

# **En framtid för ModernaHus**

– Resursbaserad analys kopplad till omvärldsfaktorer

Erik Wendel

Erik Wiktorin



En framtid för ModernaHus  
– Resursbaserad analys kopplad till omvärldsfaktorer

© Erik Wendel och Erik Wiktorin

Företagsekonomiska institutionen,  
Ekonomihögskolan vid Lunds universitet  
Box 7080  
221 00 Lund  
Sverige

Institutionen för Bygghälsa,  
Avdelningen för byggnadsekonomi,  
Lunds Tekniska Högskola  
Box 118  
221 00 Lund  
Sverige

Examensarbeten i Technology Management - Nr 140/2007

ISSN 1651-0100

ISRN LUTVDG/TVTM--2007/5140--/SE

KFS i Lund AB

Lund 2007

Printed in Sweden

## Sammanfattning

<b>Titel:</b>	En framtid för ModernaHus – Resursbaserad analys kopplad till omvärldsfaktorer
<b>Författare:</b>	Erik Wendel, Technology Management, Ekonomihögskolan, Lunds universitet  Erik Wiktorin, Technology Management, Lunds Tekniska Högskola
<b>Handledare:</b>	Nils Månsson, Företagsekonomiska institutionen, Ekonomihögskolan, Lunds universitet  Mats Persson, Institutionen för Byggvvetenskaper, Avdelningen för byggnadsekonomi, Lunds Tekniska Högskola
<b>Problemställning:</b>	Som en följd av slojade subventioner anses det av företag i branschen numera mindre attraktivt att bygga, äga och förvalta hyresbostäder. Detta får till konsekvens att Skanskas koncept för industrialiserat byggande av hyresbostäder, ModernaHus, tappat i efterfrågan.
<b>Syfte:</b>	Syftet med detta examensarbete är att utifrån ett lönsamhetsperspektiv analysera konceptet ModernaHus och hur det ska möta marknadskraven för flerbostadshus på den svenska marknaden.
<b>Metod:</b>	En kvalitativ metod i form av en fallstudie har legat till grund för arbetet. Den huvudsakliga delen av primärdatan har samlats in genom semistrukturerade intervjuer.
<b>Slutsatser:</b>	Konceptet ModernaHus är en bra lösning tekniskt sett, men kräver tillpassning för att finna en naturlig plats på marknaden. Detta kräver att en tydlig mission och vision formuleras. Detta bör kompletteras med marknadsföringsåtgärder både internt och externt, samt att Skanska fortsätter med att bygga ett starkt varumärke kring konceptet.
<b>Nyckelord:</b>	ModernaHus, RBV, femkraftsmodellen, industrialiserat byggande, Skanska

## Abstract

- Title:** A future for ModernaHus – Resource based analysis coupled with external factors
- Authors:** Erik Wendel, Technology Management, Lund School of Economics and Management, Lund University  
Erik Wiktorin, Technology Management, Faculty of Engineering, Lund University
- Supervisors:** Nils Månsson, Department of Business Administration, Lund School of Economics and Management, Lund University  
Mats Persson, Division of Construction Management, Department of Construction Economy, Faculty of Engineering, Lund University
- Issues:** At the beginning of 2007, the Swedish government abolished the subsidies to rented multi-dwelling buildings. As a consequence it was considered less attractive to build, own and manage these types of buildings. The effect of this was that Skanska's industrial construction concept ModernaHus, dropped in demand.
- Purpose:** The purpose of this thesis is to analyse ModernaHus from a profitability perspective and how the concept should meet the market demands for multi-dwelling buildings on the Swedish market.
- Method:** The method used was a case-study and the major part of the primary data was collected through semi-structured interviews.
- Conclusions:** The concept ModernaHus is an excellent solution from a technical point of view. However, adjustments need to be made for it to suit the market. A mission and vision should be formulated and communicated in order to get this market focus. Additionally, internal and external marketing measures including brand building are required to complement the mission and vision. The necessary competences for making ModernaHus a successful brand and concept are in Skanska's possession, they just need to exploit them.
- Key words:** ModernaHus, RBV, five-forces, industrialised construction, Skanska



## Förord

Att skriva examensarbete för Skanska, var som att angripa oprövd mark för oss båda. Vi kände att det vore en utmaning att prova våra vingar och se om vi klarade av att överföra de akademiska kunskaper som vi under en följd av år förvärvat på ett område som var en vit fläck erfarenhetsmässigt. När vi nu når målet känns det väldigt skönt att vara framme, men vi känner också en enorm tillfredsställelse över våra nyvunna kunskaper och över att ha klarat utmaningen.

Detta hade dock inte varit möjligt utan ett konstruktivt samarbete med alla våra handledare, Mats Person från LTH, Nils Månsson från Ekonomihögskolan, Pierre Börjesson och Mikael Fritzson på Skanska. Till dem vill vi rikta ett särskilt tack. Vidare har ett stort antal personer låtit sig intervjuas och på andra sätt bidragit med sin kunskap, vilket vi är ytterligt tacksamma för.

Malmö, maj 2007

.....  
Erik Wendel

.....  
Erik Wiktorin

## Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>INLEDNING</b> .....	<b>13</b>
1.1	BAKGRUND.....	13
1.2	PROBLEMATISERING.....	15
1.3	PROBLEMFORMULERING.....	16
1.4	SYFTE.....	16
1.5	ARBETETS BIDRAG.....	16
1.6	AVGRÄNSNINGAR OCH FOKUS.....	16
1.7	MÅLGRUPP.....	17
1.8	DISPOSITION.....	17
1.9	FORSKNINGSLÄGET.....	18
<b>2</b>	<b>METODVAL</b> .....	<b>19</b>
2.1	METODIK.....	19
2.2	INTRESSENTHANTERING.....	20
2.3	KVALITATIV METOD.....	20
2.4	FALLSTUDIER.....	21
2.5	ABDUKTIVT ANGREPPSSÄTT.....	22
2.6	INTERVJUER PRIMÄRDATA.....	22
2.7	RESPONDENTVAL.....	23
2.8	INSAMLANDE AV SEKUNDÄRDATA.....	24
2.9	KÄLLKRITIK.....	25
<b>3</b>	<b>TEORIKAPITEL</b> .....	<b>27</b>
3.1	TEORIVAL.....	27
3.2	PORTERS FEMKRAFTSMODELL.....	28
3.3	DET RESURSBASERADE SYNSÄTTET, RBV.....	31
<b>4</b>	<b>EMPIRI</b> .....	<b>37</b>
4.1	BAKGRUND.....	37
4.2	UTVECKLING AV MODERNAHUS.....	38
4.3	IDÉ OCH ANALYS.....	41
4.4	PLANLÄGGNING OCH BYGGLOV.....	47
4.5	MARKNADSFÖRING OCH PROJEKTERING.....	52
4.6	FÖRSÄLJNING OCH PRODUKTION.....	55



En framtid för ModernaHus

---

4.7	KUNDVÅRD.....	58
<b>5</b>	<b>ANALYS.....</b>	<b>61</b>
5.1	EXTERNA FAKTORER.....	61
5.2	INTERNA FAKTORER.....	64
<b>6</b>	<b>SLUTSATSER.....</b>	<b>69</b>
	<b>REFERENSLISTA.....</b>	<b>72</b>
	MUNTliga KÄLLOR.....	72
	TRYCKTA KÄLLOR.....	74
	<b>BILAGA A - FÖRETAGSBESKRIVNING AV SKANSKA SVERIGE AB.....</b>	<b>79</b>
	<b>BILAGA B - INTERN INTERVJUMALL.....</b>	<b>80</b>
	<b>BILAGA C - EXTERN INTERVJUMALL.....</b>	<b>81</b>

## Begreppsdefinition

<b>Byggnadsprisindex</b>	Statistik som ger underlag för att belysa kostnader och kostnadsutveckling samt teknisk utformning för nyproduktion av bostäder och för att utvärdera den förda bostadspolitiken. Uppgifterna används i olika ekonomiska sammanhang bland annat vid beräkning av bostadsinvesteringar i nationalräkenskaperna och som underlag för beslut att stimulera bostadsbyggandet. Med hjälp av uppgifterna beräknas byggnadsprisindex med vars hjälp man kan mäta kostnadsutvecklingen i bostadsproduktionen rensad för kvalitetsförändringar. <sup>1</sup>
<b>Industrialiserat byggande</b>	Bygg- och planeringsprocessen drivs enligt industriella principer med bland annat användning av förtillverkade komponenter men en övervägande del av produktionen sker på byggplatsen <sup>2</sup> .
<b>Industriellt byggande</b>	Tillverkningsprocesser som sker i en sluten industriell miljö, endast montagearbeten sker på byggplatsen <sup>3</sup> .
<b>Investeringsbidrag</b>	Ges till byggherren för hyresbostäder, beror på hur efterfrågan ser ut och på var bostaden byggs.
<b>Investeringsstimulans</b>	Statligt bidrag för att stimulera byggandet av små hyresrätter och studentlägenheter.
<b>Koncept</b>	En övergripande idé och lösning för att bygga flerbostadshus. I arbetet används ordet som motpol till produkt.
<b>Miljonprogrammet</b>	Mellan 1965 – 1974 byggdes mer än en miljon bostäder efter ett beslut i riksdagen.
<b>Mission</b>	Definierar företagets syfte och ofta även på vilken marknad som verksamhet ska bedrivas <sup>4</sup> .
<b>Produkt</b>	I detta arbete avses en färdig lösning för flerbostadshus med fasta ramar och få eller inga anpassningsmöjligheter.
<b>Räntebidrag</b>	Bidrag till den som brukar fastigheten och har räntekostnader i anslutning till detta.
<b>Skanska</b>	Används som benämning för Skanska Sverige AB i syfte att öka läsvänligheten. Övriga bolag inom

---

<sup>1</sup> [www.scb.se](http://www.scb.se) Tillgänglig 070503

<sup>2</sup> [www.byggkostnadsforum.se](http://www.byggkostnadsforum.se) Tillgänglig 070419

<sup>3</sup> Ibid. Tillgänglig 070419

<sup>4</sup> Grant, R. M. (2005) s. 61

	Skanska-koncernen omnämns med sitt fullständiga namn.
<b>Subventioner</b>	Används här som ett samlingsbegrepp för de olika statliga bidrag som funnits. Anledningen är att göra texten mer läsvänlig.
<b>Upplåtelseform</b>	Det sätt varpå lägenheten upplåts, kan i huvudsak vara bostadsrätt eller hyresrätt.
<b>Vision</b>	Definierar vad företaget önskar att vara eller vad det ska sträva mot <sup>5</sup> .

---

<sup>5</sup> Grant, R. M. (2005) s. 61



## 1 Inledning

*Som inledning till examensarbetet ges en bakgrund till arbetet avseende industrialiserat byggande och Skanskas ModernaHus, som utgör bas för rapporten. Dessutom innehåller kapitlet problembeskrivning och syfte samt avgränsningar, målgrupp och disposition.*

### 1.1 Bakgrund

I Sverige har det sedan lång tid funnits ett utbyggt subventionssystem för att stimulera byggandet av bostäder och i synnerhet hyresrätter. Detta har förändrats de senaste åren och speciellt sedan regeringsskiftet hösten 2006. För att läsaren ska förstå ämnet för detta examensarbete ges här en bakgrundsbeskrivning av industrialiserat byggande i allmänhet och Skanskas ModernaHus i synnerhet. En beskrivning av Skanska som företag finns i Bilaga A - Företagsbeskrivning av Skanska Sverige AB.

#### 1.1.1 Industrialiserat byggande

*Hela befolkningen skall beredas sunda, rymliga, välplanerade och ändamålsenligt utrustade bostäder av god kvalitet till skäliga kostnader.*

– Proposition 100, 1967 – Miljonprogrammets politiska målsättning, godkänd av Sveriges riksdag.

I Sverige togs begreppet industrialiserat byggande upp för första gången i skriften "Acceptera" 1931 som innehöll ett kapitel om industriell bostadsproduktion<sup>6</sup>. Den praktiska tillämpningen dröjde ända till 1964 då riksdagen beslutade att en miljon bostäder skulle byggas under perioden 1965-1974, ett projekt som populärt kom att kallas Miljonprogrammet<sup>7</sup>. Målen var ambitiösa och i kombination med brist på arbetskraft krävdes helt nya produktionsmetoder för att uppnå de föresatta volymerna. Redan några år innan miljonprogrammet startade, uttalade sig Sveriges dåvarande finansminister Gunnar Sträng att "alla möjligheter till förenklingar och förbilligandet av de enskilda projekten bör tillvaratas"<sup>8</sup>. Uttalande visar att det var industrialiseringen av processen som prioriterades och möjligtvis kom slutresultatet i skymundan. Fokus låg på att minska antalet mantimmar på byggarbetsplatsen och lösningen blev framförallt prefabricering, byggarbetsplatserna blev monteringsplatser.<sup>9</sup>

Miljonprogrammet var lyckat i avseende att bostadsbristen byggdes bort, men blev till mångt och mycket ett misslyckande ändå. Det som möjliggjorde projektet och egentligen var den stora behållningen, nämligen storskaligheten och standardiseringen, var också det som blev dess största nackdel. Miljonprogramsområdena kom att symbolisera fulhet, opersonlighet och dehumanisering. Ingen ville egentligen bo där.<sup>10</sup> Kritiken kom också att slå mot det industrialiserade byggandet som helhet vilket ledde till att industrialiseringspendeln

---

<sup>6</sup> Adler, P. (2005) s. 11

<sup>7</sup> Ibid. s. 31

<sup>8</sup> [www.svd.se](http://www.svd.se) Tillgänglig 070123

<sup>9</sup> Hyll, H. & Lessing, J.

<sup>10</sup> Adler, P. (2005) s. 12

kom att slå tvärt åt andra hållet. Under andra hälften av 80-talet hade byggnadstekniken för flerbostadshus i princip gått tillbaka till de hantverksmässiga metoder som tillämpades innan miljonprogrammet.<sup>11</sup> Denna aversion skulle hålla i sig till slutet på 90-talet.

Lågkonjunkturen som kom under första halvan av 1990-talet, tillsammans med att regeringen minskade subventionerna, satte tydliga spår i byggbranschen och byggandet gick ner från närmare 70 000 lägenheter per år, till drygt 12 000 årligen under åren 1995 till 1999<sup>12</sup>. Från 1998 till 2005 har dessutom byggnadsprisindex ökat fem gånger så mycket som konsumentprisindex, vilket illustreras i Tabell 1

**Tabell 1, Jämförelse av utvecklingen mellan KPI och byggprisindex för flerbostadshus perioden 1998 till 2005: [www.scb.se](http://www.scb.se) Tillgänglig 070312.**

	<b>KPI</b>	<b>Byggprisindex, Flerbostadshus</b>
1998	136,6	132,6
2005	149,5	194,2
Ökning	12,9	61,6

Som en konsekvens av låg nybyggnation, tillsammans med krav på lägre byggkostnader, började de stora byggbolagen i Sverige att jobba mot att effektivisera sina processer. Resultatet blev att nya former av industrialisering fördes in i byggprocessen. De stora byggföretagen tog var för sig fram metoder för elementbyggnad, vilket gett slutna system som inte kunde kombineras.<sup>13</sup> Skanskas första steg inom den nya formen av industrialiserat byggande togs 1996 i och med lanseringen av BoKlok, ett samarbete med IKEA. Det senaste konceptet inom industrialiserat byggande är ModernaHus, som lanserades 2005.<sup>14</sup>

### 1.1.2 ModernaHus

Med ModernaHus har Skanska en plattform för flerbostadshus. Många av tankarna liknar det som används inom bilindustrin, där delar är gemensamma för flera modeller. Ramarna för husets utformning är i konceptets början relativt fasta vad gäller antal våningar, balkonger och trapphus. Till våtrummen utnyttjas färdigmonterade moduler som lyfts på plats.<sup>15</sup> Genom att använda prefabricerade komponenter halveras byggtiden jämfört med traditionella platsbyggda hus. Samtidigt sänks kostnaderna med 30 % och energiförbrukningen med lika mycket, vilket är en angelägen punkt att komma åt. De material som används ska var hållbara eller gå lätt att byta ut, vilket ger en hundraårig livscykel jämfört med 30 – 50 år för traditionella hus.<sup>16</sup>

<sup>11</sup> Adler, P. (2005) s. 13

<sup>12</sup> Sveriges byggindustrier (2005) s. 30

<sup>13</sup> Hyll, H. & Lessing, J.

<sup>14</sup> Pressmeddelande från Skanska Sverige, 060420

<sup>15</sup> Skanskas intranät Tillgängligt 070503

<sup>16</sup> [www.skanska.se](http://www.skanska.se) Tillgänglig 070503

### 1.1.3 Subventioner

Avskaffandet av räntebidragen, investeringsbidragen och investeringsstimulansen kan antas vara mer eller mindre permanenta. Ett eventuellt maktskifte vid nästa val kommer med största sannolikhet inte att påverka detta då Socialdemokraterna aviserade en utfasning redan i sin vårproposition 2006.<sup>17</sup> I artikeln *Livet efter stödet* säger Assar Lindén, jurist på Boverket, att följden av borttagningen blir minskade intäkter för fastighetsägare och menar vidare att risken för höjda hyror är uppenbar.<sup>18</sup> Hans-Åke Palmgren, utredare på Boverket, sade i samma artikel att det kan bli svårt att bygga hyresrätter i mindre och medelstora orter, men även i storstädernas ytterområden, under överskådlig tid<sup>19</sup>. Borttagningen av subventionerna kommer att försvåra om inte omöjliggöra byggande av hyresrätter för den stora massan om inte produktionskostnaderna sänks rejält<sup>20</sup>. Idag vänder sig byggbranschen till dem som har gott om pengar och frågan är då var andra människor ska bo<sup>21</sup>. Anne Rosell på MKB menar å sin sida att nyproduktion sällan inriktar sig mot betalningssvaga, men att den kan sätta igång positiva flyttkedjor som frigör bostäder i det befintliga beståndet<sup>22</sup>. Men Sonny Modig, projektledare för Boverkets Byggekostnadsforum, menar att om det inte går att nyproducera för hushåll med vanliga inkomster uppkommer inte de volymer som krävs för att sådana flyttkedjor skall uppstå<sup>23</sup>.

## 1.2 Problematisering

Skanska har sedan 2005 satsat på ModernaHus som en utveckling av byggprocessen. Satsningen riktade sig främst mot byggandet av hyresbostäder där marginalerna var som lägst. Det var också inom hyreslägenheter som de mest uppenbara rationaliseringarna kunde göras då alla lägenheter i ett hus kan utformas på liknande sätt. Lösningarna som tagits fram bygger främst på olika typer av moduler som kan sättas samman i olika kombinationer. Detta medför en produkt som kan varieras, men endast inom vissa fördefinierade ramar. Går ett projekt som byggs med ModernaHus utanför dessa ramar skjuter kostnaderna i höjden då de flesta fördelarna och kostnadsbesparingarna inom konceptet försvinner.

Vid valet i september 2006 byttes den Socialdemokratiska regeringen ut mot en borgerlig alliansregering. När den nya regeringen lade fram sin budgetproposition innehöll den avskaffande av investeringsbidrag, investeringsstimulans och räntebidrag, för bland annat byggande av hyresbostäder. Motiveringen till detta var enligt den kristdemokratiska bostadsministern Mats Odell att regeringen vill att de svenskarna som önskar att själva äga sina bostäder i större utsträckning ska kunna det<sup>24</sup>. De direkta effekterna av beslutet var att precis innan beslutet trädde i kraft så

---

<sup>17</sup> Svensson, A, 070417

<sup>18</sup> Andersson, K. (2006)

<sup>19</sup> Ibid.

<sup>20</sup> Ibid.

<sup>21</sup> Flycht, S. 070402

<sup>22</sup> Rosell, A. 070307

<sup>23</sup> Andersson, K. (2006)

<sup>24</sup> [www.byggkommitten.se](http://www.byggkommitten.se) Tillgänglig 070124

göts grunden på en mängd byggnadsprojekt, populärt kallade Odellplattor, för att kunna utnyttja ränte- och investeringsbidragen innan de försvann. En annan direkt effekt var att Skanska beslutade att lägga ned den nystartade avdelningen Skanska Hyresbostäder.

För Skanskas del innebär de ändrade förutsättningarna att stora delar av de investeringar som gjorts i den industrialiserade byggprocessen för att kunna bygga hyresbostäder på ett lönsamt sätt inte längre kan användas i sin nuvarande form. Den nya budgetens implikationer måste utredas för att finna hur lönsamheten i och försäljningen av ModernaHus påverkas. Dessa implikationer kräver i sin tur en anpassning av ModernaHus och det industrialiserade byggandet som process.

### **1.3 Problemformulering**

Som en följd av förändringarna uppkommer en mängd frågor. Hur kommer de avskaffade subventionerna påverka hyresbostadsmarknaden och konceptet ModernaHus? Vilka krav kommer att ställas på ModernaHus i fråga om anpassning och hur ska konceptet överföras till att bli en lönsam produkt för Skanska? Vilka effekter får förändringen i de yttre förhållandena och maktfördelningen i branschen då femkraftsmodellen appliceras? Hur kan Skanskas interna styrkor kopplas till RBV för att klarlägga vilka förmågor som ska användas och hur de begränsade resurserna ska grupperas och placeras i syfte att fortsätta vara lönsamma?

### **1.4 Syfte**

Syftet med detta examensarbete är att utifrån ett omvärlds och resursbaserat perspektiv analysera konceptet ModernaHus och hur det ska möta marknadskraven för flerbostadshus på den svenska marknaden.

### **1.5 Arbetets bidrag**

Inom ramen för arbetet har det framkommit att det är av stor vikt att fortsätta med industrialiserade byggprocesser för att möta framtiden. Bland kunderna finns ett intresse för konceptet ModernaHus. Huset i sig kommer vid en lämplig tidpunkt eftersom det kommer att ställas högre krav på kvalitet och ekonomi vid nybyggnationer framöver. Den ökade förståelsen bygger på analys av omvärlden i kombination med interna resurser, vilket bygger på i tur och ordning femkraftsmodellen och RBV.

Än mer lämpligt vore i fall det var lågkonjunktur då det skulle sätta ModernaHus på tuffare prov. För att lyckas är det dags att föra in marknadsfokus i konceptet och samtidigt klara av balansgången mellan industrialiserat byggande och flexibilitet.

### **1.6 Avgränsningar och fokus**

Examensarbetet fokuserar på Skanskas verksamhet i Sverige och mer specifikt deras koncept för industriellt byggande, ModernaHus. Marknaden för byggande av flerbostadshus i Sverige domineras av fyra stora aktörer, nämligen Skanska, NCC, Peab och JM. Alla har valt skilda sätt att hantera industrialiserat byggande, varför det



inte varit relevant att studera något av de andra företagen. Skanska har redan investerat ansevärd belopp i sin metod och strävar därför efter att utveckla den, snarare än att anamma någon annans.

De teoretiska utgångspunkterna har haft fokus på interna såväl som externa faktorer. För att fånga dessa aspekter har femkraftsmodellen och RBV funnits mest adekvata, beaktat de faktorer som var kända vid arbetets början.

Den befintliga byggprocessen för ModernaHus har belysts gällande styrkor och svagheter men alternativa lösningar har inte tagits fram. Beslutet grundar sig i att konceptet har kommit långt gällande de tekniska aspekterna medan marknadskraven inte är lika väl belysta.

### 1.7 Målgrupp

Den primära målgruppen för det här examensarbetet är anställda vid Skanska som arbetar med eller berörs av ModernaHus och dess utveckling. Det riktar sig dessutom till studenter och lärare vid Lunds universitet och främst de associerade med Technology Management. Sekundära målgrupper är andra branschanknutna personer, exempelvis leverantörer och underentreprenörer till Skanska, samt de som är intresserade av industriellt byggande och ModernaHus i allmänhet.

### 1.8 Disposition

Kapitel 1 – Inledningskapitlet ger en bild av ämnets bakgrund, vissa historiska fakta, samt arbetets syfte och målgrupp. På detta vis blir läsaren insatt i hela arbetet på några få sidor.

Kapitel 2 – I detta kapitel vägleds läsaren genom de metodologiska övervägande som gjorts samt hur arbetet fortskridit. Avsikten är att läsaren med stöd av metodkapitlet själv skall kunna upprepa de studier som gjorts.

Kapitel 3 – Teorikapitlet förklarar för läsaren varför de valda teorierna använts och deras uppgift i arbetet. Genom att kombinera ett extern perspektiv med ett internt är tanken att ge en med verkligheten väl överensstämmande bild.

Kapitel 4 – Den insamlade empirin redovisas i enlighet med Skanskas syn på värdeskapande vid bostadsbyggande. På så vis ges en logiskt uppbyggd bild över det empiriska materialet.

Kapitel 5 – Summan av den teoretiska basen och det empiriska materialet utgör analyskapitlet, vilket bygger på samma upplägg som teorikapitlet. Här får läsaren förståelse för det som undersökts ur ett teoretiskt perspektiv.

Kapitel 6 – Slutsatserna summerar ihop analysen och ger författarnas svar på arbetets syfte. Det ges även förslag på framtida åtgärder för arbetet med ModernaHus.

## 1.9 Forskningsläget

Industriellt byggande som företeelse är väl avhandlat, exempelvis av Peter Adler i hans bok *Bygga Industrialiserat* där han ställer upp och går igenom tre systemgenerationer av byggandets industrialisering<sup>25</sup>. Vidare har den nya budgetens implikationer utretts både av Skanska, deras konkurrenter och Boverket. Även ModernaHus har varit föremål för tidigare forskning i form av olika examensarbete. Just att studera ModernaHus för framtiden har däremot inte tidigare utretts.

---

<sup>25</sup> Adler, P. (2005) s. 31 ff

## 2 Metodval

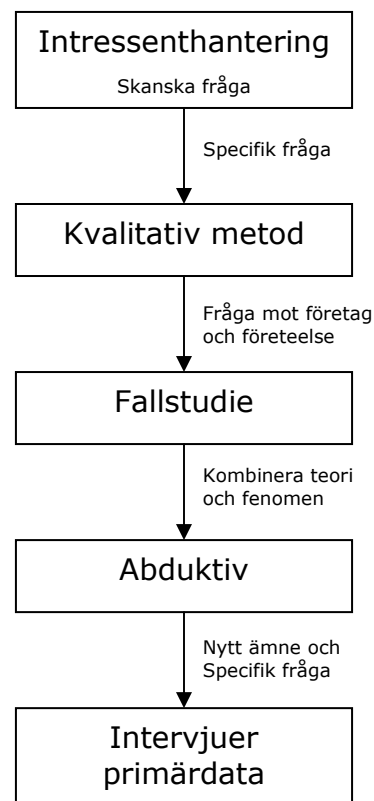
*Genom att redogöra för de avväganden som gjorts och de val som författarna ställts inför, ges läsaren en bättre bild av hur arbetet fortskridit. Här redogörs för de metoder som använts och deras respektive för- och nackdelar. Tanken är att metodavsnittet i ska möjliggöra en upprepning av de studier som ligger till grund för examensarbetet eller utgöra en bas för vidare undersökning. Ett annat mål med kapitlet är att på ett väl avvägt sätt presentera den process som det varit att skriva examensarbetet.*

### 2.1 Metodik

Detta examensarbete springer ur ett nära samarbete med Skanska i Malmö och har till stor del sin upprinnelse i en för Skanskas del angelägen frågeställning. För att säkerställa att problemet utreddes på ett adekvat sätt har det varit av stor vikt att göra noggranna metodologiska övervägande innan arbetet sattes igång. Resultatet har i många avseende varit starkt beroende av en väl utarbetad undersökningsmetodik, vilken har dokumenterats och följts genom arbetet. Med metodik avses här ”en rekommenderad uppsättning metoder för data insamling och procedurer för dataanalys”<sup>26</sup>.

Figur 1 visar grovt sett hur arbetet förflutit och vilka delar som varit i fokus under de olika stadierna. I de kommande avsnitten kommer framväxten av arbetet att avhandlas i samma ordning, vilket även har varit den kronologiska ordningen.

En av de viktigaste frågorna att hantera i det inledande skedet var att inte begränsa arbetets omfattning alltför tidigt, samtidigt som det var viktigt att ha ett hanterbart problem. Avsikten har varit att inte ha ett alltför omfattande problem då det medför en fara för otillräckligt djup i analysen, medan ett för snävt syfte å andra sidan riskerar att komplexiteten i frågan går förlorad.

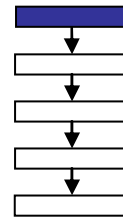


**Figur 1, Grafisk översikt av metoddisposition.**

<sup>26</sup> Johansson, R. (2002) s. 21

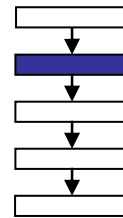
## 2.2 Intressenthantering

Ursprunget till detta arbete har grundat sig på de förändrade förutsättningar Skanska har ställts inför och de konsekvenser det förde med sig. Frågeställningen kom primärt från representanter för Skanska och har sedan vinklats så att den ska vara så passande som möjligt. Som författare av ett examensarbete finns det i huvudsak tre intressentgrupper att ta hänsyn till, vilket av naturliga skäl satt sin prägel på resultatet. Från Skanskas sida fanns önskemål om att göra ett användbart arbete som de kan använda för att underbygga framtida beslut, medan universitetet önskat ett arbete som bidrar med ny teori eller alternativt prövar en teoris riktighet. Dessutom har författarna önskat att pröva sina vingar på ett verkligt företag med de kunskaper som förvärvats under åren på universitetet och samtidigt undersöka ett intressant ämne. Dessa intressen har långtifrån varit oförenliga, men i vissa sammanhang har divergenser uppstått som under arbetets gång hanterats. Efter att ha beaktat de olika intressenternas önskemål och vägt samman dem blev det syfte som examensarbetet skulle besvara formulerat på ett relativt specifikt sätt även om det i det initiala skedet enbart var preliminärt. Det syfte som legat till grund för arbetet lyder: *Syftet med detta examensarbete är att utifrån ett omvärlds och resursbaserat perspektiv analysera konceptet ModernaHus och hur det ska möta marknadskraven för flerbostadshus på den svenska marknaden.* Det har alltså varit just Skanskas koncept ModernaHus som studerats ur ett omvärlds och resursbaserat perspektiv.



## 2.3 Kvalitativ metod

Då examensarbetet som tidigare nämnts har gjorts på uppdrag av Skanska och frågeställningen har varit både specifik och komplex har en kvalitativ ansats varit naturlig. Dessutom är Skanska ett företag med en egen historia och fallet har varit unikt i så motto att det är en situation som aldrig tidigare uppkommit. Inom ramen för undersökningen måste informationen sättas i ett sammanhang och tolkningen anpassas till Skanskas förutsättningar och struktur. Tanken har inte primärt varit att pröva om studien har generell giltighet, utan syftet har snarare varit att få en djupare förståelse och kunna beskriva sammanhanget. Kvantitativa studier har mycket mindre tyngdpunkt på tolkning av resultaten, då parametrarna är satta i förväg och undersöker det forskaren anser intressant och kanske inte det den undersökta organisationen anser viktigt. Generellt sett uppmärksammar inte kvantitativa studier heller sammanhanget för studien och hur de insamlade parametrarna passar in i övriga funktioner i studieobjektet.<sup>27</sup> Den kvalitativa metoden känns också igen på närheten till källan, vilket på ett tydligt sätt har varit fallet i detta arbete.<sup>28</sup> Då frågeställningen har varit så komplex har det varit tvunget att det hela tiden har funnits en viss flexibilitet i undersökningsmetoden för att kunna justera frågor och upplägg om det visar sig att ett från början okänt spår har blivit intressant. Med en kvalitativ metod går det att göra detta genom att lägga till eller dra ifrån moment under arbetets gång



---

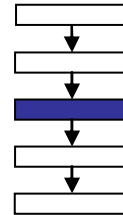
<sup>27</sup> Bryman, A. (1989) s. 139 f

<sup>28</sup> Holme, I. M., Krohn Solvang, B. (1997) s. 14

allt eftersom information tillhandahålls<sup>29</sup>. I kvantitativa studier skulle gränserna för vad som eftersöks vara satta från början och detta skulle omintetgöra möjligheterna att ändra forskningsinriktningen då strukturen på den kvalitativa studien bestämmer vilka data som genereras.<sup>30</sup> Som synes har det varit en kvalitativ undersökning av en specifik fråga och i en viss miljö som har utretts.

## 2.4 Fallstudier

*The need for more and better empirical testing will be a chronic issue in dealing with this subject. Academic journals have traditionally not accepted or encouraged the deep examination of case studies. But the nature of strategy requires it. The greater use of case studies in both books and articles will be necessary for real progress at this stage in the field's development.*<sup>31</sup>



- Michael E. Porter (1991)

Det kvalitativa angreppssättet kan användas i olika former och i det aktuella fallet med ett företag och en specifik frågeställning har det varit logiskt att göra en fallstudie. I sin mest basala betydelse innebär en fallstudie att se på en verksamhet som löper och som lever i en specifik miljö och med en verklig problemställning, eller som Rolf Johansson säger ”fallstudien som forskningsmetodik knyter samman forskning och praktik”<sup>32</sup>. Det påminner om kriteriet Robert Stoke ställer för en fallstudie, “a case study is not a methodological choice, but a choice of object to be studied”<sup>33</sup>. Johansson menar också att fallstudien är explikativ, eftersom den syftar till att både förklara och förstå ett fall i sitt sammanhang<sup>34</sup>. Då det inte på förhand har varit känt vad som har betydelse för det föreliggande fallet har det inte kunnat isoleras från sitt sammanhang<sup>35</sup>. Författarna av examensarbetet har ställts inför ett givet fall med givna kriterier och såsom ovan beskrivits har uppgiften varit specifik för just Skanska och av den anledningen föll det sig naturligt att genomföra en fallstudie. Föra att svara på den givna frågan var det nödvändigt att först kartlägga omvärlden och de faktorer där som inverkar, för att i nästa steg identifiera kritiska förmågor och resurser. Därav föll det sig naturligt att använda femkraftsmodellen respektive RBV. Även om det har varit tämligen givet att fallstudietekniken passat arbetet bäst, har det inte varit lika klart vilken logisk grund arbetet ska vila på. Så som redogörs nedan passar delar av respektive teori in olika bra på olika delar av arbetet. Femkraftsmodellen har främst används till att sätta arenan för ModernaHus för att därefter analysera vilka interna förmågor som svarar mot denna omvärld med hjälp av det resursbaserade synsättet.

---

<sup>29</sup> Holme, I. M., Krohn Solvang, B. (1997) s. 80

<sup>30</sup> Bryman, A. (1989) s. 139 f

<sup>31</sup> Porter, M. E. (1991) s. 95 ff

<sup>32</sup> Johansson, R. (2002) s. 19

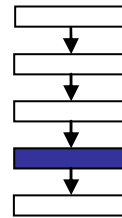
<sup>33</sup> Stoke, R. (1998)

<sup>34</sup> Johansson, R. (2002) s. 20

<sup>35</sup> Ibid. s. 21

## 2.5 Abduktivt angreppssätt

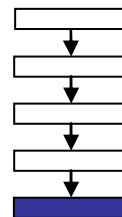
Valet av angreppssätt har varit tänkt att avspegla och svara på arbetets syfte på ett så tillfredställande och korrekt sätt som möjligt. Den abduktiva ansatsen kombinerar induktiv och deduktiv, även om den i många avseende här har liknat den induktiva.<sup>36</sup> Johansson menar att resultatet av en studie som denna är en berättelse av fallet<sup>37</sup>. I det initiala skedet var problemet oklart samtidigt som det saknades en tydlig uppfattning om åt vilket håll resultatet förväntades gå mot. Angående den deduktiva ansatsen menar Johansson att det handlar om "ett fall och en föreställning i form av en eller flera hypoteser om vilka principer som är verksamma i fallet"<sup>38</sup>. För att säkerställa en hög kvalitet i den abduktiva ansatsen har fokus legat på att träffa de personer som bäst känner till de förhållanden som är kritiska för att därefter analysera problemet med de valda teorierna. Data har samlats in både från primära och sekundära källor. För att kunna svara på arbetets fråga har det varit kritiskt att hitta en balans mellan primära källor och sekundära, lika mycket som det har varit kritiskt att balansera det interna materialet mot det externa. Hur själva insamlandet gått till rent praktiskt redogörs nedan.



## 2.6 Intervjuer primärdata

Generellt sett finns tre vägar att gå för att samla in primärdata. Det kan göras med antingen intervjuer, observationer eller frågeformulär<sup>39</sup>. Till detta arbete har främst personliga intervjuer använts för att samla in empiri.

Intervjuerna har varit av semistrukturerad karaktär i syfte att säkerställa att dels de frågor som i förväg har bedömts som intressanta och dels de intressanta spår som uppkommit under intervjuens gång har behandlats. Intervjuerna hade för avsikt att ge en helhetsbild av Skanskas verksamhet inom ModernaHus och klarlägga kopplingen till det områden respondenterna var verksam inom samt få en djupare inblick i mer specifika frågor som dök upp. Enligt Lundahl & Skärvad är ostandardiserade intervjuer lämpliga då mjuka data ska samlas in, exempelvis olika personers bedömning av en situation.<sup>40</sup> Lundahl & Skärvad ger elva anvisningar för intervjuteknik vid icke-standardiserade intervjuer:



1. Lägg tonvikten på personlig kontakt
2. Inled med icke-kontroversiella frågor
3. Använd brett formulerade frågor
4. Använd stickord och stödfrågor för att styra intervjun
5. Utnyttja fördelen med bandinspelning av intervjuer
6. Acceptera om respondenten vill läsa intervjuprotokoll i förväg

<sup>36</sup> Johansson, R. (2002) s. 24

<sup>37</sup> Ibid. s. 26

<sup>38</sup> Ibid. s. 25

<sup>39</sup> Jacobsen, D. I. (2002) s.152

<sup>40</sup> Lundahl, U., Skärvad, P-H. (1999) s. 116

7. Inhämta godkännande från respondenten vid icke-anonymiserade intervjuer
8. Använd två intervjuare om respondenten är expert eller auktoritär
9. Intervjua i informell miljö
10. Ställ typiska frågor så att respondentsvaren går att hänvisa till
11. Renskriv intervjuprotokoll fortast möjligt

Alla dessa utom nummer fem och sju har följts genomgående vid alla intervjuer.<sup>41</sup> Den första kontakten med respondenterna var vid själva bokningstillfället av intervjun, som i möjligaste mån skedde ansikte mot ansikte alternativt via telefon. Anledningen till att personliga intervjuer eftersträvats har varit att vinna respondentens förtroende och få denne att bli mer informell. Efter att bokning skett mejlades en generell intervjumall ut, se Bilaga B - Intern intervjumall och Bilaga C - Extern intervjumall. Intervjuerna började alltid med en kort introduktion av författarna, examensarbetet med dess syfte och hur respondenten kunde hjälpa till med detta. Därefter fick respondenten tid på sig att förklara sin bakgrund och sina nuvarande arbetsuppgifter. Utöver de allmänna frågorna inriktades alla intervjuer på det område som respondenten jobbade inom eller hade intresse av med hjälp av stödfrågor specifika för intervjun. Om intressanta ämnen, som respondenten inte hade full insikt i, kom upp ställdes alltid uppföljningsfrågor om vidare källor. Registreringen av svaren gjordes genom att alltid ha båda författarna närvarande. Båda antecknade, men en var drivande i intervjun och den andre hade huvudansvar för att notera uppföljningsfrågor. Direkt efter intervjun sammanställdes anteckningarna i ett protokoll som kompletterades med frågor eller slutsatser som uppkommit efter intervjun. Vissa intervjuer har inte rent praktiskt kunnat genomföras med personliga möten i de fall respondentens arbetsplats inte varit i närområdet och personen inte heller varit i regionen under tiden för examensarbetet. I dessa fall har telefonintervjuer genomförts med hjälp av högtalartelefon.

I huvudsak kan man säga att systematiska observationer har använts i och med att det i de flesta fall varit intervjuer med öppna svarsalternativ i ett formellt men enbart delvis strukturerat sammanhang<sup>42</sup>.

## 2.7 Respondentval

Den viktigaste anledningen till att göra många intervjuer är för att fånga en så korrekt bild som möjligt och för att fånga upp olika uppfattningar om samma fråga inom samma organisation.<sup>43</sup> Eftersom intervjuer har varit den huvudsakliga källan till primärdata har det varit kritiskt med en väl genomtänkt strategi för intervjuer och intervjuobjekt. Då det har varit en fallstudie med en unik fråga har det varit kritiskt att få in många synpunkter från många olika personer för att inte riskera att förbise någon aspekt. Genom att det har genomförts många intervjuer har det tillkommit många nya uppslag under tiden, vilket gjort att förhoppningsvis alla relevanta aspekter beaktats. Ett led i att säkerställa detta har varit att både intervjuas internt och externt.

---

<sup>41</sup> Lundahl, U., Skärvad, P-H. (1999) s. 120 f

<sup>42</sup> Holme I. M., Krohn Solvang, B. (1997) s. 85

<sup>43</sup> Kvale S. (1996) s. 30

Den stora majoriteten av respondenterna är anställda på Skanska och har därmed i många fall direkta intressen rörande ModernaHus. Lundahl och Skärvad klassificerar denna typ av respondenter som *direkta intressenter* och de menar vidare att om de är en viktig del av datainsamlingen så är det nödvändigt att intervjua personer från samtliga intressentgrupper.<sup>44</sup> Detta har lösts genom att intervjua personer som dels är direkt involverade i ModernaHus och dels personer som sitter på andra avdelningar och med andra befattningar, som exempelvis marknad och inköp. Dessutom har personer från både Skanska Sverige, som driver konceptet ModernaHus, intervjuats, men även personer från exempelvis Skanska NyaHem, som inte jobbar direkt med konceptet, men som har relaterad verksamhet.

Eftersom uppgiften till stor del har varit marknadsinriktad har presumtiva kunder intervjuats för att spegla bilden som företagsexterna parter har av ModernaHus. Tanken med det har varit att fånga deras synpunkter på konceptets starka och mindre starka sidor. Företagsrepresentanterna har genomgående ställt sig positiva till att medverka, vilket bidragit till att ge en god bild av vad marknaden önskar av ett koncept som ModernaHus.

Urvalet av respondenter har dels skett efter rekommendationer från handledare, författarnas egna idéer samt ytterligare namn som har dykt upp under intervjuprocessen med de ursprungliga respondenterna. Samtliga respondenter som kontaktats har varit positiva till att medverka, vilket har minskat risken för att en snedvriden bild har getts då alla kommit till tals. Dock har det inte varit tillräckligt att förlita sig på enbart primära källor för att kunna svara på arbetes syfte.

### 2.8 Insamlande av sekundärdata

För att ge examensarbetet den vetenskapliga tyngd som krävs har det varit nödvändigt att använda olika typer av sekundärdata. De teorier som legat till grund för examensarbetet är inhämtade från publicerade artiklar och annan vetenskaplig litteratur. Anledningen till att just de har använts är att de befunnits passande och de har samtidigt besuttit potential för att användas i detta specifika sammanhang förutom det som ursprungligen avsågs<sup>45</sup>. Sekundärdata har även hämtats från internt material framtaget av Skanska i form av utredningar, underlag och pressmeddelanden. Utöver dessa källor har information också hämtats från Internet i den mån det har varit nödvändigt. Till exempel har det, visat sig att mycket material enbart finns i elektronisk form, som en följd av att frågan rör ett ämne som är höggradigt aktuellt, vilket hänvisat informationsinhämtandet till Internet.

Genom att använda internt material från Skanska har det gått att få en officiell uppfattning av Skanskas bild av ModernaHus på ett smidigare sätt än om data hämtats från primära källor. Detta har senare kunnat ställas mot de uppfattningar som råder inom företaget inhämtade via intervjuer. Vidare är det uppgifter som inte är publika, utan det har av uppenbara skäl varit det enda sättet att få tillgång till den kritiska informationen.

---

<sup>44</sup> Lundahl, U., Skärvad, P-H. (1999) s. 118

<sup>45</sup> Bryman, A. (1989) s. 200



Vid användandet av sekundärdata har det varit en balansgång att undvika att färgas av företagsinterna källor och material, men också att använda datan på det sätt som avsågs vid insamlandet. Det som författarna har lagt störst tyngd vid har varit att bibehålla en så hög grad av objektivitet som möjligt.

## 2.9 Källkritik

Att uppnå full objektivitet är önskvärt i alla undersökningar, men sällan görligt och ännu mindre ett så angeläget problem att det är värt mödan. Författarna har fokuserat på att ha en medveten hållning och strävat efter att se klart och kritiskt på det material som presenterats. Genom att ha denna grundinställning har risken för onödig snedvridning minskats. Då arbetet i stor utsträckning sker på Skanska och med dem som en central intressent, samt att de har ett verkligt behov av användbara resultat kan det anses troligt att de gett relevant information. Resultatet ska kunna utgöra någon form av grund för att fatta beslut utifrån och därmed har de inget att vinna på att undanhålla eller förvränga fakta. Det kan därmed på goda grunder förutsättas att de har gjort vad som ligger i deras makt för att förse författarna med relevant information. Författarna har i många situationer varit hänvisade till och beroende av material från källor inom Skanska. För att hantera detta har författarna i möjligaste mån strävat efter att hitta motsvarande information externt, alternativt fått uppgifterna vidimerade av andra källor inom Skanska. För att vara säker på att bibehålla objektiviteten trots att Skanska stått som uppdragsgivare har det varit en självklarhet att hålla en hög grad av integritet som forskare, men även en öppenhet i forskningen i enlighet med Jacobsens anvisningar<sup>46</sup>.

En stor risk som förknippas med intervjuer är att respondenten kommer ihåg fel, har glömt viktig information eller undanhåller information alternativt förvränger den. Dessutom finns risken att intervjuaren inte tolkar respondenten så som avsett. För att i viss utsträckning undgå detta har i stor utsträckning samma frågor använts till olika respondenter.

Som en följd av den stora företagsanknytningen är det möjligt att visst material har varit vinklat och att vissa upplysningar som vore önskvärda inte kommit fram. Det är därför svårt att dra generella slutsatser av arbetet för att föra över till andra företag eller situationer. Dock har inte detta setts som ett alltför stort hinder, då det ligger i Skanskas intresse att få korrekt information och att det redan finns material publicerat i ämnet.

Sekundärdata har som bekant inhämtats av andra och som en konsekvens kan det ha varit avsett för något annat syfte än det som avses i detta arbete<sup>47</sup>, vilket har viktigt att ta i beaktande under arbetes gång. En annan konsekvens av att använda sekundärdata har varit att det många gånger saknas uppgifter om hur data har samlats in<sup>48</sup>.

---

<sup>46</sup> Jacobsen, D. I. (2002) s. 490

<sup>47</sup> Ibid. s. 186

<sup>48</sup> Ibid. s. 188



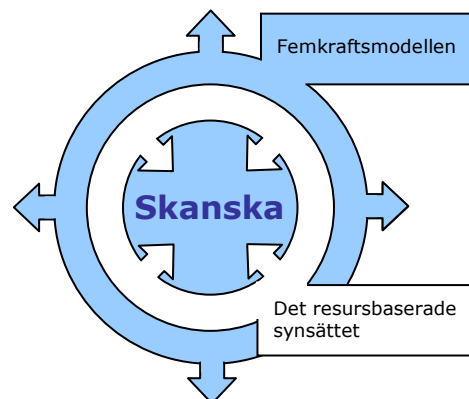
### 3 Teorikapitel

*Detta kapitel går igenom de båda teorier som valts för arbetet, Porters femkraftsmodell och det resursbaserade synsättet. Dessa två synsätt ligger båda på en övergripande strategisk nivå och kommer därför att översiktligt jämföras med varandra i inledningen till respektive avsnitt, framförallt rörande de två ansatsernas syn på resurser.*

#### 3.1 Teorival

För att möta de krav som finns har författarna funnit det lämpligt att kombinera två befintliga teorier i syfte att se uppgiften från olika perspektiv. Tanken är att de, tillsammans med empirin ska ge en indikation åt Skanska hur de ska välja att använda konceptet ModernaHus. Då externa faktorer så som de slojade subventionerna var en bidragande orsak till att arbetet påbörjades har det ansetts lämpligt att använda en modell som analyserar dessa faktorer. Porters femkraftsmodell valdes på grund av att den är enkel men kraftfull och allmänt vedertagen. För att sedan undersöka hur ModernaHus bör svara mot dessa externa krav har det resursbaserade synsättet använts för att analysera de förmågor som Skanska besitter och ModernaHus kan använda sig av. Teorierna begränsades till två för att för att behålla djupet. För att det ska vara meningsfullt och översiktligt för läsaren måste varje enskild teori ges sitt rätta djup, varför det vore olämpligt att använda ett större antal teorier.

Porters femkraftsmodell syftar till att ge en extern bild över branschstrukturen och hur ModernaHus ska anpassas till denna, se Figur 2. Syftet är att få en helhet och en balans i analysen. Det resursbaserade synsättet har använts för att få en insikt i de interna framgångsfaktorer Skanska besitter, både de som redan appliceras på ModernaHus och de som inte gör det men kan ge konceptet större potential. En stor skillnad mellan det resursbaserade synsättet och femkraftsmodellen är deras syn på hur resurser är fördelade och hur företag kan tillskansa sig dessa, vilket illustreras i Tabell 2. Femkraftsmodellen utgår från att resurser är mobila mellan företag och homogent, det vill säga jämnt, distribuerade i en bransch. I det resursbaserade synsättet ses resurser som immobila och är något företag bygger upp internt vilket leder till att de blir heterogent distribuerade i en bransch. Detta examensarbete utgår från det resursbaserade synsättet gällande resurser men anser att den externa miljön påverkar ett företags valmöjligheter så den måste analyseras för att hitta hot och möjligheter vilket görs med femkraftsmodellen.



**Figur 2, Porters femkraftsmodell koncentrerar sig på de yttre faktorerna medan det resursbaserade synsättet ser främst till de interna resurserna.**

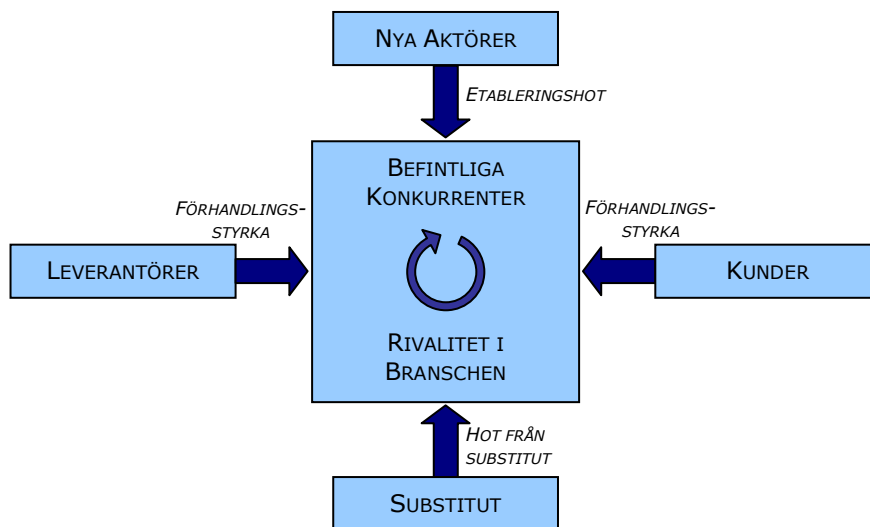
Tabell 2, Översiktlig skillnad mellan femkraftsmodellen och det resursbaserade synsättet.

	Femkrafts- modellen	RBV
Huvudsakligt fokus	Extern	Intern
Resursfördelning	Homogen	Heterogen
Resursmobilitet	Mobila	Immobila

### 3.2 Porters femkraftsmodell

Det räcker inte med att titta på de närmaste konkurrenterna för att ett företag ska utvärdera vilka konkrenskrafter det utsätts för i en bransch, det krävs en utförligare analys då det finns fler inverkanade variabler. Porters femkraftsmodell är ett bra verktyg för att kategorisera och analysera konkurrenssituationen i en bransch<sup>49</sup>. Denna branschanalys utgår från att lönsamheten i en bransch är vare sig slumpmässig eller beroende av industrispecifika inflytanden, utan den bestäms av det systematiska inflytandet av branschens struktur<sup>50</sup>.

Porters femkraftsmodell analyserar lönsamheten i en bransch utifrån fem källor till konkurrenstryck, se Figur 3. Enligt Porter så inverkar alla dessa krafter på lönsamheten i en bransch. Exempelvis så påverkar kundernas förhandlingsstyrka det pris som kan tas ut och den interna konkurrensen påverkar kostnaden för marknadsföring, FoU, med mera.



Figur 3, Porters femkraftsmodell: Porter, M. E., (1980), s. 4

#### 3.2.1 Etableringshot

Etableringshotet från nya aktörer beror på hur stora *inträdesbarriärer* som finns i branschen. Inträdesbarriärer är faktorer som nya aktörer måste övervinna för att

<sup>49</sup> Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2005) s. 78

<sup>50</sup> Grant, R. M. (2005) s. 70

lyckas konkurrera med de befintliga aktörerna.<sup>51</sup> Själva hotet från nyetablering snarare än faktiska etableringar kan vara nog för att priserna i en bransch pressas<sup>52</sup>. Det finns enligt Porter sex huvudfaktorer till inträdesbarriärer<sup>53</sup>:

1. *Skalfördelar* – Denna faktor hindrar nya aktörer på det sättet att de antingen måste välja mellan att starta i liten skala med hög tillverkningskostnad per enhet som följd eller i stor skala med risk för överkapacitet i början då försäljningsvolymen byggs upp<sup>54</sup>. Det är främst i branscher som är kapital-, forsknings- och marknadsföringsintensiva som skalfördelar är en stor barriär<sup>55</sup>.
2. *Produktdifferentiering* – Med produktdifferentiering så menar Porter framförallt varumärkesigenkänning<sup>56</sup>. Differentiering definieras enligt Johnson et al. som andelen i en produkt eller tjänst som har högre uppfattat värde av användaren.<sup>57</sup>
3. *Kapitalkrav* – För att en ny aktör ska bli konkurrenskraftig krävs det mycket stora initiala utgifter i vissa branscher. Porter trycker speciellt på de eventuella kostnader som inte går att få tillbaka inom exempelvis initial marknadsföring och forskning och utveckling<sup>58</sup>. Kapitalkraven för att etablera sig inom vissa branscher kan vara så stora att inga förutom de allra största företagen ska överväga eventuell penetrering<sup>59</sup>.
4. *Storleksberoende kostnadsfördelar* – I vissa branscher har de företag som etablerat sig tidigt en klar fördel gentemot nya aktörer oberoende av storlek. Detta beror exempelvis på att de kontrollerar tillgången på råmaterial till låga kostnader eller genom erfarenhetskurvan.<sup>60</sup> Erfarenhetskurvan bygger på att kostnaden per enhet är relaterad till antalet producerade enheter och att ett företag lär sig effektivisera en aktivitet ju längre den pågår<sup>61</sup>.
5. *Tillgång till distributionskanaler* – En av de första svårigheterna som ett företag på en ny marknad stöter på är att hitta distributionskanaler för att få ut sin produkt. Ju mer begränsade distributionskanalerna är i en bransch desto svårare är det för en ny aktör att slå sig in då de befintliga aktörerna redan har abonnerat dessa.<sup>62</sup>
6. *Statliga och lagliga barriärer* – Inom vissa branscher sätter staten upp klara begränsningar eller förhinder för nya näringsidkare, såsom exempelvis monopolsituationen för Systembolaget i Sverige. Andra branscher kräver

---

<sup>51</sup> Johnson, G. et al. (2005) s. 81

<sup>52</sup> Grant, R. M. (2005) s. 70

<sup>53</sup> Porter, M.E. (1979)

<sup>54</sup> Ibid.

<sup>55</sup> Grant, R. M. (2005) s. 76

<sup>56</sup> Porter, M.E. (1979)

<sup>57</sup> Johnson, G. Et al. (2005) s. 82

<sup>58</sup> Porter, M.E. (1979)

<sup>59</sup> Ibid.

<sup>60</sup> Ibid.

<sup>61</sup> Johnson, G. et al. (2005) s. 123

<sup>62</sup> Porter, M.E. (1979)

certifikat eller tillstånd för att verksamhet ska få bedrivas (exempelvis bankverksamhet och taxiåkerier) vilket utgör en barriär för nya aktörer.<sup>63</sup>

### 3.2.2 Substitut

Det pris som kunderna är villiga att betala för en produkt beror till viss del på tillgängliga substitut. Finns det inga direkta substitut blir kunderna mindre priskänsliga, ett exempel på en sådan produkt är bensin. Är substituten många kommer också många kunder byta till dessa vid en prisökning. Porter nämner glasfiberisoleringsbranschen som exempel, där det finns substitut i form av cellulosa, cellplast med mera. Substituerad lönsamhetsbegränsning i en bransch bygger på hur attraktiv deras prisbild är ställt mot deras prestanda.<sup>64</sup>

### 3.2.3 Leverantörernas och kundernas förhandlingsstyrka

Starka leverantörer kan pressa lönsamheten i en bransch genom att höja sina priser eller sänka kvaliteten på sina produkter. Aktörerna i branschen kan inte höja sina priser i samma omfattning och lönsamheten påverkas då negativt. Har kunderna stor makt kan de kräva lägre priser eller högre kvalitet eller servicegrad. Leverantörernas och kundernas styrka bygger på ett antal punkter.<sup>65</sup>

Leverantörerna har hög förhandlingsstyrka om följande faktorer föreligger:

- Det finns några få dominerande företag
- De har unika produkter eller om leverantörsbyte innebär kostnader
- De behöver inte konkurrera med andra produktsubstitut
- Det finns en reell möjlighet att de själva börjar tillverka slutprodukten
- Leverantörerna ser inte branschen som en prioriterad marknad

Kunderna har hög förhandlingsstyrka om följande faktorer föreligger:

- Det finns ett fåtal kunder eller de beställer stora volymer
- Produkten som köps är standardiserade eller odifferentierade
- Produkten utgör en viktig komponent i kundernas produkt och står för en stor kostnadsandel. Detta gör kunderna mer selektiva vid leverantörsval än om produkten endast utgör en liten utgift för dem
- Kunderna har små marginaler
- Kvaliteten i kundernas slutprodukter påverkas inte märkbart
- Produkten utgör ingen besparing för kunderna utan endast en kostnad
- Det finns en reell möjlighet att kunderna själva börjar tillverka produkten

### 3.2.4 Rivalitet i branschen

För det flesta branscher är det rivaliteten mellan etablerade företag som är den största bestämmande faktorn rörande konkurrenssituation och lönsamhet<sup>66</sup>. De konkurrenter som främst bör analyseras är de som Johnson et al. benämner direkta konkurrenter och som definieras som företag med liknande produkter och tjänster vilka riktar sig

---

<sup>63</sup> Porter, M.E. (1979) s. 79

<sup>64</sup> Ibid.

<sup>65</sup> Ibid.

<sup>66</sup> Grant, R. M. (2005) s. 79

mot samma kundgrupp<sup>67</sup>. Hur denna interna rivalitet ser ut kan hänföras till branschstruktur, differentiering, kostnadsstruktur och utträdesbarriärer.

Porter ställer upp ett antal faktorer som karakteriserar intensiv konkurrens i en bransch<sup>68</sup>:

- Det finns många konkurrenter eller de som finns har liknande storlek.
- Tillväxttakten är långsam på grund av att branschen är mogen och detta leder till att inga nya marknadsandelar tillkommer och tillväxt kan endast ske på bekostnad av någon annan.
- Produkterna är inte differentierade eller förknippade med kostnader vid leverantörsbyte för kunderna. Detta gör att kunderna inte är bundna till något företag.
- Tillverkningen innebär höga fasta kostnader eller produkterna är färskvaror. Vid överkapacitet eller då produkterna riskerar att förfaras lockas företagen till prisdumpning.
- Varje ökning i industrikapacitet sker i stora steg. Detta leder till störningar i industrileveranser.
- Höga utträdesbarriärer, att lämna branschen är förknippat med höga kostnader vilket leder till att företag fortsätter konkurrera trots små marginaler.
- Konkurrenterna är vitt skilda i fråga om strategi, ursprung och personlighet. Alla har olika uppfattning om hur de ska konkurrera, vilket leder till att de ofta krockar med varandra.

### 3.3 Det resursbaserade synsättet, RBV

Kärnan i RBV bygger på att ett företag inte kan påverka omvärlden, men de kan anpassa sig till den. Begreppet myntades 1982 av B. Wernerfelt i artikeln *A Resource-Based View of the Company*<sup>69</sup> där han definierar ett företags resurser som de materiella och imatriella (tangible och intangible) tillgångar ett företag förfogar över i ett givet ögonblick. Trots att det var Wernerfelt som myntade begreppet så är det idag Barney som ofta citeras i och med hans artikel *Firm resources and sustained competitive advantage* från 1991.

Barney ville hitta en förklaring till varför företag på en marknad inom samma strategiska segment kan uppvisa stora lönsamhetsskillnader. Detta förklaras i RBV med att strategiska resurser är heterogent (eller ojämnt) fördelade mellan olika företag och att dessa skillnader förblir stabila över en längre tid.<sup>70</sup>

Inom RBV ses ett företag som en samling resurser och kapabiliteter. Det gäller för företaget att identifiera vilka av dessa resurser som är strategiska och dra nytta av dessa för att på så vis skapa varaktiga konkurrensfördelar<sup>71</sup>. Enligt RBV så tas ett

---

<sup>67</sup> Johnson, G. et al. (2005) s. 85

<sup>68</sup> Porter, M.E. (1979)

<sup>69</sup> Wernerfelt, B. (1984) s. 171 f

<sup>70</sup> Barney, J.B. (1991) s. 99 ff

<sup>71</sup> Amit, R., Schoemaker, P.J.H. (1993) s. 33 ff

inträdesbeslut i en bransch i följande tre steg. Först identifieras företagets unika resurser, sedan hittas den bransch där dessa resurser kan generera mest avkastning. Sist tas beslutet hur resurserna används effektivast, de kan integreras på liknande marknader, de kan sälja sin output till andra företag eller sälja resurserna till liknande företag.<sup>72</sup> Dessa beslut försvåras av att förhållandena ofta präglas av osäkerhet, komplexitet och organisatoriska konflikter<sup>73</sup>. Kapitlet ställer upp en modell för att utvärdera ett företags interna källor till konkurrensfördelar. Resonemanget bygger till stor del på den definition som återfinns i Gibes avhandling avseende företagsförmågor (capabilities) och hur dessa hör samman med företagets värdeskapande (rent)<sup>74</sup>. Modellen bygger till stor del på det resursbaserade synsättet och dess syn på en heterogen fördelning av företagsförmågor i en bransch, beroende på att dessa förmågor är vad Teece et al. kallar för *sticky*, det vill säga svårflyttbara<sup>75</sup>.

### 3.3.1 Företagsförmågor

Forskningen inom det resursbaserade synsättet erbjuder vid första anblick en viss förvirring gällande begreppsdefinitioner. Barney talar om företagsresurser (*resources*)<sup>76</sup>, Amit & Schoemaker kallar det Strategiska tillgångar (*Strategic Assets*)<sup>77</sup> och Teece et al. har benämningen Strategiska förmågor (*Strategic Assets*)<sup>78</sup>. Trots skillnaden i begrepp så är betydelsen på en övergripande nivå likartad. Alla menar att resurser eller förmågor är heterogent fördelade och trögrörliga över företagen i en bransch. Vidare så talar de om att vissa nödvändiga förutsättningar krävs för att en resurs eller förmåga ska vara en källa till varaktiga konkurrensfördelar, mer om detta i nästa avsnitt. I detta arbete används begreppet företagsförmåga för att illustrera fenomenet och som definition används John Gibe som följer Dosi et al.<sup>79</sup>

*To be capable of something is to have a generally reliable capacity to bring that thing about as a result of intended action.*

En företagsförmåga är med andra ord att kunna gå från vilja till önskat resultat. Vad som menas med *generally reliable* är möjligheten till upprepning av förmågan. Denna definition har många likheter med Barneys definition av företagsresurser vilken är alla tillgångar som innehas av ett företag som möjliggör uppkomst och implementering av strategier<sup>80</sup>. Den stora skillnaden är att Barney inte nämner möjligheten till upprepning och att han menar att de kan möjliggöra uppkomsten av strategier. Skillnaden är dock så pass liten att vissa av Barneys begreppsdefinitioner kommer att användas i arbetet.

---

<sup>72</sup> Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997) s. 509 ff

<sup>73</sup> Amit, R., Schoemaker, P.J.H. (1993) s. 33 ff

<sup>74</sup> Gibe, J. (2007) s. 12

<sup>75</sup> Teece, D. J. et al. (1997) s. 509 ff

<sup>76</sup> Barney, J.B. (1991) s. 99 ff

<sup>77</sup> Amit, R. & Schoemaker, P.J.H., (1993) s. 33 ff

<sup>78</sup> Teece, D. J. et al. (1997) s. 509 ff

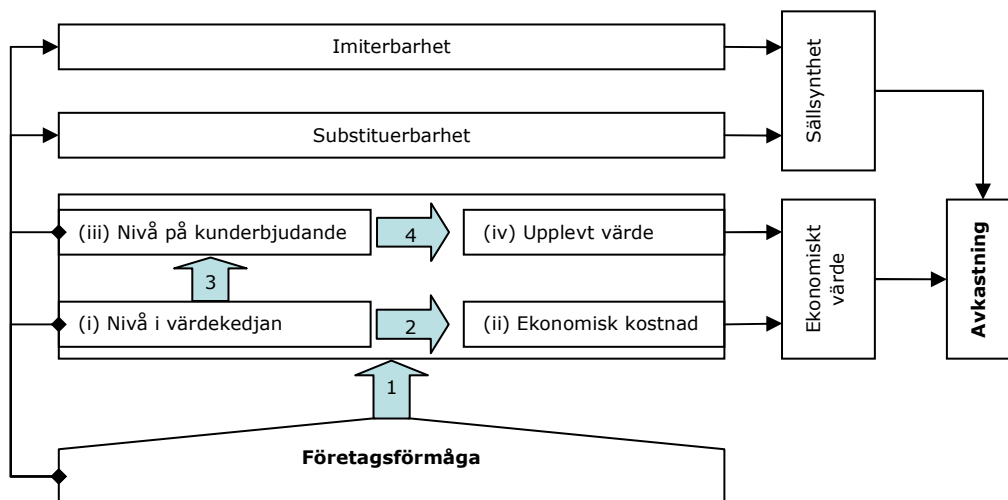
<sup>79</sup> Dosi, G., Nelson, R. R., Winter, S. G. (2000) s. 1 ff

<sup>80</sup> Barney, J.B. (1991) s. 99 ff



### 3.3.2 Företagsförmågor kopplat till företagets resultat

För att en företagsförmåga skall vara användbar måste den generera ett positivt bidrag till organisationens värdeskapande. I Gibes avhandling delas företagets värdeskapande (firm performance) upp i två kategorier: avkastning (rent) och varaktiga konkurrensfördelar (sustainable competitive advantages). För att få varaktig avkastning av en förmåga måste den generera ekonomiskt värde och vara sällsynt, se Figur 4. Varaktigheten beror på hur sällsynt förmågan är, vilket bestäms av dess svårimiterbarhet och svårsubstituerbarhet. Avkastningen beror på förmågans ekonomiska värde och bestäms av dess kostnad och det upplevda värdet för kunden och illustreras med de numrerade pilarna i Figur 4. Sambandet förklaras närmre under avsnittet Ekonomiskt värde. Ekonomiskt värde, Sällsynthet, Imiterbarhet och Substituerbarhet går att hänföra till Barneys VRIO-analys av företagsresurser och kommer delvis att ligga till grund för definitionerna i detta arbete<sup>81</sup>.



Figur 4, Schematisk överblick av företagsförmågornas relation till avkastningen: Gibe, J. (2007) s. 18.

### 3.3.3 Ekonomiskt värde

I Figur 4 finns fyra numrerade pilar, de illustrerar hur ekonomiskt värde uppstår genom en företagsförmåga. Barney förespråkar en SWOT-analys (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) eller liknande omvärldsanalys för att identifiera vilka förmågor som kan kvalificera sig som värdefulla. Syftet är att lyfta fram de resurser som utnyttjar möjligheter eller minimerar hot i branschen<sup>82</sup>. Gibes avhandling använder sig istället av ett resonemang som kopplar företagsförmågorna till värdekedjan (pil 1 i Figur 4) där de genererar kostnader (pil 2) och kunderbudanden (pil 3)<sup>83</sup>. Kunderbudandet går sedan vidare att skapa ett upplevt värde för kunden (pil 4). För att analysera företagsförmågor i detta arbete kommer ovan nämnda definition

<sup>81</sup> Barney, J.B. (1991) s. 99 ff

<sup>82</sup> Ibid. s. 99 ff

<sup>83</sup> Gibe, J. (2007) s. 18

att användas och det ekonomiska värdet på en företagsresurs tas fram genom att ställa dess kostnad mot kundens upplevda värde.

### 3.3.4 Sällsynthet

För att en förmåga ska vara sällsynt så krävs en imperfekt marknad där företag besitter olika förmågor som inte kan flyttas, något som Amit och Schoemaker definierar som en varaktig asymmetri<sup>84</sup>. Varaktigheten tolkas inte i detta arbete som evig utan givet tillräckligt med tid så kan ett företag tillskansa sig en önskad förmåga som exempelvis en konkurrent besitter. Däremot ska de inte heller ses som statiska och konkurrenten har förmodligen vidareutvecklat den aktuella förmågan under den tid det tar att föra över den till sitt eget företag. Därmed är förmågor dynamiska i Teece et al.s mening i fråga om integrering och rekonfigurering av företagsförmågor<sup>85</sup>. Dessutom pekar Barney på att kostnaden för att rekvirera en förmåga tar ut de eventuella vinster den skulle generera<sup>86</sup>. Teece et al. nämner förutom Barneys invändning två ytterligare orsaker till asymmetrin. För det första är företagsutveckling komplicerat och företag kan inte utveckla förmågor med kort varsel. För det andra så kan inte alla förmågor överföras, som exempelvis tyst kunskap.<sup>87</sup>

Barney sätter sällsyntheten som en egen faktor i sin VRIO-analys<sup>88</sup> men enligt Gibes modell i Figur 4 så beror den på hur imiterbar och substituerbar företagsförmågan är.

### 3.3.5 Imiterbarhet

Varaktigheten för en konkurrensfördel är som sagt kopplad till dess sällsynthet vilken består av två komponenter där svårimiterbarheten är den ena. Om en företagsförmåga inte är svårimiterbar kan en konkurrent lätt ta till sig fördelarna med förmågan, kopiera den för att sedan åtnjuta samma konkurrensfördelar som det ursprungliga företaget. En företagsförmåga kan sägas vara svårimiterbar av tre anledningar, den beror på *unika historiska anledningar, komplexa organisatoriska/sociala faktorer* eller *oklara orsaker*.<sup>89</sup>

Unika historiska anledningar och komplexa organisatoriska/sociala faktorer beror på något som inom RBV kallas *vägvalsberoende* (path dependency) som bygger på att alla företag vid ett givet ögonblick endast besitter ett begränsat antal strategiska alternativ. Detta resonemang bygger på synen på företag som en samling förmågor. Under sin utveckling ackumulerar ett företag fysiska tillgångar och samlar framförallt på sig organisatoriska förmågor i form av tyst kunskap och rutiner. Besluten som tas vid anskaffningen av tillgångar och de rutiner som fastställs under ett längre tidsperspektiv verkar i slutändan förpliktigande för ett företags vidareutveckling. Ett

---

<sup>84</sup> Amit, R., Schoemaker, P.J.H. (1993) s. 33 ff

<sup>85</sup> Teece, D. J. et al. (1997), s. 509 ff

<sup>86</sup> Barney, J. B. (1986) s. 1231 ff

<sup>87</sup> Teece, D. Et al. (1997) s. 509 ff

<sup>88</sup> Barney, J.B. (1991) s. 99 ff

<sup>89</sup> Ibid. s. 99 ff

företags eventuella framgång bygger således inte bara på branschstrukturen utan också på vilken väg företaget har tagit för att befinna sig där de är i nuläget.<sup>90</sup>

Med svårimiterbara resurser som bygger på oklara orsaker menas att länken mellan resursen och företagets varaktiga konkurrensfördel är svår att härleda. Detta gör att konkurrenter inte vet exakt vilka resurser de ska imitera för att nå samma strategiska resultat. De kan hitta och imitera vissa av det framgångsrika företagets resurser men i och med de oklara orsakerna är det inte säkert att det är dessa resurser som genererar de varaktiga konkurrensfördelarna. Det svåra med denna typ av resurser är att alla inom branschen, inklusive företaget som innehar resursen, måste ha en lika oklar bild av vad det är som genererar konkurrensfördelen.<sup>91</sup>

### **3.3.6 Substituerbarhet**

Den andra komponenten av en företagsförmågas sällsynthet är dess substituerbarhet. Anta att två företag besitter värdefulla företagsförmågor som är strategiskt utbytbara, det vill säga förmågorna kan oberoende av varandra generera samma strategier, men där endast den ena förmågan är svårimiterbar. Denna företagsförmåga kan generera konkurrensfördelar men i och med att det finns en förmåga som är strategiskt ekvivalent utan att vara svårimiterbar så kommer konkurrensfördelen aldrig bli varaktig. Konkurrenterna behöver inte försöka tillskansa sig den svårimiterbara företagsförmågan då de lätt kan använda sig av substitutet för att nå samma strategi.<sup>92</sup>

---

<sup>90</sup> Collis, D.J. (1991) s. 49 ff

<sup>91</sup> Barney, J.B. (1991) s. 99 ff

<sup>92</sup> Ibid. s. 99 ff

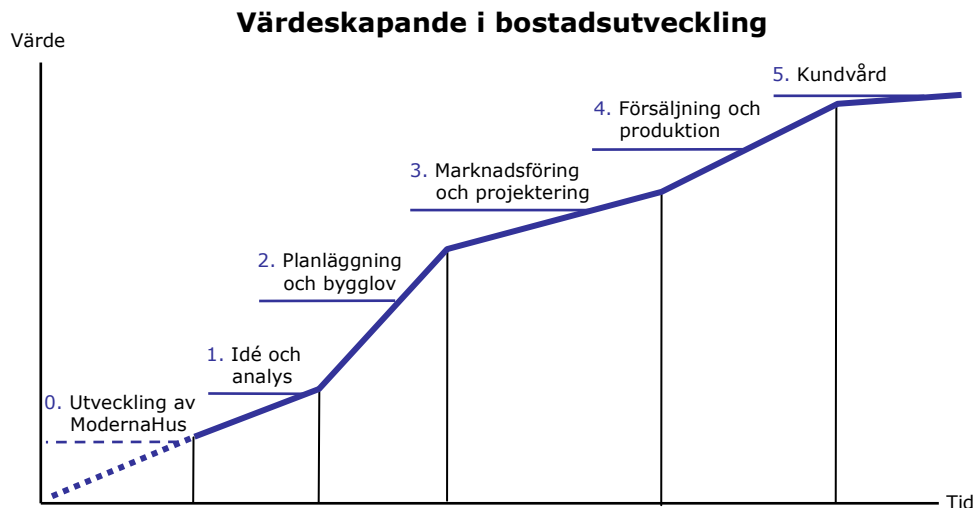


## 4 Empiri

Kapitlet syftar till att ge en bild av det insamlade empiriska materialet i arbetet och då primärt de intervjuer som genomförts. Upplägget i kapitlet utgår från en anpassad version av Skanskas modell för värdeskapande i bostadsutvecklingsprojekt här kopplat till ModernaHus. I det steg ett, idé och analys, kopplas empirin till Porters femkraftsmodell för att sätta konceptet i sin kontext. De efterföljande stegen presenterar främst de faktorer som skapar värde i ModernaHus och hur det svarar mot de externa förutsättningarna.

### 4.1 Bakgrund

Eftersom examensarbetet är upplagt som en fallstudie har ett stort antal intervjuer genomförts både med representanter för Skanska och med presumtiva kunder. Intervjuerna presenteras nedan kopplade till det tidigare valda teoretiska ramverket bestående av Femkraftsmodellen och RBV. Ramverket representerar som nämnts i teorikapitlet synen på företagsexterna faktorer, såväl som interna förmågor och resurser. Upplägget i kapitlet följer den syn som Skanska har på värdeskapande i bostadsutveckling enligt Figur 5. I kapitlet börjar dock redogörelsen ett steg tidigare i och med utvecklandet av ModernaHus som koncept för att lägga grunden för vidare diskussion kring möjligheter och svårigheter. I modellens första steg används Porters femkraftsmodell som grund för att dela upp de externa faktorerna och deras inverkan på konceptet. Respektive fas i värdeskapandet innefattar en mängd delar, i arbetet redogörs de mest centrala och relevanta för ModernaHus. Anledningen till att denna modell används som upplägg i empirin är att utifrån Skanskas syn på värdeskapande i bostadsutveckling se vilka möjliga företagsförmågor som ModernaHus besitter, vilka förmågor som kan användas från övrig verksamhet inom Skanska och vilka förmågor som behöver utvecklas.

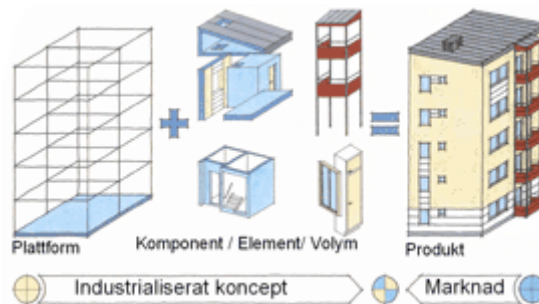


Figur 5, Värdeskapande i bostadsutveckling: Anpassad från årsredovisning Skanska, (2006) s. 27

## 4.2 Utveckling av ModernaHus

ModernaHus har utvecklats som en konceptlösning för industrialiserat byggande och har inkluderat hela kedjan från projektering till kalkylering, inköp, logistik samt även montage. Målet har varit en effektiv byggprocess, som följaktligen tagit det bästa från industrialisering och som samtidigt marknadsanpassats, vilket illustreras i Figur 6.<sup>93</sup> Grundfilosofin har byggt på att det inte ska förekomma något onödigt kranarbete, ingen eller mycket lite bearbetning med handverktyg och inga byggställningar. ModernaHus har startats för att få grepp om byggkostnaderna och minska leverantörernas makt. Tanken har även varit att se byggandet som en process och att ModernaHus ska fungera som en katalysator för industrialiserat byggande inom Skanska.<sup>94</sup>

Konceptet ModernaHus kan delas in i tre egenskapskategorier: Tekniska lösningar, Standardisering och Organisatorisk sammankoppling



Figur 6, Affärskonceptet för ModernaHus: Skanskas intranät Tillgängligt 070312

Utvecklingen började med att ta fram byggdelar som inte funnits tidigare, dessa gjordes i större stycken för att komma ifrån smådelar och minska antalet gränssnitt, se Figur 7. Exempel på detta är prefabricerade badrum, trappor, tak och installatinnoschakt.<sup>95</sup> Standardiseringen har nått så långt att det är samma yrkeskategori som reser hela stommen och som gör alla installationer, de utgör ett montage-team på 6-8 man som reser hela huset. Prefabriceringen har minskat byggtiden jämfört med traditionella platsbyggda hus med 50 procent.<sup>96</sup>

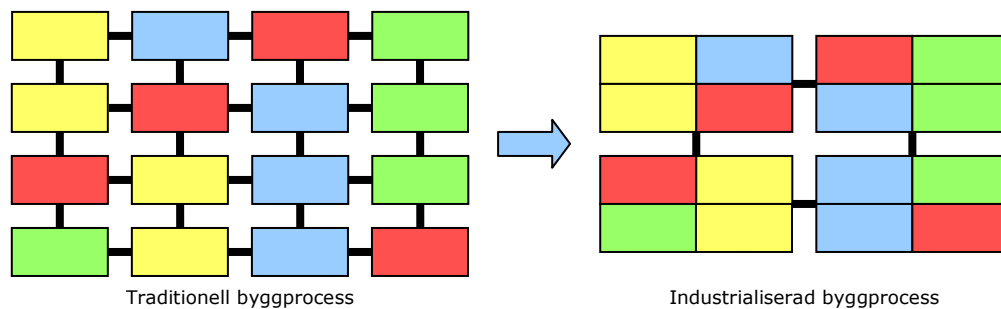
<sup>93</sup> ModernaHus, *Ett byggkoncept för flerbostadshus från Skanska*, Internt material, s. 5.5

<sup>94</sup> Fritzon, M. 070223

<sup>95</sup> ModernaHus, *Ett byggkoncept för flerbostadshus från Skanska*, Internt material, s. 5.2

<sup>96</sup> Pressmeddelande från Skanska Sverige, 060420

## En framtid för ModernaHus



**Figur 7, Industrialiserat byggande minskar antalet gränssnitt exponentiellt: ModernaHus, Ett byggkoncept för flerbostadshus från Skanska, Internt material, s. 5.2**

### 4.2.1 Tekniska lösningar

Under utvecklingen av ModernaHus har flera nya tekniska lösningar tagits fram. Ett exempel på detta är de tidigare nämnda installationsschakten. Själva idén är inte ny då denna lösning användes redan under miljonprogrammet men på ett mindre sofistikerat sätt. Komponenterna i ModernaHus är mycket enklare att byta ut och kan dessutom lätt komma åt genom luckor i varje lägenhet. Elschakten har dessutom utformats så att det finns elektricitet på våningsplanet direkt efter installation av ett installationsschaktelement. Detta gör att ström kan tas direkt från installationsschaktet på varje våning och ingen byggström behöver dras.<sup>97</sup> När den permanenta elen ska dras till lägenheterna används ett system som kallas för Skanska Quick Connect (SQC) där allt kablage ansluts med snabbkopplingar, dras inuti golvlister och uttag kopplas direkt på listen.<sup>98</sup> Förutom nämnda lösningar pekar Nils Olof Nilsson på Skanska Hyresbostäder på en bra inomhusmiljöstandard<sup>99</sup>. Energiprestandan för ModernaHus är också något som lyfts fram som en bra teknisk lösning, den beskrivs utförligare i avsnittet Energideklaration.

### 4.2.2 Standardisering och flexibilitet

Standardiseringen följer samma principer som nyttjades under miljonprogrammet. Upprepning och stordriftsfördelar ger sammantaget lägre kostnader. Ett ModernaHus är i princip byggt av fördefinierade byggklossar som kan kombineras på olika sätt för att få ett unikt projekt. För att dra nytta av de industrialiserade processerna får inte kunden förändra mer än 25 % av grundkonceptet för att det fortfarande ska kallas ett ModernaHus. Detta mäts efter inköpsplanen över alla ingående byggdelar.<sup>100</sup> Genom fastare ramar förenklas styrningen av projekten och risken att göra fel minskar<sup>101</sup>. I likhet med andra industrialiserade processer är det förödande med seriefel och de konsekvenser de medför<sup>102</sup>. Enligt vissa är det märkligt att branschen inte kommit längre med standardisering och industrialisering, så att stordrift i kombination med

<sup>97</sup> ModernaHus, *Ett byggkoncept för flerbostadshus från Skanska*, Internt material, s. 5.5

<sup>98</sup> Ibid. s. 4.112

<sup>99</sup> Nilsson, N. O. 070207

<sup>100</sup> Kroon, J. 070327

<sup>101</sup> Stark, P. 070302

<sup>102</sup> Nordeborg, U. 070329

specialisering redan fungerar på ett bra sätt. Därför är det möjligt att ModernaHus kanske har kommit i ett för tidigt skede då branschen fortfarande inte är mogen.<sup>103</sup>

Den organisatoriska sammankopplingen innebär att ModernaHus strävar efter att integrera alla involverade aktiviteter för att få ett effektivt flöde. Ett sätt att göra detta är genom hjälpmedlet ModernaProjekt där det är möjligt att planera och mängda\* ett komplett hus genom att foga samman fördefinierade lägenhetsplanlösningar och huskomponenter.<sup>104</sup> Resultatet kan sedan föras in i inköpssystemet för kalkylering av byggkostnad, avrop mot ramavtal samt fortsatt upphandling med underentreprenörer. Då avropen mot ramavtalen sker skickas även leveranstidpunkten med. Logistiken är en väldigt viktig aspekt för att säkerställa att arbetet på monteringsplatsen flyter utan avbrott.<sup>105</sup>

Även om det i teorin går att bygga en mängd olika varianter av ModernaHus krävs praktiska erfarenheter, då det fortfarande är en utmaning att bygga huset i sitt grundutförande<sup>106</sup>. Detta innebär att konceptet är relativt hårt styrt i nuläget men flexibiliteten kommer att öka efterhand<sup>107</sup>. I samma takt som produkten blir mer industrialiserad ökar tid och kostnad för omställning av densamma<sup>108</sup>. Ett sätt att hantera ModernaHus bristande flexibilitet är att alla förutsättningar klargörs från början och att köparen engagerar Skanska i ett tidigt skede<sup>109</sup>. För att det ska vara lönsamt med industrialiserat byggande krävs volym och detta är samtidigt svårt att koppla till flexibilitet<sup>110</sup>. Ett led för att hantera detta är en ny betongfabrik i Strängnäs som ger fler fasadutförningsmöjligheter håller på att inlemmas under våren 2007<sup>111</sup>. Vidare tas tillvalspaket fram för att ytterligare öka valfriheten, dessa går under namnen Interiör+, Exteriör+ och Energi+<sup>112</sup>. Arbetet med dessa tas upp under avsnittet Tillval. Flexibiliteten är det som skiljer ModernaHus ifrån de tidigare industrialiseringssatsningarna under miljonprogrammet och är mycket viktig enligt kunderna. Hans Israelsson på Riksbyggen menar att koncept med alltför fasta ramar tenderar att dö av sig själva efter ett par tre år. Riksbyggen vill inte ha typhus utan istället bra produkter som de kan anpassa till omgivningen<sup>113</sup>. De flesta är dock överens om att ModernaHus står för framtiden och att industrialiserat byggande är här för att stanna. De intervjuade nämner i stor utsträckning begrepp som kostnadseffektivitet, låga driftskostnader, energisnålt och tekniskt genomtänkt.

---

<sup>103</sup> Kristiansson, J. 070214

\* Mängda – att beräkna de totala mängder som åtgår av de olika ingående komponenterna eller materialen.

<sup>104</sup> ModernaHus, *Ett byggkoncept för flerbostadshus från Skanska*, Internt material, s. 3.7

<sup>105</sup> Ibid. s. 5.5

<sup>106</sup> Fritzon, M. 070223

<sup>107</sup> Kroon, J. 070327

<sup>108</sup> Persson, S. 070208

<sup>109</sup> Rosell, A. 070307

<sup>110</sup> Nilsson, N. O. 070419

<sup>111</sup> Kroon, J. 070327

<sup>112</sup> Fritzon, M. 070116

<sup>113</sup> Israelsson, H. 070312



ModernaHus flexibilitet och synen på konceptet avhandlas vidare i avsnittet Projektering

### 4.3 Idé och analys

Den första fasen i ett projekts värdeskapande, efter att Skanska har utvecklat ModernaHus, kallas för idé och analys. Idédelen består av att identifiera ett lämpligt område geografiskt för att sedan analysera olika omvärldsfaktorer som på något sätt påverkar projektet.

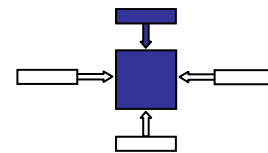
#### 4.3.1 Idégenerering

Genom att analysera ett geografiskt område kan intressanta platser för framtida projekt identifieras. Hur intressant området är beror på vad ändamålet är och vilken typ av fastighet som planeras.<sup>114</sup> Varje projekt börjar som en idé hos en person och samtidigt börjar vandrigen längs den långa vägen mot ett färdigt byggprojekt. För att ett projekt ska nå lönsamhet är det kritiskt att anskaffa rätt mark till rätt pris<sup>115</sup>.

En konsekvens av den i vissa avseenden bristande marknadsanalysen för ModernaHus är avsaknaden av möjliga projekt, då det saknas lämpliga områden att bygga på, samtidigt som Skanska inte är intresserade av att släppa på konceptets principer<sup>116</sup>. Att det finns begränsat med möjligheter för projekt beror i huvudsak på två anledningar. I centrala lägen krävs flexibilitet för att möta stadsarkitektens krav på att passa in i övrig bebyggelse, medan det i mer externa lägen sällan tillåts bygga höga punkthus enligt detaljplanen<sup>117</sup>. Kritik riktas således mot att marknadens krav inte beaktats under utvecklingen av ModernaHus,<sup>118</sup> samt att fokus i alltför hög grad har riktats mot tekniska lösningar<sup>119</sup>.

#### 4.3.2 Konkurrenter och nya aktörer

Byggbranschen i Sverige är starkt konsoliderad, av de 50 största byggbolagen (anläggningsföretag som exempelvis Vägverket och Banverket inräknade) stod de fyra största företagen för 72 % av omsättningen 2005<sup>120</sup>. De fyra största var Skanska (25 %), NCC (20 %), Peab (19%) och JM (8 %). Nästa företag på listan som bygger hus är Veidekke Sverige AB med 1,3 % av omsättningen. Branschen har med andra ord en oligopol situation med fyra starka aktörer och de konsoliderar sina positioner genom förvärv av mindre aktörer<sup>121</sup>. Trenden rör sig dock mot en internationalisering med gränsöverskridande upphandlingar. Europeiska byggföretag kommer således i framtiden bli konkurrenter på den svenska marknaden<sup>122</sup>. Ett exempel på detta är ovan



---

<sup>114</sup> Nilsson, N. O. 070207

<sup>115</sup> Gath, L. 070207

<sup>116</sup> Bagler, N. 070316

<sup>117</sup> Kristiansson, J. 070214

<sup>118</sup> Nilsson, N. O. 070207

<sup>119</sup> Kristiansson, J. 070214

<sup>120</sup> www.bygg.org Tillgänglig 070418

<sup>121</sup> Årsredovisning PEAB, (2006) s. 23

<sup>122</sup> Ibid. s.23

nämnda Veidekke som trots sin låga marknadsandel i Sverige är det byggbolag med störst marknadsandel i Norge och är fjärde störst i Danmark. Veidekke har med sin verksamhet i Norge i ryggen möjligheter till betydande investeringar på den svenska marknaden, de nämner också Sverige som sin största potentiella marknad.<sup>123</sup>

Inträdesbarriärerna i byggbranschen för traditionellt byggande är med avseende på stordriftsfördelar, differentiering och kostnadsfördelar relativt låga<sup>124</sup>. Trots att de fyra största företagen har ett starkt grepp om marknaden så finns det många små, regionala aktörer. De låga inträdesbarriärerna är i sin tur en orsak till det hantverksmässiga byggandet som dominerat branschen sedan miljonprogrammet<sup>125</sup>.

I slutet på 2002 presenterade Bygghögskolekommittén utredningen *Skärpning Gubbar!* som kritiserade ineffektiviteten i byggbranschen<sup>126</sup>. Utredningen var en bidragande orsak till att byggbranschen startade ett fokuserat arbete på industrialiserat byggande<sup>127</sup>. Av de fyra största aktörerna i branschen är det främst Skanska, NCC och Peab som satsat på industrialisering. De har alla med industrialiseringsprocessen i sin strategi eller verksamhetsberättelse<sup>128</sup>. JM däremot nämner inte industrialiserat byggande i sin årsrapport för 2006<sup>129</sup>. De har istället en satsning som de kallar för *Strukturerad Projektering* som främst syftar till att förbättra befintliga aktiviteter och sträcker sig inte till nya byggmetoder<sup>130</sup>. De system som tas fram är alla slutna, vilket betyder att varje företag har sin egen lösning för industrialiserat byggande.

NCCs koncept kallas för *NCC Komplet* och är den enda satsning av de fyra största företagen som kan kallas för industriellt byggande. Byggarbetsplatsen har blivit en montagehall där allt material levereras i platta paket<sup>131</sup>. Ett monteringsställ sätts upp först och sedan levereras elementen från NCCs fabrik i Hallstahammar som har en kapacitet på 1000 bostäder per år. I fabriken görs allt, till och med tapetsering av väggarna.<sup>132</sup> Under 2006 byggdes 60 bostäder med konceptet och det planeras cirka 400 under 2007<sup>133</sup>. Det enda som står på NCCs hemsida angående energiprestanda för NCC komplett är att de möter kraven som satts upp för energideklarationen<sup>134</sup>.

Peab äger en fabrik som tillverkar prefabricerade betongelement för industriellt byggande. Systemet Peab tar fram kallas för PGS (Peabs Gemensamma Byggande) men de har ännu inte byggt några bostäder med metoden.

---

<sup>123</sup> Veidekke presentation, Tillgänglig 070420

<sup>124</sup> Hädell, A., Uveborn, J. (2004) s. 143

<sup>125</sup> Årsredovisning PEAB, (2006) s. 23

<sup>126</sup> SOU 2002:115, *Skärpning gubbar!* (2002)

<sup>127</sup> Apleberger, L. (2007) s. 7

<sup>128</sup> Årsredovisning Skanska (2006); Årsredovisning NCC (2006); Årsredovisning PEAB (2006)

<sup>129</sup> Årsredovisning JM, (2006)

<sup>130</sup> JM, [www.siki.se](http://www.siki.se) Tillgänglig 070418

<sup>131</sup> Årsredovisning NCC, (2006) s. 11

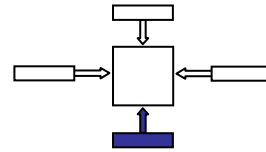
<sup>132</sup> [www.ncc.se](http://www.ncc.se) Tillgänglig 070418

<sup>133</sup> Årsredovisning NCC, (2006) s. 11

<sup>134</sup> [www.ncc.se](http://www.ncc.se), Tillgänglig 070418

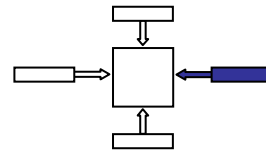
### 4.3.3 Substitut

De substitut som står till buds skiljer sig i viss utsträckning beroende på vem kunden är. För en fastighetsförvaltare är det främst andra flerbostadshus som kan täcka samma behov, medan en brukare av bostaden har andra bostadsrätter, hyresbostäder eller villor som substitut. Förutom att titta på vad konkurrenterna har att erbjuda är det relevant att se till vilka substitut som erbjuds internt inom Skanska. De som är på jakt efter en billig bostad kan välja BoKlok, som är ett enklare alternativ som byggs industrialiserat och med fokus på låga kostnader<sup>135</sup>. I andra änden av spektret finns olika typer av villor, där många produceras med en hög grad av industrialisering. Ett exempel på den typen av villor är Uniqhus som är ett framgångsrikt varumärke inom Skanska NyaHem. Synen på substitut präglas av vad som är viktigt för kunden.



### 4.3.4 Kunder

Innan årsskiftet 2006/2007 sågs Skanska Hyresbostäder som en självklar kund och marknadsplattform för ModernaHus<sup>136</sup>. De hade kunnat agera bollplank och gett mer marknadsfokus och byggherrefokus. Uttrycket ”Put your money where your mouth is” passar in då Skanska själva skulle ha ägt och förvaltat ModernaHus och hade på det sättet skickat klara signaler om tro på produkten. Anledningen till nedläggningen är att marknaden för hyresbostäder är olönsam just nu.<sup>137</sup> På frågan om upplåtelseformen hyresrätt i framtiden var alla respondenter överens om att den behövs, men att det inte är möjligt att bygga med dagens hyresnivåer. I och med avvecklingen av Skanska Hyresbostäder förändrades situationen. Vilka är då kunderna till ModernaHus i nuläget? Det finns alltid en beställare innan ett ModernaHus byggs och denna kan antingen vara intern eller extern. I nuläget är ModernaHus anpassat för hyreshus och i detta arbete ses då den slutgiltiga fastighetsförvaltaren som kund, oavsett om projektet startat som en intern beställning eller inte. Det kan dock tänkas att konceptet anpassas till bostadsrätter och vem som egentligen är kund då blir mer komplicerat. Om samma resonemang ska föras som för hyresrätterna, måste den slutgiltiga bostadsrättsföreningen och med den i slutändan dess medlemmar ses som kund, men här ses beställaren som kund. Att inte bostadsrättsföreningen och de boende väljs beror på att de ses som kunder till beställaren. Givetvis måste ModernaHus gå slutkonsumenten till mötes, men detta görs genom beställaren.



De slutgiltiga förvaltarna är antingen privata eller kommunala fastighetsbolag när det gäller hyresrätter. Vad gäller de kommunala fastighetsförvaltarna så lyder de under lagen om offentlig upphandling. De ställer upp ett antal bedömningskriterier som de som lämnar anbud utvärderas utifrån.<sup>138</sup> En viktig faktor som varierar från kommun till kommun är detaljplanen. Göteborg till exempel har en flexibel detaljplan med

<sup>135</sup> Nordeborg, U. 070329

<sup>136</sup> Johansen, J. 070301

<sup>137</sup> Nilsson, N. O. 070208

<sup>138</sup> Ekelund, H. 070322

relativt stora anpassningsmöjligheter<sup>139</sup>. Vissa kommuner, exempelvis Malmö, har däremot en så detaljerad detaljplan att när förslaget kommer till anbudsfasen finns det i princip ett färdigt bygglov vilket lämnar väldigt begränsade möjligheter till anpassning<sup>140</sup>. Samma sak gäller även i Lund<sup>141</sup>. Detta är något som både representanterna för MKB och LKF vill ändra på så att upphandlingsförfarandet gör det möjligt att välja mellan olika koncept<sup>142</sup>. Ett sätt att komma förbi detta anbuds-förfarande är om ett byggföretag äger mark. De kan då gå till kommunen och lämna ett förslag och fråga om de är intresserade av att köpa den tänkta fastigheten<sup>143</sup>. Vad gäller de privata fastighetsföretagen så har det blivit mer och mer delentreprenader i takt med att byggpriserna ökar<sup>144</sup>. Det är också mer partnering, det vill säga nära samarbete mellan fastighetsföretaget och den byggherre som anlitas. Detta beror på att de privata företagen inte lyder under lagen om offentlig upphandling. I de flesta fall lämnar de dock förslag som byggföretagen får lämna anbud på i likhet med de allmännyttiga bolagen<sup>145</sup>.

Vid byggande av bostadsrätter förekommer också anbuds-förfarande som vid hyresrätter, men det blir mer av en förhandlingsentreprenad då tillval kommer in i bilden. Är det en intern beställare, exempelvis NyaHem, har de redan klara tillvalslistor och teman. Vid samarbete med en extern beställare förhandlas tillvalslistorna fram och Skanska administrerar dem.<sup>146</sup> När bostadsrätter byggs är underhållskostnaderna viktiga, men inte lika kritiska som vid hyresrätter, men exempelvis HSB och Riksbyggen förvaltar själva de flesta av sina bostadsrätter så de har stort intresse av detta också vid bostadsrättsbyggande<sup>147</sup>. Skanska beställer internt nästan bara bostadsrätter för närvarande, såtillvida det inte ingår någon form av villkor från kommunen att det måste ingå hyresrätter vid ett bostadsutvecklingsprojekt<sup>148</sup>.

Befolkningsstrukturen i Sverige förändras och andelen pensionärer ökar i takt med att 40-talistgenerationen går i pension samtidigt som vi lever längre idag än tidigare. Den sista december 2006 var drygt 25 % av Sveriges befolkning 65 år eller äldre. Från 2000 till 2020 kommer det att finnas 550000 fler människor över sextio år<sup>149</sup>. Inte nog med att det blir fler äldre, de som är födda 1986-1995 är drygt 110000 fler än tioårskohorten innan dem (1985-1976).<sup>150</sup>

De äldre söker nya boendeformer med större flexibilitet och yngre som ska in på bostadsmarknaden har många gånger inte råd med höga insatser. De unga ska

---

<sup>139</sup> Nilsson, N. O. 070419

<sup>140</sup> Rosell, A. 070307

<sup>141</sup> Ekelund, H. 070322

<sup>142</sup> Ekelund, H. 070322; Rosell, A. 070307

<sup>143</sup> Nilsson, N. O. 070419

<sup>144</sup> Ibid

<sup>145</sup> Ibid

<sup>146</sup> Ibid

<sup>147</sup> Knutsson, M. 070315

<sup>148</sup> Persson, S 070208

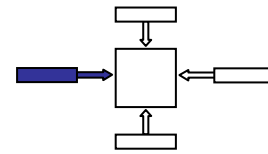
<sup>149</sup> Kristiansson, J. 070214

<sup>150</sup> www.scb.se Tillgänglig 070418

dessutom börja sin arbetskarriär vilket ställer krav på flexibla lösningar.<sup>151</sup> Detta påpekas även i en rapport som Mäklarsamfundet gjort i samarbete med Sveriges Byggindustrier. Rapporten drar slutsatsen att två stora åldersgrupper ska in på samma bostadsmarknad samtidigt, 40-talisterna som säljer sin villa och flyttar till lägenheter och de unga som just startar sin bostadskarriär<sup>152</sup>. På samma gång som dessa två grupper söker nytt flexibelt boende har nyproduktionen i Sverige de senaste åren varit på en låg nivå, med endast 30000-35000 enheter per år, att jämföra med runt 90000 per år i början på 90-talet<sup>153</sup>. Jämförs nybyggnationen med Sveriges grannländer så ligger vi väldigt lågt. Danmark byggde år 2000 cirka 75 % fler lägenheter per 1000 innevånare än Sverige, Norge byggde knappt 3 gånger fler än Sverige och Finland byggde hela sex gånger fler<sup>154</sup>.

#### 4.3.5 Leverantörer och inköp

Skanskas inköpsorganisation ser det som fördelaktigt att veta vad och hur mycket som ska köpas in redan i planläggningskedet, då det möjliggör bättre förhandlingsläge och lägre priser<sup>155</sup>. På senare år har byggkostnaderna ökat mer än konsumentprisindex (KPI), se Figur 8, och Skanska har av naturliga skäl ett stort intresse i att bryta denna trend<sup>156</sup>. En jämförelse som uppkom väldigt ofta under intervjuerna var att priset på spånskivor i byggbranschen har ökat samtidigt som priset på IKEAs Billy-bokhylla, tillverkad av spånskivor, har minskat<sup>157</sup>. Enligt Lars Gath leder denna skeva prisbild till att industrialisering av byggprocessen blir till en överlevnadsfråga för byggbolagen inom en nära framtid<sup>158</sup>. Han säger vidare att en anledning till de höga materialkostnaderna är att det existerar en oligopolliknande situation på leverantörsmarknaden. Sten, gips och cement har alla få och stora leverantörer och det är enligt Gath i dessa branscher som de stora marginalerna ligger<sup>159</sup>. Då Skanska har en mycket stor andel inköp och relativt lite verksamhet i egen regi har de startat en nysatsning på inköp<sup>160</sup>. Målsättningen med satsningen är en besparing på 2 miljarder kronor per år, eller 25 % av de samordnade inköpskostnaderna<sup>161</sup>.



<sup>151</sup> Hermansson, C. (2007)

<sup>152</sup> Mäklarsamfundet, (2007)

<sup>153</sup> Gath, L. 070207

<sup>154</sup> www.scb.se Tillgänglig 070419

<sup>155</sup> Hedblad, J. 070213

<sup>156</sup> Gath, L. 070207

<sup>157</sup> Hedblad, J. 070213, Ahlqvist, Å. 070215, Skällenas, M. 070220, Kroon, J. 070327, Gath, L. 070207

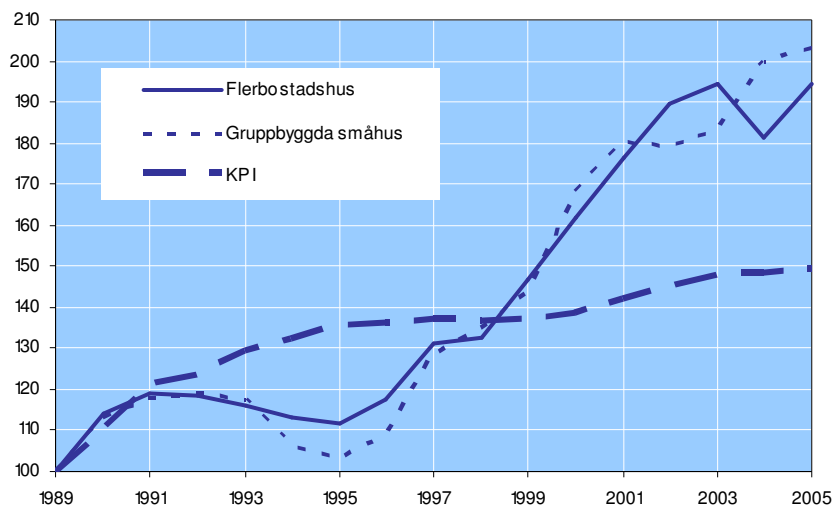
<sup>158</sup> Gath, L. 070207

<sup>159</sup> Ibid

<sup>160</sup> Ahlqvist, Å. 070215

<sup>161</sup> Skanska Inköp, (2006)

## En framtid för ModernaHus



**Figur 8, Byggnadsprisindex för flerbostadshus och gruppbyggda småhus jämfört med KPI: [www.scb.se](http://www.scb.se) Tillgänglig 070312**

ModernaHus är ett koncept som går helt i linje med denna satsning då målsättningen med inköp är att få ett standardiserat sortiment, rationella logistiklösningar och effektivare samarbetsformer<sup>162</sup>. Hela Skanskas arbetssätt håller på att förändras för att bli mer industrialiserat och där är centraliserat inköp en viktig del<sup>163</sup>. Det finns dock internt motstånd hos många projektledare som inte ser fördelarna med den nya strategin<sup>164</sup>. I dagsläget görs många projektspecifika inköp och projektledarna kan hitta lägre priser hos lokala leverantörer än om de skulle göra avrop på ramavtalen. Detta är enligt inköpsavdelningen kontraproduktivt och skapar suboptimering. Anledningen till detta är att projektledarnas ovilja att använda sig av ramavtalen gör att förhandlingssituationen försämras då inköparna inte kan lova volymer<sup>165</sup>.

Skanskas ambition är inte att pressa priserna i botten, utan de inriktar sig på långsiktiga samarbeten med materialleverantörer och underentreprenörer. Detta nya sätt att ta fram och jobba med avtal kallas *Nya Samarbetsformer*. Underentreprenörerna tas in tidigare i processen för att bidra med sitt kunnande vilket får dem att känna sig delaktiga. Skanska bidrar med materialet då deras priser är lägre i och med större inköpsmängder, men de ser till att underentreprenörens marginaler inte påverkas av detta. Vidare så gör dessa samarbeten att Skanska kan garantera volymer och ger leverantörerna en möjlighet att planera långsiktigt.<sup>166</sup>

Skanskas nya inköpsstrategi talar med andra ord för ModernaHus enligt ovanstående resonemang. Inköpsorganisationen ser stora fördelar i det sätt att arbeta som ModernaHus står för. De vill standardisera sortimentet och bryta de många

<sup>162</sup> Skanska Inköp, (2005)

<sup>163</sup> Johansen, J. 070301

<sup>164</sup> Ahlqvist, Å. 070215

<sup>165</sup> Hedblad, J. 070213

<sup>166</sup> Ahlqvist, Å. 070215

mellanleden i materialhanteringen<sup>167</sup>. De anser att industrialiserat byggande och plattformsmentalitet är en förutsättning för att komma vidare<sup>168</sup>.

#### 4.4 Planläggning och bygglov

Det mest centrala som sker i denna fas handlar om att planera allt från möjliga subventioner till beslut om upplåtelseform och val av geografiskt läge. Samtliga dessa faktorer är kritiska att ta hänsyn till när ett ModernaHus-projekt planeras.

##### 4.4.1 Slopade subventioner

Sveriges invånare är och har historiskt sett varit utspridda över stora geografiska områden. I och med detta kräver förändringar i den ekonomiska strukturen stora flyttningar av medborgarna. Då Sverige industrialiserades krävdes arbetskraft i de stora städerna och detta ledde till inflyttningar från landet.<sup>169</sup> I sin tur har detta lett till att staten har drivit en aktiv bostadspolitik med framförallt reglering av räntor och krediter, priskontroll och standardnormer.<sup>170</sup> Styrningen, i form av lagar och bidrag, resulterade i en tredubbling av bostadsproduktionen under 1930-talet.<sup>171</sup> Det var under denna tid som Egnahemsrörelsen tog fart på riktigt. Egnahemsrörelsen uppkom vid 1900-talets början och syftet var till initialt att ge mindre bemedlade jordbrukarfamiljer möjlighet till ett eget hem, men breddades senare till att inkludera arbetarfamiljer och lägre tjänstemän.<sup>172</sup> Efter andra världskriget började staten på allvar att subventionera bostadsbyggandet genom att erbjuda förmånliga lån. När sedan miljonprogrammet startade kom ett stort språng i bostadsbyggandet och det var till en väsentlig del beroende av subventioner. Staten har således under lång tid använt bostadsbyggandet som ett verktyg för att styra konjunkturen och därför har subventionsnivåerna skiftat över tiden.<sup>173</sup> Statens stigande engagemang inom bostadspolitik avtog 1993. Tidigare tog de hand om alla ökade kostnader för fastighetsägare i och med räntehöjningar. Under 1993 antogs dock nya bestämmelser rörande statliga subventioner för byggande och statens inverkan begränsades starkt. Staten tog då endast ansvar för en del av räntekostnaderna, denna del varierade men landade till slut på 30 % och gick under namnet räntebidrag.<sup>174</sup> Räntebidragen var tillsammans med investeringsbidragen och investeringsstimulansen de viktigaste subventionerna för byggande av flerbostadshus fram till första januari 2007.

Räntebidrag lämnades ut till nybyggnad av hyres- och bostadsrätter samt ombyggnad av flerbostadshus. Räntebidraget beräknades med formeln: Bidragsunderlaget \* subventionsräntan \* bidragsandelen = räntebidraget<sup>175</sup>. Bidragsunderlaget byggde på en schablonberäkning av byggkostnaden per lägenhet upp till 120 m<sup>2</sup>. Beloppet per

---

<sup>167</sup> Johansen, J. 070301

<sup>168</sup> Hedblad, J. 070213

<sup>169</sup> Sandberg, N-E. (1997) s. 12

<sup>170</sup> Ibid. s. 16

<sup>171</sup> Hyll, H., Lessing, J.

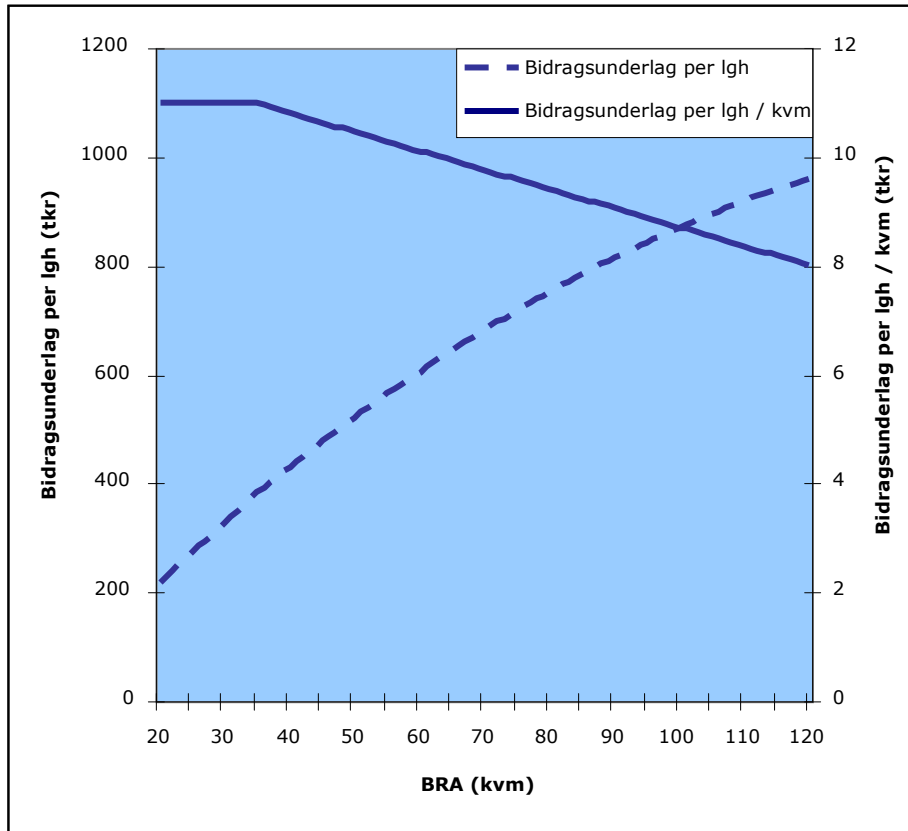
<sup>172</sup> Johnson, A. (2006) s. 9

<sup>173</sup> Lindén, A. 070124

<sup>174</sup> Ibid. 070316

<sup>175</sup> Boverket, (2006a)

m<sup>2</sup> varierade beroende på lägenhetsstorleken. Upp till 35 m<sup>2</sup> låg det på 11000 kr och minskade sedan, se Figur 9. Subventionsräntan fastställdes av Boverket och följde i princip ränteutvecklingen på lånemarknaden för bostäder. Bidragsandelen skiljde sig beroende på om det var hyreshus eller bostadsrättshus som byggdes. För hyreshus gavs bidrag helt efter schablonberäkningen oavsett vad det kostade att bygga i verkligheten och oavsett andelen tagna lån. För bostadsrättshus gavs endast räntebidrag till den del av bidragsunderlaget som täcktes av faktiska lån.<sup>176</sup>



**Figur 9, Översikt av bidragsunderlaget för räntebidrag baserat på lägenhetsstorlek: Boverket, (2006a)**

Investeringsbidraget lämnades för byggande av hyreshus i områden med bostadsbrist och uppgick till maximalt 15 % av bidragsunderlaget för räntebidraget, dock högst 90000 kr per lägenhet. I vissa regioner kunde denna procentsats vara högre, i Göteborgs- och Malmöregionen samt de kommuner som angränsade till Stockholmsregionen kunde den uppgå till 20 %, dock högst 120000 kr per lägenhet och i Stockholmsregionen kunde den uppgå till 25 %, dock högst 150000 kr per lägenhet. En förutsättning för att få investeringsbidrag var att boendekostnaderna var

<sup>176</sup> Boverket, (2006a)



rimliga, detta innebar en årshyra som i Stockholmsregionen inte översteg 1100 kr/m<sup>2</sup>, i Göteborgs- och Malmöregionen 1000 kr/m<sup>2</sup> och övriga landet 900 kr/ m<sup>2</sup>.<sup>177</sup>

Investeringsstimulansen hade som målsättning att ge incitament för byggande av mindre hyresbostäder och studentbostäder i tillväxtområden med bostadsbrist. Stimulansen motsvarade en sänkning av momskostnaderna från 25 % till 6 %. Den uthyrningsbara lägenhetsytan fick inte överstiga 70 m<sup>2</sup> för att investeringsstimulans skulle beviljas. För investeringsstimulansen gällde även investeringsbidragets regler för rimliga boendekostnader. Investeringsstimulansen fick uppgå till högst 1500 kr/ m<sup>2</sup>, dock högst 90000 kr per lägenhet. I storstadsregionerna kunde högre stimulans lämnas, de högsta beloppen var samma som för investeringsbidraget, det vill säga högst 120000 kr per lägenhet i Göteborgs- och Malmöregionen samt de kommuner som angränsade till Stockholmsregionen och högst 150000 kr per lägenhet i Stockholmsregionen.<sup>178</sup>

I och med valet 2006 fick Sverige en borgerlig regering och i deras budgetförslag togs räntebidragen, investeringsbidragen och investeringsstödet bort med omedelbar verkan per den 1 januari 2007, istället för den utfasning som Socialdemokraterna hade utlovat.<sup>179</sup> För de projekt som redan beviljats räntebidrag sker en avtrappning enligt Tabell 3.

**Tabell 3, Illustrering av räntebidragsavtrappning av beviljade projekt: SFS (1992)**

År	Värdeår mindre eller lika med 5 år	Värdeår större än 5 år
2007	20 %	14 %
2008	14 %	10 %
2009	10 %	7 %
2010	7 %	4 %
2011	4 %	0 %
2012	0 %	0 %

Trots att räntebidragen tagits bort finns dock fortfarande de så kallade ränteavdragen kvar. En privatperson som har bostadslån kan dra av 30 % av räntekostnaderna vid deklarationen. De tidigare räntebidragen var tänkta att fungera som en utjämning mellan de som ägde sina bostäder och de som hyrde dem. Teoretiskt sett skulle en fastighetsägare av hyresrätter få bidrag på 30 % av sina räntekostnader och en bostadsägare kunde dra av 30% på sina räntekostnader. Ränteavdragen finns kvar och det kan diskuteras huruvida hyresgäster blir missgynnade av detta då de tänkta utjämningarna inte finns kvar längre. De som äger sin bostad kan fortfarande dra av 30 % på sin skatt för bostadslånen, men en hyresgäst kan drabbas av hyreshöjningar då fastighetsägaren inte får bidrag på sina räntekostnader.<sup>180</sup>

I och med att subventionerna tagits bort minskar intäkterna för hyresfastighetsägarna vid nybyggnad, givet att alla andra kostnader hålls konstanta. Detta bortfall kan

<sup>177</sup> Boverket, (2006:b)

<sup>178</sup> Ibid. (2006:c)

<sup>179</sup> Lindén, A. 070316

<sup>180</sup> Ibid. 070316

motverkas genom att höja hyrorna i motsvarande grad och på det sättet behålla samma marginal som tidigare.

#### 4.4.2 Hyressättningssystem

I Sverige kan en fastighetsägare dock inte sätta hyrorna hur högt som helst på grund av allmännyttan och bruksvärdesprincipen, vilket begränsar hyressättningsmöjligheterna. Frågan är om hyrorna kommer att marknadsanpassas som svar på de borttagna bidragen. Det stora flertalet av de intervjuade trodde på en sådan utveckling. Representanterna från MKB, LKF, Akelius och HSB menade att utvecklingen redan är på väg åt det hållet och pekade på Malmömodellen som exempel på detta. Malmömodellen tar en lägesfaktor med i beräkningen av hyressättningen, vilket ger en differentiering med högre hyror i stadskärnan än i ytterområdena<sup>181</sup>. LKF menade också att de marknadsanpassat hyrorna i Lund under tjugo års tid. Anders Svensson på finansdepartementet höll med om att en marknadsanpassning är på väg där lägesfaktorn kommer spela större och större roll, något som inte motsägs av bruksvärdesprincipen<sup>182</sup>. Representanten från HSB sade att det är så pass låg avkastning på hyresrätter i dagsläget att investerare måste tro på att hyrorna kommer höjas för det ska vara motiverat att investera<sup>183</sup>.

#### 4.4.3 Upplåtelseformer

I en rapport från OECD slås det fast att bostadsmarknaden i Sverige lider av snedvridningar orsakade av bland annat hyressättningssystemet. Eftersom hyrorna i storstadsområdena ligger under marknadsnivå uppstår köer som en följd av att utbud och efterfrågan inte möts, vilket minskar arbetskraftens rörlighet och därmed välfärden.<sup>184</sup> Omkring 30 % av svenskarna bor i hyresbostäder idag, men det är viktigt att notera att de regionala skillnaderna är stora och därför skiljer sig behoven åt mellan kommunerna. Nilsson på Skanska Hyresbostäder betonar vikten av hyresbostäder för att en stad ska kunna växa, så att arbetskraft kan flytta in och företag kan hyra lokaler.<sup>185</sup> Trots att de flesta i branschen är överens att hyresbostäder behövs, visar en undersökning som Hyresgästföreningens medlemstidning, Hem & Hyra, gjort att en tredjedel av hyresrätterna riskerar att ombildas till bostadsrätter<sup>186</sup>. Det skulle göra att hyresbostaden blir ovanligare och balansen mellan upplåtelseformerna rubbas. Enligt Lars Gath på Skanska NyaHem består den bästa fördelningen av ägarformer av en mix av hyresrätter, bostadsrätter och äganderätter<sup>187</sup>.

#### 4.4.4 ModernaHus som bostadsrätt

I och med att bidragen försvunnit tror många att marknaden för hyresrätter kommer minska, åtminstone tillfälligt. ModernaHus är framtaget för hyresrätter, men det kan

---

<sup>181</sup> Rosell, A. 070307; Ekelund, H. 070322; Ekelund, P. 070227; Knutsson, M. 070315

<sup>182</sup> Svensson, A. 070417

<sup>183</sup> Knutsson, M. 070315

<sup>184</sup> [www.oecd.org](http://www.oecd.org) Tillgänglig 070405

<sup>185</sup> Nilsson, N. O. 070207

<sup>186</sup> [www.hyresgastforeningen.se](http://www.hyresgastforeningen.se) Tillgänglig 2007-04-05

<sup>187</sup> Gath, L. 070207

bli nödvändigt att bygga för andra upplåtelseformer för att konceptet ska nå framgång. I och med att Sverige i princip endast har bostadsrätter som alternativ upplåtelseform för flerbostadshus ligger detta närmast tillhands. Vad är det då som talar för och emot ModernaHus som bostadsrätt? Det framkom två strömningar under undersökningen angående hur väl ModernaHus var rustat för detta. En del menade att bostadsrätter kräver stort utbud av inredningstillval och att fasaden måste kunna anpassas till omgivningen vilket gör det svårt att göra ModernaHus till bostadsrätter<sup>188</sup>. Den andra strömningen menade att de bostadsrätter som byggs idag riktar sig till ett premiumsegment och att det finns ett glömt mellanprissegment där pris är så viktigt att det måste göras avvägningar rörande antalet tillval och fasadutförningsmöjligheter, vilket skulle öppna en nisch för ModernaHus<sup>189</sup>.

Den största skillnaden mellan att bygga ett hus med hyresrätter och ett med bostadsrätter är antalet kunder. Byggs hyresrätter finns endast den framtida fastighetsägaren som kund medan bostadsrätter säljs direkt till slutkunderna. Ett hyreshus är en produkt som byggs med i princip likadana lägenheter medan bostadsrätter kräver en helt annan tillvalssystematik<sup>190</sup>. Hyresrätter ger användaren flexibilitet med en kort uppsägningstid, medan bostadsrätten lockar de som vill satsa på sitt boende<sup>191</sup>. Flexibiliteten i hyresrätter, med tre månaders uppsägningstid, gör att hyresvärden ser det som riskabelt att låta de första hyresgästerna anpassa sina lägenheter för mycket och därför ser alla i princip likadana ut<sup>192</sup>. Uttalandet ”för att ModernaHus ska fungera som bostadsrätt måste slutkonsumenterna kunna anpassa sin lägenhet med tillval främst för våtrum och kök”<sup>193</sup> höll alla intervjuade med om, frågan var istället till vilken grad och hur enkelt det var att hantera. Per Ekelund på Akelius ansåg att Skanska skulle hålla fast vid en relativt låg grad av ändringsmöjligheter och att de som vill ändra ska betala för det<sup>194</sup>.

### 4.4.5 Geografiska lägen

Bygglov är kopplat till vad detaljplanen medger. Många gånger har stadsarkitekten ett stort inflytande över vad som faktiskt byggs och grovt sett har de mest invändningar på centrumnära projekt<sup>195</sup>. Något som uppkom i intervjuerna med de potentiella externa kunderna till ModernaHus var frågan om eventuell förtätning av befintligt bestånd. Av tre tillfrågade var två mer eller mindre odelat positiva. Den ena sade att processen innebär ett snabbt och säkert byggande som är positivt för de boende i området då de inte behöver bo på en byggplats under så lång tid. Det är dock viktigt att se till att produkten passar in i stadsbilden<sup>196</sup>. Den andre sade att det är svårt att köpa mark och sedan bygga med ekonomi, däremot kan man förtäta befintlig mark i

---

<sup>188</sup> Kristiansson, J. 070214

<sup>189</sup> Knutsson, M. 070315

<sup>190</sup> Ibid. 070315

<sup>191</sup> Bagler, N. 07316

<sup>192</sup> Rosell, A. 070307

<sup>193</sup> Ekelund, P. 070227

<sup>194</sup> Ibid. 070227

<sup>195</sup> Nilsson, N. O. 070207

<sup>196</sup> Rosell, A. 070307

miljonprogramsområden<sup>197</sup>. Den enda som hade invändningar mot förtätning förutom att produkten skulle passa in i stadsbilden sade att det finns många kostnader förknippade med att förtäta områden. Som exempel togs en förtätning de gjort på Linero där de var tvungna att bygga nya parkeringar för att kunna frisläppa mark vilket blev en dyr lösning<sup>198</sup>. Se även Idégenerering för problematiken kring var ModernaHus kan uppföras.

## 4.5 Marknadsföring och projektering

Marknadsföring och projektering vid ett enstaka projekt syftar till att sälja in bostäderna till den tänkta kundgruppen samt att projektera bygget inför produktionsstart. Marknadsföringen för ModernaHus är inte en engångshändelse utan sker kontinuerligt mot kunderna, men det är även viktigt att sälja in konceptet i den egna organisationen. Rubriken Projektering söker beskriva hur flexibelt konceptet är. Ritningarna har i och för sig dragits upp tidigare i projektet men det tas upp här då det upplevs som kopplat till marknadsföring.

### 4.5.1 Marknadsföring

Under utredningens gång undersöktes vad ModernaHus varumärke stod för och hur konceptet marknadsförts både internt och externt. Under den interna marknadsföringen tas även begreppen mission och vision upp för ModernaHus, det vill säga vad konceptet ska stå för och vad det söker uppnå.

De som intervjuats inom organisationen har väldigt skiftande uppfattning om ModernaHus. Vissa uppfattar konceptet som väldigt flexibelt medan andra har kommentarer som ”man har utvecklat ett LEGO hus och limmat ihop bitarna”<sup>199</sup>. Det är inte bara synen på flexibilitet som skiljer sig, utan även vad ModernaHus står för. NyaHem hade gärna sett ModernaHus som ett kostnadseffektivt lågprisalternativ<sup>200</sup>. Konceptägaren för ModernaHus, Jan Kroon, säger å sin sida att ModernaHus inte vill förknippas med lågt pris, utan hög kvalitet<sup>201</sup>. En anledning till att åsikterna och uppfattningarna skiljer sig markant kan, enligt Johan Johansen, vara att det inte finns något marknadsmaterial om konceptet och att det saknas konceptutbildning i organisationen<sup>202</sup>. Anders Lilienberg pekar på en annan viktig aspekt och det är att det gäller att ta ställning till om man tror på konceptet ModernaHus eller inte. Det har enligt Lilienberg varit för mycket ”det kan nog funka, vi kör ett tag till” och det har saknats en helhjärtad satsning<sup>203</sup>. Fokus i processen har hittills legat på utveckling av konceptet<sup>204</sup>. Denna utveckling är främst inriktad på de tekniska aspekterna då de flesta som jobbar med konceptet är tekniker, något som ses som en nackdel<sup>205</sup>.

---

<sup>197</sup> Ekelund, P. 070227

<sup>198</sup> Ekelund, H. 070322

<sup>199</sup> Flycht, S. 070402; Kristiansson, J. 070214

<sup>200</sup> Kristiansson, J. 070214

<sup>201</sup> Kroon, J. 070327

<sup>202</sup> Johansen, J. 070301

<sup>203</sup> Lilienberg, A. 070402

<sup>204</sup> Kroon, J. 070327

<sup>205</sup> Lindholm, K. 070219

Produktkatalogen som genererats är väldigt teknisk i sin natur och består av två tjocka pärmar. Ulrika Nordeberg som är konceptägare för BoKlok menar att det är för mycket material för den enskilde att ta in och pekar dessutom på jobbet att hålla den uppdaterad. På BoKlok har de lagt upp materialet annorlunda genom att dela upp på olika mindre häften och dokument<sup>206</sup>.

De flesta är dock överens om att ModernaHus står för framtiden och att industrialiserat byggande är här för att stanna. De intervjuade nämner i stor utsträckning begrepp som kostnadseffektivitet, låga driftskostnader, energisnålt och tekniskt genomtänkt.<sup>207</sup>

I anknytning till de intervjuer som hållits med personer som jobbar nära ModernaHus har frågan om det finns en mission och vision för konceptet tagits upp. Svaren har varierat från att ”det gör det men jag har den inte här”, till ”det vet jag inte, fråga de ansvariga”. Samma typ av vaga och varierande svar har mött författarna på frågan om vad ModernaHus står för. Det har funnits en arbetsgrupp för att ta fram målgruppen för ModernaHus<sup>208</sup>. Resultaten av detta arbete och framförallt en samlad mission och vision för ModernaHus har dock inte kommit fram. Det närmaste som hittats är ett antal försäljningsargument i exempelvis informationsskriften *ModernaHus – Ett kostnadseffektivt byggkoncept för flerbostadshus från Skanska*<sup>209</sup>. Ett urval av de argument som tas upp är:

- God långsiktig ekonomi
- Nytt arbetssätt
- Lägre investeringskostnad (gentemot hus som byggs på traditionellt sätt)
- Hög boendekomfort
- Ljusa och välplanerade lägenheter
- Material och funktioner med hög kvalitet

Det som inte tagits upp enligt de intervjuade är till vilken slutkund och marknad konceptet riktar sig mot. Jerrie Kristiansson menar att delsegmenten inte är klarlagda för produkten<sup>210</sup>. Under ett internt tillvalsmöte togs frågan upp och det sades att ingen har talat om vilken kundgrupp som ModernaHus ska vända sig till, det måste göras<sup>211</sup>. Kunderna är medvetna om att ModernaHus inte har kommit så långt än, men de flesta ser ModernaHus som något positivt och menar att varumärket borde stå för: trygghet, trovärdighet och ett bra köp på sikt<sup>212</sup>. Internt finns det intresse för att skapa ett varumärke och det ses som positivt att jobba med tydliga värden<sup>213</sup>.

---

<sup>206</sup> Nordeberg, U. 070329

<sup>207</sup> Kerstis, S. 070226; Johansen, J. 070301

<sup>208</sup> Fritzon, M. 070412

<sup>209</sup> ModernaHus, *Ett byggkoncept för flerbostadshus från Skanska*, Internt material

<sup>210</sup> Kristiansson, J. 070214

<sup>211</sup> Kroon, J. 070327

<sup>212</sup> Ekelund, P. 070227

<sup>213</sup> Kerstis, S. 070226

Det som upplevs som negativt är att det saknas tydlighet gällande vem som håller i konceptet och vem en presumtiv kund ska kontakta<sup>214</sup>. Per Ekelund på Akelius menar att det vore önskvärt att det fanns kontaktpersoner på de lokala kontoren som kan ModernaHus för att konceptet ska komma in i den befintliga organisationen som ett alternativ till traditionella hus<sup>215</sup>. En annan negativ marknadsföringsaspekt som kom upp är utseendet på de två första husen som byggts. Det är en skandal att så fula hus får nyproduceras menar Anne Rosell på MKB. Hon säger att Skanska istället borde ha byggt ett snyggt hus för att visa upp konceptet. Nu kommer hon alltid ha med sig det första intrycket och får därmed svårt att ta till sig fördelarna<sup>216</sup>.

### 4.5.2 Projektering

Är ModernaHus ett koncept eller en produkt? Det som talar för att ModernaHus är ett koncept är att de ansvariga inom utvecklingen ser industrialiserat byggande som en process och inte ett nytt miljonprogram. De vill standardisera de bästa lösningarna och har skapat en databas med byggdelar<sup>217</sup>. Delarna kan sedan kombineras med varandra för att få olika lösningar som är helt olika. Från början var uppdraget att med komponenter skapa ett industrialiserat byggande<sup>218</sup>. Detta kan tolkas som att de olika komponenterna kan sättas ihop på olika sätt för att skapa unika lösningar. I ModernaHus produktkatalog finns också en mängd konceptskisser för olika huslösningar som ser vitt skilda ut och leder tanken till att byggdelarna i databasen kan kombineras valfritt för att skapa en skräddarsydd lösning för kunden<sup>219</sup>.

Det som talar emot koncepttanken och ger en syn av ModernaHus som en produkt är den fokus som råder mot att maximera kvoten mellan Bostadsarea (BOA) och Bruttoarean (BTA), det vill säga den uthyrningsbara ytan som genererar intäkter ställt mot den fastighetens totala area. För närvarande har ModernaHus lyckats att få en faktor på 0,81 vilket de med rätta är stolta över. Båda de färdiga pilotprojekten har haft fullt fokus på lågkostnad och är därmed punkthus för att minimera de gemensamma ytorna. Detta kan ha lett till en syn på ModernaHus som en satt produkt. Konceptägaren säger att ModernaHus är en produkt och har därmed relativt fasta ramar<sup>220</sup>. Han drar också en parallell till T-Forden och sade att den var inte så vacker, men folk köpte den för att den var OK och billig<sup>221</sup>. I och med att T-Forden var i allra högsta grad en satt produkt kan detta tolkas som en syn på ModernaHus som en produkt. Är fokus att bygga ModernaHus som punkthus måste detta ställas mot efterfrågan på marknaden. Det som efterfrågas är mestadels lamellhus och Skanska Hyresbostäder uppskattade marknaden till 70 % av denna byggnadstyp<sup>222</sup>.

---

<sup>214</sup> Ekelund, P.070227

<sup>215</sup> Ibid. 070227

<sup>216</sup> Rosell, A. 070307.

<sup>217</sup> Fritzon, M. 070223

<sup>218</sup> Lilienberg, A. 070402

<sup>219</sup> ModernaHus, *Ett byggkoncept för flerbostadshus från Skanska*, Internt material

<sup>220</sup> Kroon, J. 070327

<sup>221</sup> Ibid. 070327

<sup>222</sup> Nilsson, N. O. 070419

## 4.6 Försäljning och produktion

Försäljning handlar om att säkerställa att den tänkta kundgruppen uppmärksammas och attraheras av projektet. I samband med försäljning och förhandsbokning börjar traditionellt sett eventuella tillvalsdiskussioner. Konceptet ModernaHus har tre tillvalskategorier, så kallade pluspaket, för exteriör, interiör och energibesparing. När väl kunden väl är hittat sker försäljningen. Det som är viktigt att säkerställa är att ModernaHus ligger på rätt prisnivå. Det finns ett antal lösningar som gör ModernaHus energieffektivt och det gäller för Skanska att få betalt för dessa. Det är dock svårt att få kunderna att betala för lösningar som är bra först om flera år.<sup>223</sup>

Gällande själva produktionen så togs det mesta upp under avsnittet Utveckling av ModernaHus, men det som kan tilläggas är kvalitetsaspekten. Genom att använda en industrialiserad byggprocess säkerställs att kvaliteten blir hög och jämn, då standardiseringen är högre än traditionellt och delar av produkten produceras inomhus<sup>224</sup>. Dessutom används slitstarka och underhållsfria material i så stor utsträckning som möjligt för att få lång livslängd<sup>225</sup>. Trots detta har det framkommit kritik mot den slutgiltiga finputsningen och utseendet med kantstötta lister i lägenheterna och balkongernas synliga bultar vid infästningen i väggen<sup>226</sup>. Ett allvarligt problem är om det uppstår seriefel. Detta blir allvarligare vid industrialisering än traditionellt byggande då felet kommer upprepas så många gånger. BoKlok har haft ett par sådana med olika grader av allvar<sup>227</sup>. Logistiken är väl genomtänkt i ModernaHus, men det finns vissa punkter som fortfarande kan förbättras vilket förklaras i avsnittet Logistik.

### 4.6.1 Tillval

Sett ur ett perspektiv av tänkt målgrupp, så ligger ModernaHus mellan BoKlok, som är Skanskas lågprisalternativ, och NyaHems premiumkunder. BoKlok är tydliga med att de i princip inte erbjuder några tillval och motiverar detta med att lågt pris prioriteras. Generellt kan sägas att dyrare produkter kräver mer tillval och det medför dyrare hantering samt mer komplicerad logistik.<sup>228</sup> Det är många gånger problem att hantera tillvalen ute på byggplatsen och därför finns funderingar på att använda ett logistikcentra på central nivå för att lägenhetsförpacka tillvalen<sup>229</sup>. Jan Kroon pekar på att den vanligaste invändningen mot ModernaHus gäller utformningen av fasader och den blir allt mer kritisk i fall det byggs för bostadsrätter. Vidare understryker Kroon på att det handlar om att ha ett arbetssätt där tillvalen säljs in tidigt och med tydliga gränser i försäljningsprocessen, något som inte sker idag. På det viset går tillval från att vara en kostnad till en intäkt.<sup>230</sup>

---

<sup>223</sup> Nilsson, N. O. 070419

<sup>224</sup> Stark, P. 070302

<sup>225</sup> [www.skanska.se](http://www.skanska.se) Tillgänglig 070419

<sup>226</sup> Rosell, A. 070307

<sup>227</sup> Nordeborg, U. 070329

<sup>228</sup> Ibid. 070329

<sup>229</sup> Kroon, J. 070328

<sup>230</sup> Ibid. 070327

Tanken är att tillvalen ska ge utrymme för ändring, medan allt annat ska vara standard<sup>231</sup>. Med kloka tillvalspaket kan kundgruppen breddas, menar Carl Jonsson på Skanska Teknik. Eftersom allt fler ser sin bostad som en investering önskar de boende att i högre grad sätta sin personliga prägel.<sup>232</sup> De mest efterfrågade tillvalen rör badrum och kök från de boende och fasader från ägarna<sup>233</sup>. Kunderna anser enligt Johan Johansen, Inköpsansvarig för ModernaHus, att badrummen i dagens utformning är på en bra nivå, och att ansträngningar snarare bör göras på köken, då de upplevs som viktiga att kunna påverka<sup>234</sup>. Golvvärme erbjuds inte i nuläget, men det är en fråga som diskuteras flitigt. Enligt Jonsson är det inte nödvändigt ur värmesynpunkt<sup>235</sup>, medan Kroon anser att det är nödvändigt på grund av efterfrågan från kunderna<sup>236</sup>. För att kunna erbjuda det krävs omfattande arbete, men det är ingen omöjlighet<sup>237</sup>.

För att hamna mellan BoKlok och NyaHem är det rimligt att ha tre till fem paket för kök, badrum och fönster<sup>238</sup>. Varje paket borde finnas i tre varianter så att de kan anpassas till projekttyp<sup>239</sup>. Ett liknande upplägg används idag av NyaHem, där tillvalen presenteras i form av en matris med paketets namn på en axel och komponentens namn på den andra<sup>240</sup>. En annan tanke är att höja nivån generellt och på så vis undvika att många gör tillval, så att den högre nivån gör att merkostnaderna kompenseras med minskad administration<sup>241</sup>. På liknande sätt har BoKlok gjort vissa medvetna val som tillåts kosta, då de anses ge ett väsentligt mervärde<sup>242</sup>.

Med det industrialiserade synsättet görs först planering sen byggande, till skillnad mot traditionellt byggande där allt görs samtidigt och löpande<sup>243</sup>. All flexibilitet upphör i och med att produktionen startar, precis som knapptrycket som startar en maskin<sup>244</sup>. Detta betyder att alla tillval måste fastslås innan produktionen börjar. Enligt Kroon behandlas tillvalen idag för sent i processen. Det tas fram bygghandlingar för grundutförandet, sedan sätts inte tillvalspaketen förrän i relationshandlingarna, vilket gör att det inte går att få ekonomi i tillvalen och de blir istället en belastning<sup>245</sup>. För ModernaHus finns det tre tillvalspaket som befinner sig i olika grad av utveckling, de kallas Interiör+, Exteriör+ och Energi+.

---

<sup>231</sup> Lindholm, K. 070328

<sup>232</sup> Jonsson, C. 070328

<sup>233</sup> Knutsson, M. 070315

<sup>234</sup> Johansen, J. 070301

<sup>235</sup> Jonsson, C. 070328

<sup>236</sup> Kroon, J. 070328

<sup>237</sup> Johansen, J. 070301

<sup>238</sup> Hedblad, J. 070213

<sup>239</sup> Kroon, J. 070327

<sup>240</sup> Hedblad, J. 070213

<sup>241</sup> Bagler, N. 070316

<sup>242</sup> Nordeborg, U. 070329

<sup>243</sup> Fritzon, M. 070223

<sup>244</sup> Johansen, J. 070301

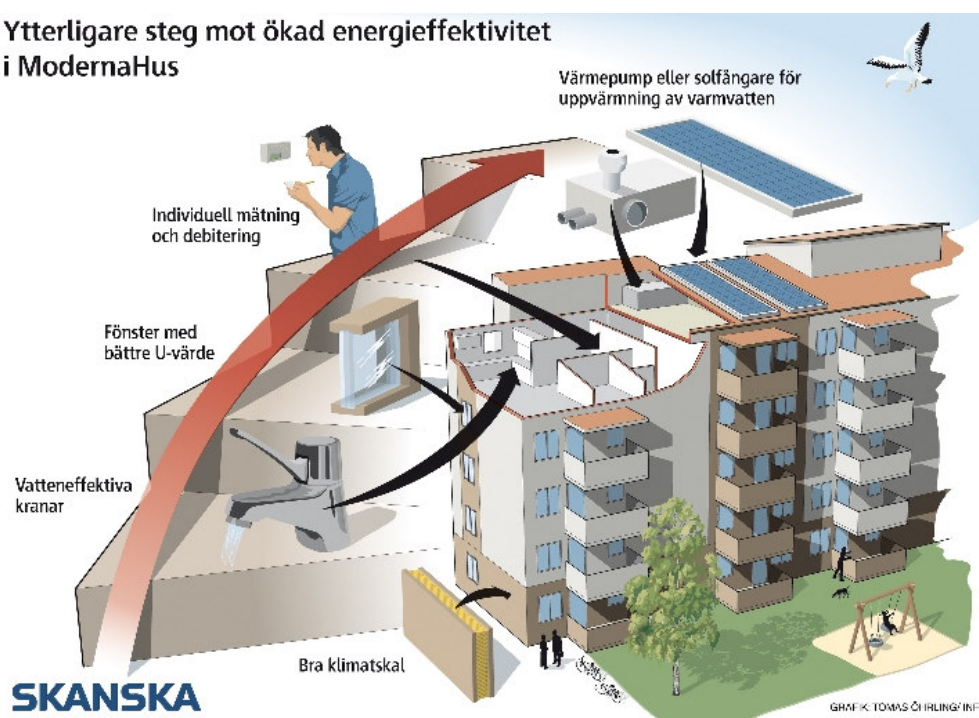
<sup>245</sup> Kroon, J. 070327



#### 4.6.1.1 Energi+

ModernaHus är väldigt bra sett ur en energiprestandasynvinkel redan i grundutförandet. Likväl finns det framtaget ett paket som heter Energi+, då det antas finnas en efterfrågan på ännu bättre energiprestanda. Paketet består av *vattneffektiva kranar, fönster med bättre U-värde, individuell mätning vatten- och elförbrukning samt värmepump eller solfångare* och illustreras i Figur 10. Åtgärderna kan appliceras var för sig eller i kombination med varandra. Energi+ var det enda tillvalspaket som var färdigt att lansera mot kund vid rapportens skrivande.<sup>246</sup>

#### Ytterligare steg mot ökad energieffektivitet i ModernaHus



Figur 10, Illustration av trappstegen i Energi+: ModernaHus, Ett byggkoncept för flerbostadshus från Skanska, Internt material

#### 4.6.1.2 Interiör+ och Exteriör+

De övriga två tillvalspaketerna som tas fram för ModernaHus är Interiör+ och Exteriör+. Interiör+ rör precis som namnet antyder de tillval som kan göras i lägenheterna. Paketet var fortfarande i utvecklingsstadiet och har fått extra uppmärksamhet då tanken om ModernaHus som bostadsrätt tagit fart. Ingenting har beslutats, men mycket inspiration har tagits från Skanska NyaHem<sup>247</sup>. Det som har diskuterats är kök, badrum, golvmaterial, dörrar, fönster och eventuellt flyttning av icke bärande väggar<sup>248</sup>. Exteriör+ rör tillval som har med fasaden att göra. Paketet var precis som Interiör+ under utveckling och det fanns ännu inga resultat. Tanken är att

<sup>246</sup> Sundqvist, H. 070326

<sup>247</sup> Jonsson, C. 070328

<sup>248</sup> Ibid. 070328

kunden ska kunna få ett antal färger och ytskikt att välja mellan för att forma utseendet på fasaden. Olika lösningar för hur skarvarna i fasaden ska döljas har diskuterats och en möjlig lösning diskuterades extra mycket<sup>249</sup>.

### 4.6.2 Logistik

ModernaHus har en helhetssyn på byggande<sup>250</sup> och i detta ingår de logistiska aspekterna. Det är främst under den våta fasen, det vill säga då stommen sätts på plats, som transporter och montering är väl koordinerade och leveranser sker med stor precision<sup>251</sup>. Logistikerna under den torra fasen, då interiören färdigställs, är också genomtänkt, men här finns förbättringspotential och inköpsorganisationen tittar på lösningar. Tillgången på yrkesarbetare är begränsad och därför söks effektivitet på byggplatsen<sup>252</sup>. I traditionellt byggande går mycket tid åt att leta material, planera och så vidare. Därför undersöker Skanska Inköp om det finns möjlighet att låta byggmaterialet bli inburet och uppställt vid monteringsplatsen efter arbetstid istället för att ha ett upplag där yrkesarbetarna själva går och letar<sup>253</sup>. Detta skulle frigöra tid och låta yrkesarbetarna koncentrera sig på att bygga. Att låta en extern flyttfirma lösa materialhanteringen kräver stort förtroende då det är viktigt att allt går rätt till och hamnar på rätt plats<sup>254</sup>. Om ModernaHus ska tillåta tillval i sina hus kommer det medföra att lägenheterna inte längre är identiska. Om någon ska bära in material efter arbetstid krävs ett logistikcentrum där lägenhetspaketen färdigställs innan de bärs in på byggplatsen<sup>255</sup>.

### 4.7 Kundvård

ModernaHus har låga underhållskostnader och god energistandard, vilket påpekats tidigare under exempelvis avsnitt Utveckling av ModernaHus. Energifrågan blir alltmer aktuell, inte minst genom införandet av Energideklarationen.

#### 4.7.1 Förvaltning

Då det endast byggts två ModernaHus än så länge och de endast stått en kortare tid kan inget sägas med säkerhet rörande förvaltningskostnader. Däremot byggs huset med beprövade tekniker och helt utan organiska material, vilket gör att risken för mögel och röta minimeras. Dessutom är husen gjorda så att det som inte går att byta ut har väldigt lång livslängd och på så sätt blir drift- och underhållskostnaderna låga<sup>256</sup>. De problem som enligt förvaltarna uppstått med husen har med helhetslösningen med digital TV, telefoni och bredband att göra, vilket dock inte beror på huset i sig utan ligger på operatörssidan<sup>257</sup>.

---

<sup>249</sup> Kerstis, S. 070328

<sup>250</sup> Fritzon, M. 070223

<sup>251</sup> Ibid. 070223

<sup>252</sup> Stark, P. 070302

<sup>253</sup> Ahlqvist, Å. 070215; Skällenäs, M. 070220

<sup>254</sup> Skällenäs, M. 070220

<sup>255</sup> Kerstis, S. 070328

<sup>256</sup> Gustavsson, E. 070316

<sup>257</sup> Hermansson, M. 070413; Areskou, C-G. 070413

#### 4.7.2 Energideklarationen

Den 1 oktober 2006 trädde en lagen om energideklaration i kraft. Lagen innebär att fastighetsägare måste redovisa energianvändning och inomhusmiljö och syftar till att uppmärksamma energiåtgången samt stödja insatser för att höja fastigheters energiprestanda. Deklarationen ska kontrolleras av en oberoende expert och därefter anslås i trapphuset i alla flerbostadshus<sup>258</sup>. En parallell som kan dras är att ingen i dagsläget riktigt vet hur mycket energi deras boende förbrukar, men alla vet hur mycket bensin deras bil drar per mil<sup>259</sup>. För ModernaHus vidkommande har det varit ett medvetet val att satsa på energieffektiva hus, vilket uppskattas av dem som ska äga och förvalta husen<sup>260</sup>. Dessutom är ModernaHus väsentligt billigare än så kallade passivhus med motsvarande prestanda<sup>261</sup>.

Representanterna från fastighetsbolagen som intervjuats hävdar att energifrågan är väldigt aktuell. Anne Rosell på MKB säger att det är jätteviktigt och att de är mycket intresserade av underhållskostnaderna för sina fastigheter. Det är enligt henne en marknadsföringsaspekt, både till förvaltare men också till slutkunderna som börjar bli mer och mer miljömedvetna. Hon sade dock att individuell mätning av el- och vattenförbrukning är något som är intressant främst för gamla hus då nybyggda fastigheter överlag har god prestanda. Hon pekar också på att energibesparingar är svåra att sälja in till deras politiskt tillsatta chefer som i princip endast ser till prislappen och inte på de besparingar som sprids över längre tid<sup>262</sup>. Per Ekelund på Akelius säger att energideklarationen allmänt sett är något positivt då det tvingar alla att tänka till, men menar samtidigt att nybyggda fastigheter i Sverige idag håller en allmänt hög standard. Ska ett företag marknadsföra sig med energiprestanda gäller det enligt Per Ekelund att vara bäst i branschen på detta<sup>263</sup>. Håkan Ekelund på LKF betonar att de aktivt jagar energieffektiva lösningar eftersom de är övertygade om att denna post kommer stå för en större kostnadsandel i framtiden i och med ökade energipriser<sup>264</sup>. Hans Israelsson på Riksbyggen håller med Håkan Ekelund och menar att energikostnaderna framöver kan bli viktigare än, eller i alla fall lika viktiga som, räntekostnaderna. Frågan har enligt honom fullt fokus och han tror att bestämmelserna i framtiden kan komma att skärpas<sup>265</sup>.

---

<sup>258</sup> Boverket, (2006d)

<sup>259</sup> Sundqvist, H. 070326

<sup>260</sup> Israelsson, H. 070312

<sup>261</sup> Gustavsson, E. 070316

<sup>262</sup> Rosell, A. 070307

<sup>263</sup> Ekelund, P. 070227

<sup>264</sup> Ekelund, H. 070322

<sup>265</sup> Israelsson, H. 070312



## 5 Analys

*Kapitlet är uppdelat på två delar, där den första analyserar det empiriska materialet utifrån femkraftsmodellen för att ge de externa förutsättningarna för ModernaHus, medan det andra bygger på RBV och syftar till att se hur Skanskas interna förmågor svarar mot dessa förutsättningar. Genom att analysera vilka omvärldsfaktorer som påverkar konceptet kan det sedan analyseras hur värde bör skapas i ModernaHus och dessutom identifieras vilka förmågor som gör detta möjligt.*

### 5.1 Externa Faktorer

De fem faktorerna till konkurrenstryck visar vilka möjligheter till lönsamhet som finns i branschen. Genom att analysera de externa faktorer som omger ModernaHus utifrån Porters femkraftsmodell kan bättre förståelse uppnås, vad gäller positioneringen i branschen, men också vilka möjligheter konceptet besitter.

#### 5.1.1 Etableringshot

Inträdesbarriärerna i byggbranschen är låga i nuläget. Industrialiserat byggande skulle dock höja dessa barriärer på grund av ett antal anledningar. Den första är att skalfördelarna ökar i takt med standardiseringen och endast stora företag har råd med de initialt höga tillverkningskostnaderna per enhet som låga volymer ger. Skalfördelarnas initialt höga kostnader går hand i hand med kapitalkraven som höjs i och med industrialisering. Som det ser ut i branschen idag är alla industrialiseringsprojekt slutna system och en ny aktör måste således ta fram sitt eget koncept. Detta blir givetvis kostsamt och kan dessutom innebära att en egen fabrik måste byggas. Ett tecken på att inträdesbarriärerna höjts är att endast tre av de fyra största byggföretagen i Sverige har gjort ansatser inom industrialiserat byggande för flerbostadshus, nämligen Skanska, NCC och Peab. Av dessa tre har endast Skanska och NCC färdigställt bostäder med sitt koncept. Differentiering är en annan faktor som Porter påtalar och Skanska har redan lyckats med BoKlok att bygga ett varumärke som ger upplevt kundvärde. Vad gäller ModernaHus och NCC Komplet har de ännu inte hunnit bygga upp något varumärke, men de ligger båda i startgroparna. Industrialiseringsprocessen bygger även upp storleksoberoende kostnadsfördelar genom erfarenhetskurvan. Detta tar sig uttryck genom att processen inom ModernaHus effektiviseras och förbättras för varje hus som byggs.

#### 5.1.2 Substitut

Då den exakta kundgruppen inte är klar är det svårt att veta vilka bostäder som upplevs vara aktuella som substitut. De olika kundgruppernas behov är väldigt olika och därmed är substituten också väldigt skiftande till sin karaktär. Trots det går det att identifiera typiska substitut i generella termer och även deras förtjänster och brister. För ModernaHus vidkommande finns stora möjligheter att dra lärdomar från de substitut som idag produceras med en hög grad av industrialisering, såsom BoKlok-bostäderna, men också många villor. De har ett försprång genom tidigare vunna erfarenheter från utvecklingstiden, samtidigt som de på olika sätt hanterat problematiken kopplad till tillval som ModernaHus nu står inför. Genom att dra

lärdom av andra kan den upplevda skillnaden bli till ModernaHus fördel när kunden ska välja mellan olika alternativ.

### 5.1.3 Kunder

I och med Skanska Hyresbostäders avveckling försvann den första självklara kunden till ModernaHus. Infasningen på marknaden med Skanska Hyresbostäder som ett kontinuerligt bollplank försvann och kundsituationen komplicerades. Det finns inte längre någon som kan ge konceptet en initial trovärdighet och som kan hjälpa till med en marknadsanpassning. Även om andra avdelningar inom Skanska som exempelvis NyaHem kan ses som interna kunder så är inte hyresbostäder något de bygger annat än om de är tvungna. ModernaHus är tvungna att hitta externa kunder för hyresbostäder vilket ställer helt andra krav på marknadsföring och ska bostadsrätter inlemmas i konceptet så krävs ytterligare anpassning. Behovet av hyresbostäder försvann dock inte med Skanska Hyresbostäder, det kommer förmodligen istället att öka i och med de demografiska förändringarna som kommer att innebära fler unga och äldre personer. Rängebidragen försvann, men inte behovet och det är just nu svårt att se hur marknaden kommer att reagera både på kort och på lite längre sikt.

De externa kunderna skiljer sig åt beroende på den tänkta upplåtelseformen. Det går att dela upp kunderna i professionella förvaltare och slutanvändare. Kunderna och deras behov, men även önskemål, skiljer sig också beroende på om det är hyresrätter eller bostadsrätter som byggs, främst vad gäller tillval.

De professionella förvaltarna är alla kostnadsmedvetna och driver vinstdrivande företag, vilket också gäller för allmännyttan som måste gå med vinst för att kunna nyinvestera. ModernaHus erbjuder en hög kvalitet sett till priset. Något som vidare talar för ModernaHus är att tillverkningen kommit igång på allvar och det går att se likheterna mellan alla producerade hus i fråga om energieffektivitet och underhållskostnader. Traditionellt sett är varje nytt hus en prototyp då det oftast inte byggts något jämförbart objekt. Som en följd av energideklarationen kan dessutom presumtiva kunder få en bra uppfattning om hur mycket energi deras ModernaHus kommer att dra i framtiden genom att jämföra med äldre objekt.

För slutanvändare som söker nybyggda bostadsrätter är uppenbarligen tillval viktiga. En bostadsrätt är en stor investering och slutanvändarna ställer därmed höga krav. För att ModernaHus ska kunna fortsätta bygga industrialiserat och ha möjlighet att erbjuda tillval måste dessa anges innan produktionen startar. Det är i och för sig hypotetiskt möjligt att bestämma vissa tillval i exempelvis kök efter byggstart då dessa i nuläget monteras efter att stommen är rest. Det går dock emot hela tanken med industrialiserat byggande och ModernaHus försöker dessutom hitta möjligheter att industrialisera även dessa bitar. Vidare är våtrummen, som är ett av de viktigaste tillvalsområdena tillsammans med köket, helt prefabricerade och inget kan ändras efter att de lämnat fabriken.

Traditionellt sett behandlas tillvalen efter byggstart och detta kan inte ModernaHus hantera så som konceptet är upplagt idag. Det som krävs är antingen en förändring av kundernas beteende så att de väljer sina tillval tidigare eller så erbjuds inga tillval alls. BoKlok har lyckats sälja bostadsrätter i princip helt utan tillval, men de riktar sig också tydligt mot lågkostnadssegmentet. Genom att tydligt motivera avsaknaden av

tillval med en utpräglad lågprisriktning har de klarat sig runt problemet. Det framkom dock under utredningen att för många tillval kan skapa stress och att färdiga paketlösningar är lugnande såtillvida slutanvändaren litar på personen som tagit fram dem. Det som talar för att tillval ska kunna väljas i ModernaHus är att tiden från byggstart till färdigställande kortas och därmed kortas även tiden från valet till inflyttning.

### 5.1.4 Leverantörer

Då leverantörerna till byggbranschen fått en allt starkare position de senaste åren har priserna ökat för byggvaror. Situationen på leverantörsmarknaden beskrivs som oligopolliknande med få stora leverantörer, samtidigt som substituten är få. För Skanska är detta problematiskt eftersom andelen inköp är väldigt stor i förhållande till verksamhetens totalomsättning. Som en reaktion görs nu en satsning på en ny inköpsorganisation inom Skanska, vilken kommer att komma ModernaHus tillgodo på flera sätt. Dels kommer konceptets industrialiserade processer och fasta ramavtal att möjliggöra avrop på ramavtal i god tid, vilket ger en längre planeringshorisont, som i sin tur ger ökade möjligheter till att lova volymer då det är komponenter från ett standardiserat sortiment. En ytterligare effekt av detta blir bättre priser för ModernaHus, men också att närmare band knyts till leverantörerna. Tanken med satsningen är även att minska antalet mellanled, vilket även det ska minska materialkostnaderna. I förlängningen leder det till avtagande makt för leverantören gentemot ModernaHus som kund. Lägre priser ger Skanska möjlighet att öka marginalerna eller sänka priserna till slutkund. Leverantörerna kan som en följd av ökad lojalitet även tänkas vara med och utveckla nya lösningar för ingående komponenter i ModernaHus, då det skulle komma både Skanska och leverantören till nytta. En nackdel med centraliserade inköp är att det begränsar kreativiteten och entreprenörskapet i organisationen, samtidigt som ett uppskattat moment hos projektledarna tas bort, nämligen att göra affärer med lokala leverantörer. Att genomföra omfattande och genomgripande förändring såsom denna kommer att ta tid i fall den ska vinna förtroende ute i organisationen.

### 5.1.5 Konkurrenter

De direkta konkurrenterna för ModernaHus är de industriella satsningarna, främst från NCC Komplet, men även från Peab. Frågan är om NCC Komplet ska ses som ett hot eller en tillgång. Eftersom det moderna industrialiserade byggandet är i sin linda är krafterna från substitut, leverantörer och kunder fortfarande väldigt starka. Att Skanska inte är ensamma om sin satsning ger trovärdighet och tyngd, vilket i sin tur kan få de andra krafterna att bli svagare. Det kan med andra ord ses som positivt att ModernaHus har konkurrens då fler aktörer får kännedom om industrialiserat byggande snabbare. Marknaden är ännu ung och växande, vilket innebär att marknadsandelar inte behöver tas av varandra. En konkurrent kan istället vara en källa till framgång. Med detta sagt måste dock alla nuvarande och eventuella framtida konkurrenter bevakas.

Sammanfattningsvis kan sägas att konkurrensen i branschen för industrialiserat byggande är relativt låg i nuläget på grund av två faktorer. Det finns endast två

aktörer på den svenska marknaden och tillväxttakten förväntas vara stor då alla intervjuade håller med om att industrialiserat byggande är framtiden.

## 5.2 Interna Faktorer

Skanska är Sveriges största byggbolag med en lång historia vilket medför både fördelar och nackdelar. Storleken i sig är inte en företagsförmåga, men den påverkar vilka förmågor som kan eller har utvecklats. Den långa historien signalerar trygghet och traditioner, men begränsar också framtida val i och med det vägvalsberoende som utvecklats genom åren. En positiv aspekt är att Skanska med sin storlek kan locka till sig kompetenta medarbetare, då företaget kan lägga stora resurser på utveckling och forskning, såsom ModernaHus. En annan positiv aspekt är relationen med leverantörer och partners då Skanska med sin storlek både kan garantera volymer och långsiktiga samarbeten men också befinner sig i en god förhandlingssituation. Å andra sidan medför storleken en trögrörlighet i företaget beträffande långa beslutsvägar och kunskapsspridning. Skanska är en decentraliserad organisation som i många avseenden är regionalt autonom. Kunskapen som finns i organisationen riskerar också att stanna i den del av organisationen som besitter den, vilket kan leda till att den inte tas tillvara fullt ut. När Skanskas befintliga och möjliga företagsförmågor analyseras måste företagets storlek hela tiden tas i beaktande då den påverkar resultatet, oavsett om det är i positiv eller negativ riktning.

Under arbetets gång har en mängd förmågor och resurser som är kritiska för Skanska identifierats. Förutom de förmågor som visat sig inom ramen för ModernaHus, har ytterligare förmågor identifierats inom andra delar av Skanskas verksamhet som skulle kunna vara till fördel för ModernaHus. Dessa borde tas tillvara för att ytterligare befästa konceptets gynnsamma positionering. De mest kritiska förmågorna som innehas av ModernaHus, någon annan verksamhet inom Skanska eller som bör utvecklas redovisas i Tabell 4.

**Tabell 4, Översikt av de företagsförmågor som påverkar ModernaHus.**

Företagsförmåga	Företagsförmågans befintlighet		Förmågan sett ur ett RBV-perspektiv	
	ModernaHus	Skanska	Sällsynt	Värdeskapande
Tekniskt kunnande	x	x	x	x
Varumärkesbyggande		x	x	x
Centraliserat inköp	x	x	?	x
Logistikpartnering			x	?
Standardiserad flexibilitet			x	x

### 5.2.1 Tekniskt kunnande

Det tekniska kunnandet inom ModernaHus är mycket gediget och flera nya tekniska lösningar på gamla problem vittnar om detta. De tekniska lösningarna inom ModernaHus är också något som lyfts fram både internt och externt under undersökningen. I och med att i stort sett alla intervjuade, såväl interna som externa,



lyfter fram de tekniska lösningarna som något positivt med ModernaHus bör dessa ses som ett resultat av sällsynt gott tekniskt kunnande. De har alla genererat kostnader under utvecklingstiden, men adderar kundvärde med både besparingar i byggprocessen, i tid samt i drift- och underhållskostnader. De lösningar som lyfts fram är främst elförsörjning, schaktlösningar, standardisering samt energiprestanda. Den stora utmaningen ModernaHus står inför är flexibiliteten och framförallt att kunna bygga lamellhus med god lönsamhet i framtiden.

Det tydligaste exemplet på det tekniska kunnandet är hanteringen av elförsörjningen med byggel på våningsplanet direkt efter montering av schaktelementet tillsammans med SQC-lösningen. Med SQC finns inget behov av att dra elektricitet i väggarna och den är en unik lösning som Skanska nyligen tagit patent på. Det är till synes enkla och självklara lösningar på gamla problem, men de vittnar om ett gediget tekniskt kunnande som kan appliceras praktiskt. Schaktlösningarna hör ihop med elförsörjningen då elen dras i dessa. Lösningen med lätt åtkomliga schakt och utbytbara rör har tagit lösningen med prefabricerade schakt från miljonprogrammet ett steg längre. Kundvärdet visar sig vid reparationer och framtida stambyten.

Energiprestanda är något som på senare tid uppmärksammas mer i byggbranschen och samhället i stort. ModernaHus har i sitt grundutförande väldigt goda egenskaper rörande detta och med Energi+ höjs prestandan ännu mer. ModernaHus är före den för närvarande största konkurrenten, NCC Komplet, på området. På så vis är kompetensen sällsynt och den adderar dessutom kundvärde på ett antal sätt. Ekonomiskt bidrar den med låga energikostnader, vilket blir mer aktuellt ju högre energipriserna stiger. Miljömässigt sänder en låg energiförbrukning positiva signaler, vilket tilltalar miljömedvetna människor som vill verka för mindre utsläpp. Dessa faktorer adderar kundvärde både för förvaltare och för slutkonsumenter. Den individuella mätningen av el- och vatten bör tilltala slutkonsumenterna mer då de direkt kan se egen förbrukning och dessutom slippa betala för andras eventuella överutnyttjande. Själva energiprestandan är inte en unik förmåga då det finns passivhus med samma eller bättre energiprestanda, men förmågan att erbjuda hög energiprestanda till lågt pris måste ses som unik. ModernaHus har inte medvetet tagit fram något som liknar ett passivhus, men materialval och konstruktionsteknik har gett dessa kvaliteter.

### **5.2.2 Varumärkesbyggande**

Skanska som företag har förmågan att bygga varumärken. De bästa exemplen på detta är BoKlok och Uniqhus som representerar två framgångsrika varumärken riktade mot helt olika kundgrupper. Båda dessa har genererat upplevt kundvärde och således finns förmågan att skapa flera varumärken som vänder sig till nya kundgrupper inom Skanska. Tanken med att bygga upp ett varumärke väcktes efter att författarna sett framgångarna med BoKlok och alla starka värden som förknippas med deras bostäder. Inom byggbranschen i Sverige är koncept- eller produktvarumärken något sällsynt då det mesta som byggts har varit i företagets namn och inte under ett eget varumärke. I och med att intresset för industrialiserat byggande ökar öppnas nya möjligheter för varumärkesbyggande och Skanska innehar redan denna förmåga.

ModernaHus har ännu inte byggt något varumärke och det är fortfarande i stor utsträckning de tekniska aspekterna som ges utrymme. En anledning till detta kan vara att konceptet är nystartat och att kunskapen inte kommit ut i organisationen ännu. Något som talar emot detta är att det inte var någon som hävdade att de visste för lite eller hade en vag uppfattning om konceptet. Alla som intervjuades påstod sig veta hur konceptet fungerade och *visste* vad som var bra och dåligt. Det var många som hade en snedvriden eller ibland direkt felaktig bild av konceptet, men gemensamt var att alla hade en bild. Den vanligaste kritiken som riktades mot konceptet var just att marknadsaspekterna fått ta ett steg tillbaka på bekostnad av tekniken. Det ursprungliga uppdraget var att med olika komponenter skapa ett industrialiserat byggande, vilket kan ha varit en orsak till att tekniken hamnat i fokus. Energin lades på att hitta de mest tekniskt fulländade komponenterna och inte på att hitta de komponenter som efterfrågades av marknaden. Resultatet är mycket bra och alla lösningar klanderfria ur ett tekniskt perspektiv. Det som måste vidareutvecklas är marknadsföring och varumärket. En anledning till att marknadsföringen blivit eftersatt inom ModernaHus kan vara att Skanska Hyresbostäder sågs som en kund som skulle agera bollplank och ta produkten till marknaden. Då subventionerna för hyresbostäder försvann och med dem en stor del av marknaden för hyresbostäder avvecklades Skanska Hyresbostäder och i och med det var ModernaHus tvungna att sköta sin marknadsföring helt själva.

Enligt uppgift ska det finnas en mission och vision för ModernaHus, men den är inte känd i någon vidare utsträckning i organisationen och den har inte kunnat uppvisas vid förfrågan. För konceptets skull är det grundläggande att de anställda som arbetar med ModernaHus vet vad som ska göras och varför. Detta måste kommuniceras ut till organisationen och då förslagsvis med enkla och slagkraftiga ord kopplade till värden som representerar det mest centrala i konceptet ModernaHus. Om ett varumärke ska byggas kring ModernaHus finns det som tidigare nämnts kompetens och erfarenhet av detta i organisationen. Frågan är vad som ska kopplas till det. För att marknadsföra konceptet krävs att de som ska sälja konceptet vet vad det står för, vilka fördelar det har men också begränsningarna. Även här gäller att knyta an till mission och vision för att vara tydliga och vinna gehör.

ModernaHus borde stå för långsiktighet och modernitet på en balanserad nivå och det ska gälla både idag och imorgon. Grunden till detta ligger i gedigna material som ger mycket god kvalitet och energiprestanda. Detta är värden som är svåra att ta på och därmed svåra att förmedla trovärdigt. Av den anledningen gäller det att vinna förtroende och kommunicera på ett subtilt sätt för att appellera kundernas känslor. Det verkar naturligt att inte sträva efter att anspela på extremt moderna aspekter, då ett hus som står för långsiktighet inte har till uppgift att fylla de kraven. Dessutom gäller det att passa på och trycka på den starka energimässiga prestanda, då det ligger i tiden med miljömedvetenhet och ett klimatsmart leverne.

Fastän det ännu inte har startat något strukturerat arbete med att bygga varumärke för ModernaHus, har flera kunder redan uttalat intresse för konceptet. Utan att hävda några direkta krav på förändringar säger sig Akelius, HSB och Riksbyggen kunna tänka sig att köpa bostäder som bygger på ModernaHus. MKB å sin sida är inte avvisande, men menar att de skulle behöva få in ModernaHus i ett tidigt skede i

processen. Representanten för LKF sa sig inte ha någon uppfattning om huruvida ModernaHus skulle kunna vara aktuellt för dem.

Skanska är som nämndes i inledningen till avsnittet om interna förmågor en decentraliserad organisation. Decentraliseringen och storleken gör att trögrörlighet har nämnts och att projektledare i de olika regionerna jobbar för sig själva. ModernaHus är ett koncept som tagits fram på central nivå och frågan är hur det ska nå ut till hela organisationen. Decentraliseringen är någonting som ModernaHus får acceptera, då det vore osannolikt att Skanska centraliserar sin organisation för ModernaHus skull. Om det inte går att ändra så måste det hanteras eller till och med utnyttjas. I och med sin decentralisering har Skanska närvaro över hela landet och därmed lokal marknadskänedom. Om det finns någon eller några på varje lokalkontor som har kunskap om ModernaHus och tror på konceptet så kan de hitta projektmöjligheter, då det rimligen är lokala representanter som bäst känner till förutsättningar och möjligheter i närområdet. De kan fungera som ambassadörer och med sin lokala förankring sälja in konceptet. Det gäller dock att de är väl förtrodda med vilka möjligheter, men framförallt vilka begränsningar som måste tas hänsyn till. Kostnaden är förknippad med att hitta, engagera och utbilda ambassadörerna. Kundvärdet är att en person med lokal anknytning, som kunden litar på och gjort affärer med tidigare hittar nya möjligheter och byggnadskoncept. För att det ska lyckas krävs dock inte bara utbildning av ambassadörer utan, dessa ska även veta vad de själva och den lokala organisationen har att vinna på ett projekt med ModernaHus.

### **5.2.3 Centraliserat inköp**

Inköp har på Skanska traditionellt sett hanterats av projektledarna i stor utsträckning. Ramavtal på nationell nivå har funnits, men frångåtts då lokala leverantörer erbjudit lägre priser vilket lett till suboptimering. Den nya satsningen på centraliserat inköp med tvingande ramavtal tar ett steg i den riktning som många andra branscher redan gjort. Skanska kan med koordinerade inköp utnyttja sin storlek till fullo för att teckna bättre avtal. Vidare kan de leverantörer som används knytas närmare och bli exempelvis kvalitetscertifierade, vilket gynnar dem och ytterligare stärker banden till Skanska. Industrialiserat byggande och ModernaHus möjliggör än mer standardisering och effektivisering av inköpsprocessen. Satsningen bör sänka priserna på inköpt material och därmed ge kundvärde i form av lägre byggkostnader. Huruvida ett centraliserat inköp är sällsynt kan diskuteras. I och med att inköpsprocessen varit lågprioriterad i byggbranschen har priserna för byggvaror stigit kraftigt under senare år. Detta har lett till en situation där de stora aktörerna börjat se över sina inköpsrutiner för att försöka hitta besparingsmöjligheter. Med andra ord är en centraliserad inköpsprocess något av en kollektiv satsning från de större svenska byggbolagen och därmed inte sällsynt. En framgångsrik och effektiv implementering av detta kan däremot bli sällsynt. Kopplas dessutom inköpen till strategiska partnerskap inom logistik kan komplicerade och svårimiterade nätverk byggas upp, vilket ytterligare stärker företagsförmågan.

### **5.2.4 Logistikpartnering**

ModernaHus ser till helheten vid bostadsbyggande från inköp och underleverantörer till montering och slutligen överlämnandet till kund. Inköpsatsningen på Skanska,

med sikte på centraliserat inköp, passar väl ihop med denna syn. När nu inköpsorganisationen ser till möjligheten att bära in material efter arbetstid direkt till platsen där det ska monteras, bör ModernaHus överväga att inkorporera detta i sitt koncept. Eventuell utvidgning till att tillåta tillval talar också för detta. Oavsett vilken strategi som väljs för tillval, måste valet kunna motiveras på ett logiskt sätt för kunden, exempelvis att antalet tillval är begränsat för att kunna erbjuda en rimlig prisnivå och eventuellt koppla det till en industrialiserad byggprocess. Idealet vore att lägenhetsinteriörerna förpackas och står i lägenheten då montörerna kommer dit. Detta är en relativt komplicerad operation sett ur ett logistikperspektiv och ModernaHus kan därför överväga ett eventuellt partnerskap med ett företag som specialiserat sig på logistik, som då ansvarar för förpackning och leverans. Sett som en förmåga är den ännu inte realiserad, men det bör finnas potential då de förhållandevis dyra hantverkarna ersätts med billigare arbetskraft. Partnerskap leder också till företagsnätverk vilka i sin natur är svårimiterade.

### 5.2.5 Standardiserad flexibilitet

Standardiseringen är positiv och synen är att industrialiserat byggande är framtiden. Det som dock inte får glömmas någon gång under processen är flexibiliteten, eller mer precist den upplevda flexibiliteten för kunden. En företagsförmåga måste addera upplevt värde och vara sällsynt och det är därför endast intressant om kunden upplever ModernaHus som flexibelt. Frågan är huruvida denna förmåga är sällsynt. I nuläget så är tanken i byggbranschen att standardisering och flexibilitet är motsatser. Skulle ModernaHus upplevas kombinera dessa två värden faller det inom ramen för sällsynthet. Tanken att maximera kvoten BOA/BTA för att maximera uthyrningsbar yta måste ställas mot marknadskraven. Punkthus är mest yteffektiva, men uppskattningsvis 70 % av de hyresbostäder som byggs är lamellhus. Det är ännu för tidigt att säga om utvecklingen av ModernaHus går mot ett koncept eller en produkt. Det gäller att bibehålla kursen mot upplevd flexibilitet. Även om det är för tidigt att säga så är synen i nuläget både internt, men framförallt externt, att det är en produkt. Industriellt byggande kräver stora volymer för att kunna dra full nytta av sina fördelar och för att nå dessa volymer måste många typer av projekt passa för ModernaHus. Alla intervjuade höll med om att det kommer vara en åtminstone temporär sättning av hyresrättsbyggandet i och med de borttagna subventionerna. Detta gör att ModernaHus måste se till lamellhus och bostadsrätter. Tillvalet för dessa bostadsrätter får enligt resonemanget ovan hanteras antingen innan byggstart eller inte finnas med överhuvudtaget. Det gäller att tro på konceptet och dess fördelar, att våga säga nej till sådana projekt som inte passar de ramar som finns. Erfarenheter från BoKlok visar att det går och att det är väldigt viktigt att kunna motstå frestelsen att gå utanför konceptet med ändringar. Mot kund gäller det därför att vara tydlig i sin kommunikation med vad som är möjligt och inte möjligt. Skulle kunden vilja ha något som inte faller inom ramen för ModernaHus är det nödvändigt att våga säga nej. Avsaknaden av tillval eller att de måste sättas innan produktionsstart bör motiveras med pris och kvalitet. Lyckas ModernaHus kombinera flexibilitet och standardisering är detta en potentiell företagsförmåga som kan och bör komma alla typer av projekt inom företaget tillgodo.

## 6 Slutsatser

*Efter att ha studerat ModernaHus ur både ett externt och ett resursbaserat perspektiv är den viktigaste slutsatsen att fortsätta med MH eftersom det visat sig vara en väldigt bra produkt i många hänseenden, då främst de tekniska. Samtidigt finns det vissa förbättringsområden inom konceptet och allra viktigast inom varumärkesbyggande och marknadskännedom.*

Då subventionerna togs bort förändrades förutsättningarna för ModernaHus. Hyreslägenheter ses inte längre som en lönsam investering och i samband med detta började Skanska Hyresbostäder avvecklas. Denna avveckling var ett allvarligt avbräck för ModernaHus i och med att den första självklara kunden försvann. ModernaHus hade utvecklats som ett tekniskt koncept med inriktning på att skapa en väsentligt effektivare byggprocess enligt Skanskas uttalade strategi. Denna närmast totala inriktning på själva byggprocessen har lämnat konceptet utan klara marknadsföringsmål. Skanska Hyresbostäder fanns dock redan som kund så det var inte så allvarligt då en infasning kunde ske med en intern kund i ryggen. När subventionerna togs bort försvann inte bara denna interna kund, förutsättningarna på marknaden förändrades också radikalt. Hyresbostäder blev, åtminstone tillfälligt, helt ointressanta, och det enda som anses lönsamt i flerbostadsmarknaden är bostadsrätter. ModernaHus var vid detta tillfälle i pilotstadiets slutfas och de nya förutsättningarna sätter nya krav på konceptet.

De yttre marknadskrafterna som studerats utifrån Porters femkraftsmodell pekar mot att ett flexibelt industrialiserat byggande är framtiden. Inträdesbarriärerna höjs i och med att skalfördelar och kapitalkrav ökar samtidigt som storleksberoende kostnadsfördelar skapas genom erfarenhetskurvan. Substituten och då framförallt småhusen, har redan en hög industrialiseringsgrad, vilket pekar på möjligheten att även industrialisera flerbostadshusbyggande. Ur industrialiseringssynpunkt är kvalitetsaspekten viktig då varje hus byggt på traditionellt sätt kan ses som ett pilotprojekt medan ModernaHus byggs gång på gång, med endast små variationer, vilket gör att kvaliteten kan garanteras på ett helt annat sätt. Konceptet måste dock bli flexibla för att möta de olika kundgruppernas krav, speciellt om ModernaHus ska anpassas till bostadsrätter. Med flexibilitet menas förmågan att bygga och utveckla anpassade lösningar inom ramen för konceptet. En liknelse kan göras till LEGO som endast hade ett väldigt begränsat antal bitar i början men idag finns det tusentals komponenter som alla är standardiserade och passar med varandra. Flexibiliteten får dock inte påverka den industriella byggprocessen och eventuella tillval måste sättas innan produktionsstart. Kunderna efterfrågar kostnadseffektivare lösningar, speciellt efter att subventionerna för hyresbostäder tagits bort, men lamellhus med sin låga BOA/BTA utgör trots detta omkring 70 % av marknaden. Leverantörernas starka position med många mellanled är ytterligare en aspekt som talar för industrialiserat byggande i framtiden med en centraliserad inköpsorganisation. Ett industrialiserat byggsätt och långsiktig projektplanering ger mycket större möjligheter för inköpsorganisationen att planera sina inköp och garantera volymer hos leverantörerna, detta stärker Skanskas förhandlingsstyrka. Sköts inköpen centralt kan mellanleden och de regionala leverantörerna gås förbi vilket minskar suboptimering.

## En framtid för ModernaHus

---

Skanskas konkurrenter med NCC i spetsen genomför satsningar på industrialiserat byggande vilket talar för att det ligger i tiden och ger dessutom legitimitet åt ModernaHus. Med andra ord pekar de yttre faktorerna mot industrialiserat byggande, men kunderna är inte intresserade av miljonprogrammets rigiditet utan efterfrågar flexibilitet.

Utifrån de externa kraven har Skanska ett antal interna företagsförmågor som måste integreras i ModernaHus för att nå framgång på marknaden. Främst av dessa förmågor är marknadskännedomen där ModernaHus har mycket att lära av främst BoKlok och Uniqhus. De är båda exempel på varumärken som byggts upp internt och som riktar sig mot tydliga målgrupper. ModernaHus måste formulera en mission och vision som tydligt kommunicerar vad konceptet står för och vilka som är den tänkta målgruppen. Dessa värden måste sedan föras ut i organisationen för att bygga förtroende och stolthet för konceptet. Efter

- |    |   |
|----|---|
| 1. | Ta fram <b>mission</b> och <b>vision</b>                                |
| 2. | Kommunicera <b>internt</b> - bygg förtroende och stolthet för produkten |
| 3. | Kommunicera <b>externt</b> - bygg varumärke                             |

det den interna kommunikationen är klar förs värdena vidare ut till kunderna, för att bygga varumärket. I detta steg måste den decentraliserade organisationen beaktas och om möjligt utnyttjas för att skapa regionalt förankrade ambassadörer. För att lyckas med detta måste de involverade känna till konceptets möjligheter och begränsningar, vilket kräver att informationsmängden organiseras på ett sådant sätt att den är lättillgänglig och lättöverskådlig. Dessutom måste klara provisionssystem utarbetas för att skapa interna incitament till att sälja in ModernaHus till kunderna. Arbetet kräver klara och tydliga kommunikationsvägar samt ett öppet system där alla tar del av samma information. ModernaHus har i allra högsta grad potential att bli ett minst lika starkt varumärke som BoKlok tack vare den gedigna tekniska grund som konceptet vilar på då det erbjuder ett långsiktigt boende och förvaltning med moderna metoder. Energiaspekter och installationslösningarna med SQC och utbytbara rör utgör tunga argument och bör fortsätta lyftas fram. Ett sätt att bygga stolthet och föra ut värdena är att bygga ett ModernaHus som är snyggt, visar alla fördelar och som kan tjäna som ett exempelhus mot kund. Det behöver inte vara den billigaste varianten, lika lite som utställningsbilarna på en bilfirma är det. Det gäller att skapa intresse och nyfikenhet.

Logistikaspekterna kan förbättras med exempelvis partnering där de nätverk som byggs upp fungerar som en företagsförmåga som är svår att kopiera. En möjlighet är partnering med ett logistikföretag som ansvarar för samordning av tillval, lägenhetspaketerar ingående komponenter och levererar dessa paket till byggplatsen efter arbetstid.

Med den högkonjunktur som rått under de första åren på 2000-talet och den materialbrist som följt är det möjligt att fördelarna med ModernaHus och de synergieffekter som är förknippade med industrialiserat byggande inte framkommer fullt ut. De blir synliga först under en lågkonjunktur, då det är ett större kostnadsfokus.

Om ModernaHus tillsammans med de ovan nämnda förmågorna lyckas utveckla en upplevt flexibel standardisering är det möjligt att stanna kvar på hyresbostadsmarknaden och dessutom slå sig in på bostadsrättsmarknaden. Det är

## En framtid för ModernaHus

---

viktigt att bibehålla kursen mot ett upplevt flexibelt koncept där kunden utformar huset istället för att Skanska erbjuder en fastställd produkt som måste accepteras som den är. Det är inte marknaden som ska anpassas till ModernaHus, det är ModernaHus som måste anpassas till marknaden.

## Referenslista

### Muntliga källor

#### Personliga intervjuer

Ahlqvist, Åke, Inköpsgruppchef Byggrelaterade tjänster, Skanska Sverige, 070215  
Areskoug, Carl-Gustav, Skanska Hus Syd, 070413  
Börjesson, Pierre, Controller, Skanska Sverige, 070209, 070303, 070309  
Ekelund, Håkan, Byggnadschef, LKF, 070322  
Ekelund, Per, Chef Södra Sverige, Akelius, 070227  
Fritzon, Mikael, Konceptchef, Skanska Sverige, 070116, 070212, 070223, 070412  
Gath, Lars, Finansdirektör, Skanska NyaHem, 070207  
Gustavsson, Elin, Miljöstaben, Skanska Sverige, 070316  
Hedblad, John, Kategoriansvarig Inköp, Skanska Sverige, 070213  
Israelsson, Hans, Produktionschef, Riksbyggen, 070312  
Jonsson, Carl, Skanska Teknik, Skanska Sverige, 070328  
Knutsson, Magnus, Chef Produktion och fastighetsteknik, HSB, 070315  
Kristiansson, Jerrie, Marknadschef, Skanska NyaHem, 070214  
Kroon, Jan, Konceptägare ModernaHus, Skanska Sverige, 070327, 070328  
Lindholm, Karin, Skanska Teknik, Skanska Sverige, 070219, 070328  
Nilsson, Nils Olof, VD, Skanska Hyresbostäder, Skanska Sverige, 070207, 070208, 070419  
Nordeborg, Ulrika, Konceptägare BoKlok, Skanska Sverige, 070329  
Persson, Susanne, Regionchef, Skanska NyaHem, 070208  
Rosell, Anne, Projektledare, MKB, 070307  
Skällenas, Mårten, E-Sourcing Inköp, Skanska Sverige, 070220  
Sundqvist, Henrik, Skanska Teknik, Skanska Sverige, 070326



**Telefonintervjuer**

Bagler, Niclas, Region Hus Väst, Skanska Sverige, 070316

Flycht, Staffan, Affärsutveckling/Bostadsutveckling Norden, Skanska Sverige, 070226, 070402

Hermansson, Marie, Hermanssons Fastighetsförvaltning, Örebro, 070413, 070416

Johansen, Johan, Biträdande inköpschef ModernaHus, Skanska Sverige, 070301, 070328

Kerstis, Sven, Marknadsdirektör ModernaHus, Skanska Sverige, 070226, 070328

Lilienberg, Anders, Marknadschef ModernaHus, Skanska Sverige, 070402

Lindén, Assar, Jurist Bidragseenheten, BoVerket, 070124, 070316

Stark, Per, Inköpschef ModernaHus, Skanska Sverige, 070302

Svensson, Anders, Departementsråd, Finansdepartementet, 070417

## Tryckta källor

### Böcker

- Adler, P., *Bygga Industrialiserat*, Stockholm, Svensk Byggtjänst, (2005)
- Apleberger, L., *Byggandets industrialisering – Nulägesbeskrivning*, Göteborg, Sveriges Byggindustrier, (2007)
- Bryman, A., *Research Methods and Organizational Studies*, New York, NY, USA, Routledge, (1989)
- Dosi, G., Nelson, R. R., Winter, S. G., *Introduction: The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*. In G. Dosi, R. R. Nelson, G. S. Winter (Eds.), *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, p. 1-22, New York, NY, USA, Oxford University Press, (2000)
- Gibe, John, *The Microstructure of Collaborative E-business Capability*, Lund, Lund Business Press, (2007)
- Grant, R. M., *Contemporary Strategy Analysis* (5:e upplagan), Padstow, Cornwall, (2005)
- Holme, I. M., Krohn Solvang, B., *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Lund, Studentlitteratur, (1997)
- Jacobsen, D. I., *Vad, hur och varför – Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Lund, Studentlitteratur, (2002)
- Johansson, Rolf, *Ett explikativt angreppssätt – Fallstudiemetodikens utveckling, logiska grund och betydelse i arkitekturforskningen*, Nordisk Arkitekturforskning, (2002)
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., *Exploring Corporate Strategy* (7:e upplagan), Essex, England, Prentice Hall, (2005)
- Kvale S., *InterViews – An Introduction to Qualitative Research Interviewing*, Thousand Oaks, SAGE Publications, (1996)
- Lundahl, U., Skärvad, P-H., *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Lund, Studentlitteratur, (1999)
- Porter, M. E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, NY, USA, Free Press, (1980)
- Sandberg, Nils-Erik, *Byggkraschen*, Avesta, Ekerlids Förlag, (1997)
- Stoke, R., Chapter 4, p. 86 – 109 in Norman K. Denzin och Yvonna S. Lincoln, *Strategies of Qualitative Inquiry*, Thousand Oaks, Sage, (1998)

### Artiklar och övriga publikationer

- Amit, R., Schoemaker, P.J.H., *Strategic Assets and Organizational Rent*, Strategic Management Journal, (1993), vol. 14, issue 1, p. 33-46
- Andersson, Klas, *Livet efter stödet*, Planera Bygga Bo, (2006), nr 2
- Barney, J. B., *Strategic factor markets: Expectations, Luck, and Business Strategy*, Management Science, (1986), vol. 32, issue 10, p. 1231-1241
- Barney, J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, (1991), vol. 17, issue 1, p. 99-120
- Boverket, *Ansökningsblankett för räntebidrag för nybyggnad av hyres- och bostadsrättshus*, (2006a)
- Boverket, *Information om investeringsbidrag för byggande av hyresbostäder*, (2006b)
- Boverket, *Information om investeringsstimulans till mindre hyresbostäder och studentbostäder*, (2006c)
- Boverket, *Energideklarationen – första steget mot hälsosammare och energieffektivare hus*, (2006d)
- Collis, D.J., *A resource-based analysis of global competition: The case of the bearings industry*, Strategic Management Journal, (1991), Special Issue
- Hermansson, Cecilia, *Vad kan och vad vill hushållen betala för sitt boende?*, Internt presentationsmaterial, (2007)
- Hyll, H., Lessing, J., *Industrialisering av bostadsbyggandet under 1900-talet*, Projektarbete vid doktorandkurs, Lunds Tekniska Högskola (år ej angivet)
- Hådell, A., Uveborn, J., *Strategisk analys av den svenska byggbranschen*, Magisteruppsats vid Linköpings universitet, Ekonomiska institutionen, (2004)
- JM, Årsredovisning, (2006)
- Johnson, Anders, *Folkhemmet före Per Albin*, Timbro Briefing Papers, (2006), nr. 3
- Mäklarsamfundet, *VARFÖR FLYTTA? Rapport om flyttmönster och omsättningshastighet på den svenska fastighetsmarknaden*, Sveriges Byggindustrier, (2007)
- NCC, Årsredovisning, (2006)
- PEAB, Årsredovisning, (2006)
- Porter, M. E., *How competitive forces shape strategy*, Harvard Business Review, (1979), vol. 57, issue March/April, p. 86 – 93
- Porter, M. E., *Towards a dynamic theory of strategy*, Strategic Management Journal, (1991), vol. 12, p. 95 – 117
- SFS, *Förordningen om statlig bostadsbyggnadssubvention*, (1992), 1992:986
- Skanska Inköp, *Möte med leverantören AB*, internt presentationsmaterial, (2006)

- Skanska Inköp, *Nya Samarbetsformer*, internt presentationsmaterial, (2005)
- Skanska, *ModernaHus, Ett byggkoncept för flerbostadshus från Skanska*, Internt material, version 3.00
- Skanska Sverige, Pressmeddelande, 060420 *Skanskas industrialisering halverar byggtiden och minskar energiförbrukningen*, (2006)
- Skanska, Årsredovisning, (2006)
- SOU 2002:115, *Skärpning gubbar! Om konkurrensen, kvaliteten, kostnaderna och kompetensen i byggsektorn*, (2002)
- Sveriges byggindustrier, *Fakta om byggande*, Marknadsenheten, (2005)
- Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A., *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, Strategic Management Journal, (1997), vol. 18, issue 7, p. 509-533
- Wernerfelt, B., *A Resource-Based View of the Company*, Strategic Management Journal, 1984, vol. 5, issue 2, April-June, p. 171-180

### **Elektroniska källor**

Bygghögskolekommittén, svenskar vill äga sitt boende i större utsträckning, intervju med bostadsminister Mats Odell  
Tillgänglig 070124  
<http://www.bygghogskolkommitten.se/templates/CommonPage.aspx?id=612>

Hyresgästföreningen, risker med ombildning av alltför många hyresrätter  
Tillgänglig 070405  
<http://www.hyresgastforeningen.se/eprise/main/hemhyra/index.html>

JM, presentation Strukturerad projektering och vattensäkert byggande  
Tillgänglig 070418  
[http://www.siki.se/downloads/3\\_Vattensakert\\_byggande.pdf](http://www.siki.se/downloads/3_Vattensakert_byggande.pdf)

NCC, presentation av NCC Komplet  
Tillgänglig 070418  
[http://www.ncc.info/templates/GenericPage\\_\\_\\_\\_5273.aspx](http://www.ncc.info/templates/GenericPage____5273.aspx)

NCC, Frågor & Svar angående NCC Komplet  
Tillgänglig 070418  
[http://www.ncc.se/templates/GenericPage\\_\\_\\_\\_6649.aspx#12](http://www.ncc.se/templates/GenericPage____6649.aspx#12)

OECD, Economic survey of Sweden  
Tillgänglig 070405  
<http://www.oecd.org/eco/surveys/sweden>

Skanskas intranät, affärskonceptet för ModernaHus  
Tillgänglig 070312  
<http://forum.sverige.skanska.se/default.asp?nnid=115667>

Skanskas intranät, om färdiga våtrumsmoduler  
Tillgänglig 070503  
<http://forum.sverige.skanska.se/>

Skanska Sverige, fakta om industrialiseringsarbete inom Skanska  
Tillgänglig 070419, 070503  
[http://www.skanska.se/files/documents/nyheter/modernahus\\_skanskas\\_industrialiseringsarbete.pdf](http://www.skanska.se/files/documents/nyheter/modernahus_skanskas_industrialiseringsarbete.pdf)

Skanska Sverige, en kort historik  
Tillgänglig 070314  
[http://www.skanska.se/skanska/templates/page\\_\\_\\_\\_549.aspx](http://www.skanska.se/skanska/templates/page____549.aspx)

Statistiska Centralbyrån, utveckling av KPI och Byggekostnadsindex  
Tillgänglig 070312  
[http://www.scb.se/templates/tableOrChart\\_\\_\\_\\_26943.asp](http://www.scb.se/templates/tableOrChart____26943.asp)

Statistiska Centralbyrån, Sveriges befolkning efter kön och ålder 31/12 2006,

Tillgänglig 070418

[http://www.scb.se/templates/tableOrChart\\_\\_\\_\\_78315.asp](http://www.scb.se/templates/tableOrChart____78315.asp)

Statistiska Centralbyrån, en nordisk jämförelse av byggande per capita

Tillgänglig 070419

[http://www.scb.se/templates/tableOrChart\\_\\_\\_\\_63742.asp](http://www.scb.se/templates/tableOrChart____63742.asp)

Statistiska Centralbyrån, definition av byggkostnadsindex

Tillgänglig: 070503

[http://www.scb.se/templates/Product\\_\\_\\_\\_12483.asp](http://www.scb.se/templates/Product____12483.asp)

Svenska Dagbladet, ”De långa linjalernas mörka natt”

Tillgänglig 070123

[http://www.svd.se/dynamiskt/rec\\_litteratur/did\\_11631975.asp?maxcount=10&offset=0&abuseid=346636](http://www.svd.se/dynamiskt/rec_litteratur/did_11631975.asp?maxcount=10&offset=0&abuseid=346636)

Sveriges Byggindustrier, sammanställning av byggföretagens årsredovisningar 2005

Tillgänglig 070418

[http://www.bygg.org/50\\_storsta\\_byggforetagen.asp](http://www.bygg.org/50_storsta_byggforetagen.asp), tillgänglig 070418

Veidekke, presentation av fakta om byggande i Norden

Tillgänglig 070420

[hugin.info/172/R/1059323/177175.pdf](http://hugin.info/172/R/1059323/177175.pdf)

## Bilaga A - Företagsbeskrivning av Skanska Sverige AB

Skanska grundades 1887 och hette från början Skånska Cementgjuteriet. Det nuvarande namnet togs 1984 som följd av att företaget hade en stor utlandsverksamhet sedan 1950-talet och att namnet Skanska redan användes utomlands. Omsättningen uppgick 2006 till 126 miljarder kronor, att jämföra med 125 miljarder kronor 2005<sup>266</sup>. Koncernen var världens femte största byggbolag\* räknat på omsättningen per den 30 juni 2006<sup>267</sup>. Skanska är ett globalt byggbolag och deras huvudmarknader är idag Sverige, USA, Storbritannien, Danmark, Norge, Finland, Tjeckien, Polen, Argentina, Hong Kong och Indien.<sup>268</sup>

Skanska Sverige AB utgör cirka en femtedel av koncernen baserat på antal anställda, ordergång och intäkter under 2006, se Tabell 5<sup>269</sup>. Verksamhetsgrenarna i Skanska Sverige delas in i byggverksamhet, bostadsutveckling, kommersiell utveckling och infrastrukturutveckling. ModernaHus ingår i byggverksamheten som utgör 92% av koncernens intäkter<sup>270</sup>.

**Tabell 5, Storleksjämförelse av Skanska Sverige ställt mot Skanska koncernen som helhet under 2006: Årsredovisning, Skanska, (2006)**

	Skanska koncernen	Skanska Sverige	Andel (%) Skanska Sverige
<b>Antal anställda</b>	56 085	10 631	19,0
<b>Ordergång (MKr)</b>	134 125	27 512	20,5
<b>Intäkter (MKr)</b>	124 667	25 377	20,4

<sup>266</sup> Årsredovisning, Skanska, (2006)

\* Asiatiska byggbolag ej inräknade

<sup>267</sup> Årsredovisning, Skanska, (2006)

<sup>268</sup> [www.skanska.se](http://www.skanska.se) Tillgänglig 070314

<sup>269</sup> Årsredovisning, Skanska, (2006)

<sup>270</sup> Ibid

## **Bilaga B - Intern intervjumall**

### **Intervjumall – Din syn på förutsättningarna för ModernaHus**

Introduktion av vem vi är, vad vi gör och vad vi vill veta med denna intervju.

Vi vill veta hur du ser på saker kopplat till ämnet, men ser fram emot att genomföra intervjun med öppna frågor.

1. Hur ser du på de avskaffade subventionerna, för Skanska Sverige i stort, men också för den verksamhet du är involverad i?
2. Hur ser du på industrialiserat byggande? Konceptet ModernaHus? Möjligheter att föra över konceptet till andra typer av byggande och till andra länder?
3. Hur ser du på upplåtelseformen hyresbostad i framtiden?
4. Din syn på bruksvärdes- och marknadshyror? Vad har framtiden att erbjuda?
5. Var kommer större kullar, personer födda mellan 1986 och 1995, in i bilden?
6. Vilka processer är inblandade i ModernaHus från ditt område?
  - i. Hur kan dessa förbättras/förändras?
  - ii. Kan några av dessa appliceras på övrig verksamhet?
7. Vi är intresserade av hur marknaden för flerbostadshus ser ut, data och uppgifter om indelning av landet.



## Bilaga C - Extern intervjumall

### Till potentiella kunder till ModernaHus:

Vi är två studenter som gör ett examensarbete på Skanska Sverige AB med inriktning på ModernaHus och framtiden för konceptet. Examensarbetet ska försöka svara på frågan hur ModernaHus behöver anpassas till de nya förhållandena på bostadsmarknaden efter att subventionerna på hyresrätter har försvunnit. Med anledning av detta är vi intresserade att höra Er åsikt angående vad ni anser Er vilja ha för typ av produkt och vad Ni anser att det är värt.

- Den intervju vi kommer att ha med er kommer i huvudsak att beröra följande frågor.
- Känner du till ModernaHus?
- Vilken standard förutsätts av slutkunderna?
- Vad ställer denna standard för krav på bygget?
- Hur kalkylerar ni vid nyproduktion?
- Vilken modell använder ni och hur många år sträcker den sig?
- Hur ser den framtida utvecklingen ut?
- Marknadshyror och bruksvärdeshyror
- Har Skanska marknadsfört ModernaHus mot er? I så fall hur?
- Miljöaspekter
- Energideklarationen – vad kommer den att innebära för er?
- Hur viktig är underhållskostnaden, hur mäts den?