel 0). En ökad långsiktighet i samarbete med kund är något som gynnar Fredells även vid beställningar då de kanske kan beställa större kvantiteter åt gången och få ner materialkostnaderna.

5. Slutsatser

Fredells olika varianter på erbjudanden är deras möjlighet till att skapa konkurrensfördelar. Att fokusera på en fysisk produkt är inte en hållbar strategi så länge produkten inte är unik och svår att efterskapa så tillvida man inte konkurrerar med pris. Är produkten en relativt enkel produkt bör företaget fokusera på vad som gör att kunden väljer just detta företaget vilket i så fall bör vara erbjudandet. Beroende på hur ett företags erbjudande ser ut är de olika intressanta hos potentiella kunder. Fredells har stora möjligheter att bli förstavalet hos de olika byggföretagen. I dag är deras erbjudande till kund väldigt enkelt med fokus på produkt eller produkt med leverans. I framtiden kommer det att vara viktigt att Fredells är kapabla till mer avancerade erbjudanden exempelvis med montering eller att de själva är med i ett tidigare skede och planerar innan själva byggandet har kommit igång. Utvecklingen kommer främst att ske mot mer tjänsteorienterade erbjudanden.

Det finns en vilja hos de olika företagen att använda sig mer av prefablösningar i sitt byggande i framtiden, trots deras olika kundgrupper. För att kunna göra det krävs är kundernas uppfattning att deras leverantörer tar ett större ansvar för sina erbjudanden och tydligare ser sig själva i sammanhanget. Kan prefableverantörerna göra detta och visa att de är beredda att ta ett större ansvar finns intresse från byggföretagen till djupare samarbeten.

Ett kriterium för att en djupare nivå på samarbetet ska vara möjligt är att Fredells kan förstärka sin ställning hos sina kunder. Erbjudandet som Fredells idag försöker sälja är främst produktbaserad. Fredells största produkt, utfack, är inte så avancerad just som produkt. Fördelen med att beställa utfacken från Fredells är framförallt en minskad mängd material på byggplatsen och att deras personal kan arbeta med andra saker istället. Kunderna är bekymrade över kvaliteten som i vissa fall har varit dålig och som har skapat förseningar i resten av produktionen ute på byggarbetsplatserna. Kunderna har i samband med detta haft uppfattningen om brister i kommunikationen med Fredells. De har bland annat upplevt det som svårt att nå fram och problem med otydliga kontaktpersoner. Slutsatsen av detta är att Fredells direkt måste börja arbeta mot att förbättra kundens uppfattning om Fredells. Kvaliteten är det viktigaste att komma till rätta med direkt. Ett utfack med fel mått tar tid att korrigera och skapar förseningar oavsett om den levereras i tid enligt uppgjort schema. Det är viktigt att det finns ett tydligt ansvarstagande för att kvaliteten är den rätta när leveransen ska gå. Är kvaliteten den rätta blir varje transaktion en del av en positiv relationsuppbyggnad. För att Fredells ska kunna utvecklas åt det håll de själva vill krävs det att de har kunder som tror på vad de säger och tycker. Detta är ett kriterium för att vara en konkurrenskraftig leverantör i framtiden.

En första åtgärd kan vara att Fredells tar ett mer aktivt ansvar till kommunikationen med arbetsledaren på byggplatsen för de första leveranserna. Är något fel kan Fredells själva se exakt vad det är och korrigera fort då det är de som är experterna på sina produkter. Detta engagemang är något jag tror lönar sig i längden och som skapar bra relationer med kunderna. Skickandet av en person som upprättar en dialog och får ta del av deras synpunkter kan vara en lämplig början. Detta visar att Fredells bryr sig och det förenklar möjligtvis korrigeringarna på fabriken. Det ger också tyst kunskap till framtida utveckling.

Resultatet av en förbättring av kundernas uppfattning om Fredells är ett ökat förtroende från kunderna och möjligheter även till en ökad betalningsvilja kring Fredells produkter. Ett större förtroende från kunderna gör det enklare för Fredells att få snabb respons på idéer och förslag som de har.

Inriktningarna som de olika företagen har innebär att Fredells måste se över sin produktion och vara flexibla för de olika önskemålen. Inriktningarna innebär att de måste fokusera på olika delar av sin produkt. Det innebär att den fysiska produkten i vissa fall kan vara det som är viktigast medan andra vill ha en förbättrad utveckling av de mjuka värdena runtomkring. Logistiken är idag en mycket viktig del av Fredells produkterbjudande och en fungerande sådan är värt mycket i sammanhanget. En annan påverkan som de olika inriktningarna har är hur samarbetet kommer att se ut. Vissa av Fredells kunder kommer att vilja gå djupare in i ett samarbete för att ta del av varandras kunskap.

Det gäller för Fredells att välja vilka kunder som är av högsta prioritet för att försöka utveckla ett djupare samarbete med dem. Effekten med en djupare relation är dels en trygghet om leveransmöjligheter och en möjlighet till utveckling som i längden kan leda till ökade intäkter. Tryggheten som ett långsiktigt samarbete skapar är en grund för att utveckla sin kvalitetskontroll och hur logistiken ska skötas. Långsiktiga arbeten ser kanske inte ut som de mest lönsamma jobben men frågan är vad tryggheten är värd. De går att planera och nöjda kunder är något som också bör värderas högt.

Att kunna erbjuda en fullkomlig service med allt från beställning till färdigmonterat är ett ganska stort och avancerat erbjudande. Min mening är att det varken finns förtroende eller något större intresse för det idag. Fredells måste börja med att visa att de har kontroll på kvalitet och att de tänker långsiktigt. En bra relation grundar för ett förtroende där deras kunder kan se fördelarna med ett förslag från Fredells. Har kunden bara positiva tankar om dem finns en mycket större välvilja till nya projektformer. Den ”stora” paketylösningen på längre sikt då jag kan se en hel del fördelar med att hålla hela kedjan intern. Det finns redan en intern kommunikation och fel upptäcks snabbare och ger en ökad kunskap inför framtida jobb. Ett sådant upplägg borde göra Fredells mindre isolerat och mer som en del av en kedja. Dessutom ger det byggföretagen möjligheter till att ha färre människor i anställning vilket borde vara en intressant idé för de flesta företagen.

Ett motstånd gällande överlåtelse av monteringen av utfacken är att byggföretagen är de som kommer stå som ansvariga för hela byggnationen. Denna lösning gör att de får mindre kontroll över bygget och är något som ses som en risk. Detta är en förtroendefråga och bör gå att lösa om Fredells kan visa på förbättring och jämnhet i sin produktion.

Det är intressant att Fredells olika kunder utvecklas åt olika håll. En vill systematisera och standardisera medan en annan vill effektivisera på byggplatsen och försöka kapa kostnaderna där. En ren reflektion är att det troligen är bäst att försöka ha en stor del i standardiseringen och att ha en liten del där de kan ta bättre betalt för skräddarsydda produkter. Något som jag tror kommer bli mer vanligt i byggbranschen är att de följer resten av industrierna som mer och mer lägger ansvaret på utveckling på sina leverantörer. Detta är något som företagen oavsett egen strategi kommer att försöka implementera i sina kedjor.

6. Källhänvisning

- AB Svensk Byggtjänst. 2005. Trälyftet ett byggsystem i massivträ för flervåningshus
- Trost J. Kvalitativa intervjuer Studentlitteratur, Lund. Andra upplagan 1997
- Ansoff HI. 1979. Strategic Management. Palgrave Macmillan. ISBN 0-333-19686-4.
- Grönroos C. 2000. Relationship Marketing: The Nordic Perspective. In Sheth JN, Parvatiyar A (eds). Handbook of Relationship Marketing. Sage Publications. 680 p
- Holme IM, Solvang BK. 1991. Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder. Studentlitteratur. Lund.
- Morgan RM, Hunt SD. 1999. Relationship-Based Competitive Advantage The Role of Relationship Marketing in Marketing Strategy. Journal of Business Research. 46 (3): 281-290.
- NHBC Foundation. 2006. A guide to modern methods of construction ISBN
- Nord T. 2005. Structure and developments in the solid wood value chain – Dominant saw milling strategies and industrialized housing (Licentiate dissertation). Sweden: Luleå University of Technology. LTU-LIC-2005:57. 254 p.
- NUTEK. 1992. Sågverksindustrin inför sekelskiftet. Sammanfattning. Del I och II. Närings- och Teknikutvecklingsverket, Stockholm. ISSN 1102-2574.
- Näringsdepartementet. 2004. Mer trä i byggandet – Underlag för en nationell strategi att främja användning av trä i byggandet. Ds2004:1. Fritzes Offentliga publikationer. ISSN 0284-6012.
- Patel R, Davidson B. 1991. Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning. Studentlitteratur. Lund.
- Payne A, Ballantyne D, Christopher M. 2005 A stakeholder approach to relationship marketing strategy: The development and use of the “six markets” model. European Journal of Marketing. Emerald Group Publishing Limited
- Silverman D. 2005. Doing Qualitative Research. Second edition. London: Sage Publications.
- The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. Journal of marketing vol.58 (july 1994), 20-38 Morgan and Hunt
- http://www.bygg.org/Files/Marknad/50_storsta_byggforetagen_i_sverige_2006.pdf

Respondenter

JM

Bo Nilsson, Kategoriansvarig centrala inköp

Anders Holmen, Projekteringsledare

Petra Törnqvist, Entreprenadingenjör

John Eklund, Produktionschef

NCC

Therese Friedman, Platschef

Mats Fryxell, Stabchef, ”inköp och kompetenscentra”

Ove Brodin, Kompetenscenter tekniska plattformar centralt

Torsten Lindqvist Bygg

Anders Östling, Platschef

Jim Stenmark, Lagbas

Projektgaranti

Mikael Kortessalmi, Arbetsledare på projektbygg Årsta

Publications from The Department of Forest Products, SLU, Uppsala

Rapporter/Reports

1. Ingemarson, F. 2007. De skogliga tjänstemännens syn på arbetet i Gudruns spår. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
2. Lönnstedt, L. 2007. *Financial analysis of the U.S. based forest industry*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
4. Stendahl, M. 2007. *Product development in the Swedish and Finnish wood industry*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
5. Nylund, J-E. & Ingemarson, F. 2007. *Forest tenure in Sweden – a historical perspective*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
6. Lönnstedt, L. 2008. *Forest industrial product companies – A comparison between Japan, Sweden and the U.S.* Department of Forest Products, SLU, Uppsala
7. Axelsson, R. 2008. Forest policy, continuous tree cover forest and uneven-aged forest management in Sweden's boreal forest. Licentiate thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
8. Johansson, K-E.V. & Nylund, J-E. 2008. NGO Policy Change in Relation to Donor Discourse. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
9. Uetimane Junior, E. 2008. Anatomical and Drying Features of Lesser Known Wood Species from Mozambique. Licentiate thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
10. Eriksson, L., Gullberg, T. & Woxblom, L. 2008. Skogsbruksmetoder för privatskogsbrukaren. *Forest treatment methods for the private forest owner*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
11. Eriksson, L. 2008. Åtgärdsbeslut i privatskogsbruket. *Treatment decisions in privately owned forestry*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

Examensarbeten/Master Thesis

1. Stangebye, J. 2007. Inventering och klassificering av kvarlämnad virkesvolym vid slutavverkning. *Inventory and classification of non-cut volumes at final cut operations*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
2. Rosenquist, B. 2007. Bidragsanalys av dimensioner och postningar – En studie vid Vida Alvesta. *Financial analysis of economic contribution from dimensions and sawing patterns – A study at Vida Alvesta*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
3. Ericsson, M. 2007. En lyckad affärsrelation? – Två fallstudier. *A successful business relation? – Two case studies*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
4. Ståhl, G. 2007. Distribution och försäljning av kvalitetsfuru – En fallstudie. *Distribution and sales of high quality pine lumber – A case study*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
5. Ekholm, A. 2007. Aspekter på flyttkostnader, fastighetsbildning och fastighetstorlekar. *Aspects on fixed harvest costs and the size and dividing up of forest estates*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
6. Gustafsson, F. 2007. Postningsoptimering vid sönderdelning av fura vid Säters Ångsåg. *Saw pattern optimising for sawing Scots pine at Säters Ångsåg*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
7. Götherström, M. 2007. Följdeffekter av olika användningssätt för vedråvara – en ekonomisk studie. *Consequences of different ways to utilize raw wood – an economic study*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
8. Nashr, F. 2007. *Profiling the strategies of Swedish sawmilling firms*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
9. Högsborn, G. 2007. Sveriges producenter och leverantörer av limträ – En studie om deras marknader och kundrelationer. *Swedish producers and suppliers of glulam – A study about their markets and customer relations*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
10. Andersson, H. 2007. *Establishment of pulp and paper production in Russia – Assessment of obstacles*. Etablering av pappers- och massaproduktion i Ryssland – bedömning av möjliga hinder. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
11. Persson, F. 2007. Exponering av trägolv och lister i butik och på mässor – En jämförande studie mellan sport- och bygghandeln. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

12. Lindström, E. 2008. En studie av utvecklingen av drivningsnettot i skogsbruket. *A study of the net conversion contribution in forestry*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
13. Karlhager, J. 2008. *The Swedish market for wood briquettes – Production and market development*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
14. Höglund, J. 2008. *The Swedish fuel pellets industry: Production, market and standardization*. Den Svenska bränslepelletsindustrin: Produktion, marknad och standardisering. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
15. Trulsson, M. 2008. Värmebehandlat trä – att inhämta synpunkter i produktutvecklingens tidiga fas. *Heat-treated wood – to obtain opinions in the early phase of product development*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
16. Nordlund, J. 2008. Beräkning av optimal batchstorlek på gavelspikningslinjer hos Vida Packaging i Hestra. *Calculation of optimal batch size on cable drum flanges lines at Vida Packaging in Hestra*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
17. Norberg, D. & Gustafsson, E. 2008. *Organizational exposure to risk of unethical behaviour – In Eastern European timber purchasing organizations*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
18. Bäckman, J. 2008. Kundrelationer – mellan Setragroup AB och bygghandeln. *Customer Relationship – between Setragroup AB and the DIY-sector*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
19. Richnau, G. 2008. *Landscape approach to implement sustainability policies? - value profiles of forest owner groups in the Helgeå river basin, South Sweden*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
20. Sokolov, S. 2008. *Financial analysis of the Russian forest product companies*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
21. Färilin, A. 2008. *Analysis of chip quality and value at Norske Skog Pisa Mill, Brazil*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
22. Johansson, N. 2008. *An analysis of the North American market for wood scanners*. En analys över den Nordamerikanska marknaden för träscanners. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
23. Terzieva, E. 2008. *The Russian birch plywood industry – Production, market and future prospects*. Den ryska björkplywoodindustrin – Produktion, marknad och framtida utsikter. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
24. Hellberg, L. 2008. Kvalitativ analys av Holmen Skogs internprissättningsmodell. *A qualitative analysis of Holmen Skogs transfer pricing method*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
25. Skoglund, M. 2008. Kundrelationer på Internet – en utveckling av Skandias webbplats. *Customer relationships through the Internet – developing Skandia's homepages*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
26. Hesselman, J. 2009. Bedömning av kunders uppfattningar och konsekvenser för strategisk utveckling. *Assessing customer perceptions and their implications for strategy development*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala