

# **Teknikkonsult i förändring – positionering på ny marknad**

**Cecilia Persson**

Institutionen för teknisk ekonomi och logistik  
Avdelningen för produktionsekonomi  
Lunds Tekniska Högskola  
Lunds universitet

---

# Förord

Speciellt skulle jag vilja tacka Janne Jöhag, min handledare på ÅF, för hans hjälp, råd och engagemang. Jag skulle också vilja tacka Benny Åhlund och resten av ÅF-Infrastruktur som alltid tagit sig tid till att svara på mina många frågor. Dessutom skulle jag vilja tack hela kontoret i Växjö för en trevlig tid.

Till sist, ett stort tack till min handledare på LTH, Ingela Elofsson.

Lund den 23 november 2005

Cecilia Persson

---

## **SAMMANFATTNING**

### **Bakgrund**

AB Ångpanneföreningen (ÅF) är ett Sveriges största och äldsta tekniska konsultföretag. Företaget bildades 1895 och har varit med om fyra stora teknikskiften: ångkraften, elektriciteten, kärnkraften och datoriseringen.

Företaget erbjuder kvalificerade tjänster och lösningar för industrins processer, för infrastrukturella projekt och i utvecklingen av produkter och IT-system. Företaget utför också kontroll och besiktning.

Idag är marknaden utsatt för stark prispress. För att motverka detta har ÅF effektiviserat organisationen och ökat produktiviteten. En del av omorganisationen innebär att varje lokalkontor ska känna till och kunna erbjuda hela ÅF:s utbud av tjänster. För att denna omorganisation ska lyckas krävs ytterligare kunskap om ÅF:s marknad.

Den nya organisationen innebär också en förstärkning lokalt genom att regioner med regionchefer, som alla ingår i koncernledningen, har införts. Dessa chefer representerar hela ÅF:s tjänsteutbud och är ansvariga för den lokala marknadsföringen. Regionerna är: Sverige Nord, Sverige Öst, Sverige Väst, Sverige Syd samt International. I regionen Sverige Syd ingår kontoret i Växjö.

### **Syfte**

Syftet med examensarbetet är att kartlägga den nuvarande marknadssituationen för Växjökontoret gällande VVS-installationer på marknaderna i Småland och Blekinge.

### **Metod**

Den typ av undersökning som använts är den förutsägande undersökningen med en beskrivande del. En fallstudie passade bäst eftersom detaljerad information om processer av olika slag eftersöktes. Undersökningen har dessutom varit kvalitativ eftersom informationen som samlats in inte meningsfullt kan kvantifieras. Undersökningen bestod av dels en skrivbordsundersökning, dels en fältundersökning (intervjuer).

I huvudsak har tillvägagångssättet varit följande där vissa steg delvis har utförts parallellt: planering, litteraturstudie (skrivbordsundersökning), datainsamling samt analys och bearbetning

Examensarbetet syftade alltså till att samla in ad hoc-information. Mycket lite periodisk information har funnits att tillgå. För att få tag i informationen genomfördes personliga intervjuer. Denna metod passade undersökningen bäst eftersom syftet var att skaffa detaljerad och omfattande information. Kostnaderna för intervjuerna blev inte så höga tack vare den geografiska avgränsningen.

För undersökningen lämpade sig ett icke sannolikhetsurval av typen bedömningsurval bäst därför att en djupare, detaljerad analys eftersträvades. Då var det inte intressant med någon statistiskt grundad inferens. Urvalets gjordes med hjälp av ÅF; de som dagligen arbetar som konsulter har den bästa uppfattningen om vilka företag som bör undersökas.

Totalt sett valdes 21 respondenter i femton företag ut för att delta i marknadsundersökningen. Företagen var: Carlshamn Mejeri AB, Fastighets AB Corallen, Finnveden Powertrain, Flextronics International AB, Fortifikationsverket, Gustav Kährs AB, Högskolefastigheter i Jönköping AB (HÖFAB), IKEA AB, ITT Flygt, AB Kalmarhem, Landstingsfastigheter, Ljungby kommun, Skanska Inneklimat, Växjöhem och Växjö kommun. De här företagen bedömdes som intressanta på grund av storlek, geografisk spridning, olika typer av verksamhet samt blandningen av offentligt och privat. Bortfallet var inte så stort; elva av femton kontaktade företag intervjuades vilket är acceptabelt.

## Resultat

Examensarbetet resulterade i följande slutsatser:

- Många olika faktorer styr valet av teknikkonsult. De mest frekventa är: rykte/referenser, pris, kunskap/kompetens, närhet, vilken konsult som ska arbeta med projektet samt tidigare erfarenhet av kunden.
- Kärnprodukten utgörs av alla typer av tjänster inom området VVS-installationer. Den faktiska produkten utgörs bland annat av förpackningen, det vill säga konsulternas uppträdande och bemötande. Den utvidgade produkten utgörs bland annat av efterköpservicen som skulle kunna bli mycket bättre. I princip avsätts aldrig tid till uppföljning några månader efter avslutat och levererat projekt.
- De två största konkurrenterna till ÅF i Växjö är FLK och WSP.

Även intressant information som ligger utanför examensarbets syfte har framkommit:

- Framtiden  
Sammanfattningsvis kommer behovet av VVS-konsulttjänster att öka. Examensarbetets uppfattning grundar sig dels på att en majoritet av de intervjuade företagen ser ett (i vissa fall dock måttligt) ökande behov, dels på

det faktum att ett par av företagen söker personal till just VVS-konsultverksamheten (till exempel FLK).

- **Besiktningsmän**  
ÅF har en stor fördel jämfört med sina konkurrenter: besiktningsmännen. De besöker många olika företag i sitt dagliga arbete och får på så sätt mycket informell information. Tyvärr tas denna information inte tillvara i någon stor utsträckning. Naturligtvis ska besiktningsmännen inte sälja tjänster varje gång de gör en besiktning men de kunde kanske berätta vad som är på gång för en säljare.
- **Lokalt**  
Vad är egentligen lokalt? Det är en viktig faktor vid valet av teknikkonsult. För en majoritet av företagen som intervjuats betyder det från samma ort. De tycker det är långt att hämta hjälp fem mil bort. Andra tycker hela Småland är lokalt. Alla som intervjuats är överens om att exempelvis Malmö är för långt bort. I så fall missas den dagliga kontakten och det blir svårt för konsulten att kontrollera saker snabbt i verkligheten. Dessutom blir det mycket dyrare för kunden; innan konsulten sätter igång har flera timmar använts till transporter. En fördel för teknikkonsulten är alltså att befinna sig på orten.
- **Kommunikation**  
En av de viktigaste framgångsfaktorerna, som framkommit i undersökningen, är kommunikation i ett vitt begrepp. Ofta är det briser i kommunikationen som skapar problem, exempelvis att konsulten inte informerar om problem eller förseningar. En del av kommunikationsproblemet som ett flertal intervjuobjekt påtalat, är återföringen. Ett arbete som tyvärr görs allt för sällan inom ÅF, tiden räcker helt enkelt inte till. Återföringen, eller "efterköpservicen", skulle kunna bli mycket bättre. Ett förslag till lösning är att det redan från början planeras in ett par timmars uppföljning och att kunden betalar lite extra för denna service. Ytterligare ett kommunikationsproblem är hur kunden får kontakt med ÅF. Idag hänvisas kunden till ÅF:s hemsida där de lokala kontaktuppgifterna är bristfälliga. Eftersom den lokala anknytningen är mycket viktigt för de intervjuade företagen borde denna kommunikation förbättras. Ett steg på vägen är broschyren som tagits fram under examensarbetets gång. Den presenterar alla medarbetare med namn, bild och kontaktuppgifter, på ÅF-Infrastruktur i Växjö respektive Karlskrona i två separata broschyrer. Ytterligare en kommunikationsaspekt är den lokala marknadsföringen. Under intervjuerna har det framkommit att en del kunder inte känner till ÅF:s hela tjänsteutbud. Det är till exempel vanligt att en kund anlitar ÅF inom el och en konkurrent inom VVS. Ett par intervjuobjekt tycker att konsulter i allmänhet är dåliga på att marknadsföra sina tjänster.

---



## **ABSTRACT**

### **Background**

AB Ångpanneföreningen (ÅF) is one of the largest and oldest technical consulting firms in Sweden. The company was founded in 1895 and has witnessed four big technical advances: steam power, electricity, nuclear power and computerization.

The company provides qualified services and solutions for industrial processes, infrastructural projects and in the development of products as well as IT systems. The firm also performs inspection and testing.

Today, the market is subjected to financial strains. To fight against this, ÅF has made the organisation more effective and productivity has improved. One part of the reorganisation consists of changing the tasks for each local office; now each office has got to know and be able to offer all services of the company. To succeed with this reorganisation, further knowledge about ÅF's market is necessary.

The company organisation has been regionalised with regional managers. All the new regional managers are a part of the central group management that reinforces the local perspective. They have the over-all perspective of ÅF services and marketing. The regions are: Sweden North, Sweden East, Sweden West, Sweden South and International. The local office in Växjö is included in the region of Sweden South.

### **Purpose**

The purpose of the Master Thesis is to make a survey of the current market situation for the office in Växjö regarding heating, ventilation and sanitation installations on the markets of Småland and Blekinge.

### **Method**

The form of analysis used is the predictable analysis with a descriptive part. A case study was most suitable since the purpose was to find detailed information of different processes. The analysis has also been qualitative since the collected information cannot, in a meaningful way, be quantified. The analysis consisted of a desk survey and a field survey (interviews).

On the whole, the mode of procedure has been as follows (certain steps have been done in parallel): planning, study of literature (desk survey), collection of data, analysis and revision.

In other words, the purpose of the Master Thesis was to collect ad hoc information. Very little periodic information has been available. To collect the data, personal interviews were carried out. This method was the most suitable for the study since the purpose was to get detailed and extensive information. The costs for the interviews became small thanks to the geographic demarcation.

A non-probability selection was the most appropriate for the study since the aim was a deeper and more detailed analysis. Hence, a statistically grounded inference was not valid. The selection was made with help from ÅF; those who work as consultants daily have the best understanding of which companies should be investigated.

In total, 21 respondents in fifteen companies were chosen to participate in the market analysis. The companies were: Carlshamn Mejeri AB, Fastighets AB Corallen, Fiinnveden Powertrain, Flextronics International AB, Fortifikationsverket, Gustav Kähns AB, Högskolefastigheter i Jönköping AB (HÖFAB), IKEA AB, ITT Flygt, AB Kalmarhem, Landstingsfastigheter, Ljungby kommun, Skanska Inneklimat, Växjöhem and Växjö kommun. These firms were judged as interesting because of their sizes, geographical dispersions, different business types and the mixture of public and private companies. The non-response was not very large; eleven of fifteen contacted firms were interviewed which is acceptable.

## **Results**

The Thesis work resulted in the following conclusions:

- Many factors control the choice of technical consulting company. The most frequent are: reputation and references, price, knowledge and competence, nearness, which specific consultant who will work with the project and finally, earlier customer experience.
- The core product is all services in the field of heating, ventilation and sanitation installations. The actual product consists of among other things the packaging; that is the consultants' behaviour and treatment. The augmented product consists partly of the after-sales service, which could be improved upon. In principle, time is never set aside to do a follow-up which could be done a couple of months after finishing and delivery of a project.
- The two largest competitors to ÅF in Växjö are FLK and WSP.

Also interesting information outside the purpose of the Master Thesis has been found: the future, surveyors, nearness and communication.

## **The Future**

To sum up, the need of consultants in the field of heating, ventilation and sanitation installations will increase. This conclusion of the Master Thesis is partly founded on the opinion of a majority of the interviewed companies, partly on the fact that a couple of the competitors are looking for consultants to employ in this particularly area.

## **The Surveyors**

ÅF has a great advantage compared to its competitors: the surveyors. The surveyors visit many companies in their daily work and they learn a lot of informal information. Unfortunately, this information is not documented to any greater extent. The surveyors should naturally not try to sell services each time they do an inspection but they could tell a seller what potential needs the company has.

## **Nearness**

What is nearness exactly? Nearness is an important factor in the choice of technical consultant. For a majority of the interviewed companies, nearness means "from the same city". They think it is almost too far to get help from a firm fifty kilometres away. Others think that the whole of Småland is nearness. In all cases, the interviewed firms agree that Malmö for example is too far away. If so, the daily contact is missed and it will be hard for the consultant to make a quick control of things at the site. Furthermore, it will be much more expensive for the customer; before the consultant can even start, several hours will be used on transportation. An advantage for the technical consultant is therefore to be local.

## **Communication**

One of the most important factors of success, concluded in the Master Thesis is communication. It is often a lack in communication that creates problems. An example could be that the consultant does not inform about delays.

One part of the communication problem, mentioned by several interviewees, is the feedback that is rarely done within ÅF due to lack of time. The feedback, or after-sale service, could be much better. One proposal is to put aside a couple of hours for discussion already in the beginning of a project and that the customer pays a little more for this service.

Another communication problem is how the customer gets in contact with ÅF. Today, the customer is obliged to use ÅF's website where the local contact

information is inadequate. Since it is important to be near the customers, this way of communication should be improved. A first step of improvement is the leaflet that has been produced during the Thesis Work. It presents all the co-workers with name, picture and contact information at ÅF-Infrastructure in Växjö and in Karlskrona.

One further aspect of communication is the local marketing. During the interviews a lack of knowledge about ÅF was discovered. For example, some customers that used ÅF for electrical services used another consultant for heating, ventilation and sanitation; they did not know that ÅF offers the whole range of services. Some interviewees also thought that consultants in general are bad at marketing their services.

---

## **INNEHÅLL**

<b>SAMMANFATTNING .....</b>	<b>5</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>9</b>
<b>INNEHÅLL .....</b>	<b>14</b>
<b>1 INLEDNING.....</b>	<b>17</b>
1.1 FÖRETAGSPRESENTATION .....	17
1.1.1 <i>Vision</i> .....	17
1.1.2 <i>Historik</i> .....	18
1.1.3 <i>Organisation</i> .....	18
1.2 PROBLEMDISKUSSION .....	21
1.3 SYFTE .....	22
1.4 MÅLGRUPP .....	22
<b>2 METOD.....</b>	<b>23</b>
2.1 KLASSIFICERING AV UNDERSÖKNINGAR .....	23
2.2 VAL AV UNDERSÖKNINGSANSATS .....	23
2.3 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT .....	25
2.3.1 <i>Planering</i> .....	25
2.3.2 <i>Litteraturstudie</i> .....	25
2.3.3 <i>Datainsamling</i> .....	26
2.3.4 <i>Analys och bearbetning</i> .....	30
2.4 VALIDITET OCH RELIABILITET.....	30
2.4.1 <i>Validitet</i> .....	30
2.4.2 <i>Reliabilitet</i> .....	31
2.4.3 <i>Inferensproblem</i> .....	31
2.5 KÄLLOR TILL MÄTFEL .....	31
2.5.1 <i>Intervjuareffekter</i> .....	32
2.5.2 <i>Instrumenteffekter</i> .....	32
2.5.3 <i>Respondenten</i> .....	32
2.5.4 <i>Bortfall</i> .....	33
2.5.5 <i>Urvalsmetoder</i> .....	33
2.6 ANONYMITET .....	33
2.6.1 <i>Uppgiftslämnarens anonymitet</i> .....	33
2.6.2 <i>Uppdragsgivarens rätt att vara anonym</i> .....	33
2.7 ANKNYTNING TILL UNIVERSITET ELLER LIKNANDE.....	34
2.8 KVALITATIV ANALYS .....	34
<b>3 TEORETISK REFERENSRAM.....</b>	<b>37</b>
3.1 MARKNADSPLAN .....	37
3.2 VERKTYG FÖR BESKRIVNING AV MARKNADEN.....	38
3.2.1 <i>Definition av kunder och respektive marknad</i> .....	38

3.2.2	<i>Inflytande på industriella inköpare</i> .....	38
3.3	VERKTYG FÖR PRODUKTGENOMGÅNG .....	39
3.3.1	<i>Vad är en produkt?</i> .....	39
3.4	VERKTYG FÖR GENOMGÅNG AV KONKURRENSEN .....	40
3.4.1	<i>SWOT-analys</i> .....	40
<b>4</b>	<b>EMPIRI</b> .....	<b>41</b>
4.1	BESKRIVNING AV MARKNADEN .....	41
4.1.1	<i>Definition av kunder och respektive marknad</i> .....	41
4.1.2	<i>Inflytande på industriella inköpare</i> .....	42
4.2	PRODUKTGENOMGÅNG .....	43
4.2.1	<i>Vad är en produkt?</i> .....	43
4.2.2	<i>Pris</i> .....	44
4.2.3	<i>Hur arbetar ÅF?</i> .....	44
4.3	GENOMGÅNG AV KONKURRENSEN .....	45
4.3.1	<i>FLK</i> .....	45
4.3.2	<i>WSP</i> .....	45
4.3.3	<i>Carl Bro</i> .....	46
4.3.4	<i>InPro Installationsconsult AB</i> .....	46
4.3.5	<i>SWECO Theorells</i> .....	47
<b>5</b>	<b>SAMMANFATTNING</b> .....	<b>49</b>
5.1	BESKRIVNING AV MARKNADEN .....	49
5.2	PRODUKTGENOMGÅNG .....	49
5.3	GENOMGÅNG AV KONKURRENSEN .....	50
<b>6</b>	<b>DISKUSSION OCH REFLEXION</b> .....	<b>51</b>
6.1	FRAMTIDEN .....	51
6.2	BESIKTNINGSMÄN .....	52
6.3	LOKALT .....	53
6.4	KOMMUNIKATION .....	53
<b>7</b>	<b>ORDLISTA</b> .....	<b>55</b>
<b>8</b>	<b>KÄLLFÖRTECKNING</b> .....	<b>56</b>
<b>9</b>	<b>BILAGOR</b> .....	<b>59</b>
	BILAGA I – FRÅGEFORMULÄR .....	61
	BILAGA II – SAMMANSTÄLLNING AV KONKURRENTER .....	62
	BILAGA III – KONTAKT ÅF VÄXJÖ .....	64
	BILAGA IV – KONTAKT FLK VÄXJÖ .....	65
	BILAGA V – BROSCHYRFÖRSLAG .....	66
	BILAGA VI – DEFINITION AV MARKNADSUNDERÖKNING .....	69

---



## 1 INLEDNING

AB Ångpanneföreningen (ÅF) är ett Sveriges största och äldsta tekniska konsultföretag. Företaget bildades 1895 och har varit med om fyra stora teknikskiften: ångkraften, elektriciteten, kärnkraften och datoriseringen.

Idag är marknaden utsatt för stark prispress. För att motverka detta har ÅF effektiviserat organisationen och ökat produktiviteten. En del av omorganisationen innebär att varje lokalkontor ska känna till och kunna erbjuda hela ÅF:s utbud av tjänster. För att denna omorganisation ska lyckas krävs ytterligare kunskap om ÅF:s marknad.

### 1.1 Företagspresentation

ÅF är ett internationellt, tekniskt konsultföretag med Norden som hemmamarknad och har ca 2750 anställda som arbetar på ett femtiotal kontor i Sverige och i ett tiotal andra europeiska länder.

Företaget erbjuder kvalificerade tjänster och lösningar för industrins processer, för infrastrukturella projekt och i utvecklingen av produkter och IT-system. Företaget utför också kontroll och besiktning.

År 2004 var nettoomsättningen 2 160 miljoner kronor med ett resultat efter skatt som uppgick till 30 miljoner kronor. Resultatet per aktie var 5,11 kronor. Avkastningen på eget kapital var 8,3 procent.

#### 1.1.1 Vision

ÅF:s vision är:

*“Utveckling: Vi ska leda förändringen av teknikkonsultbranschen genom samarbetsmodeller som ger begreppet värdeskapande en ny dimension för kunden.*

*Tillväxt: Vi ska omsätta 5 miljarder SEK år 2010.*

*Fokusering: Vi ska vara nummer 1 eller 2 inom de områden där vi verkar.”*

Källa: ÅF

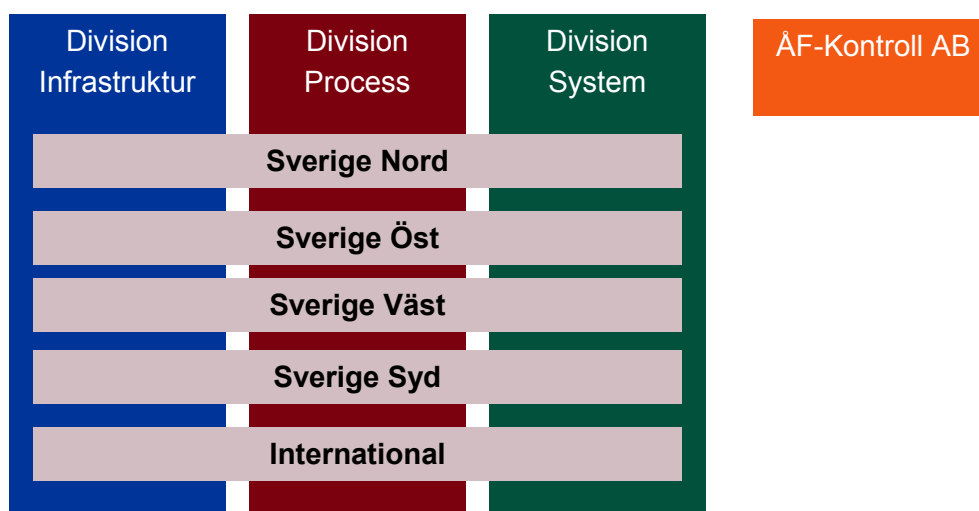
## 1.1.2 Historik

Den 23 februari 1895 bildades Södra Sveriges Ångpanneförening genom att ett antal ångpanneägare gick samman för att förhindra olyckor och för ett effektivare utnyttjande av ångkraften. Sedan dess har ÅF haft en stor del i den samhällsutveckling som har skett de senaste hundra åren. AB Ångpanneföreningen börjades noteras på Stockholms Fondbörs i januari 1986.

## 1.1.3 Organisation

Sedan årsskiftet 2004/2005 är ÅF organiserat i tre divisioner: Infrastruktur, Process, System samt dotterbolaget ÅF-kontroll. ÅF har de senaste åren gått från en koncern med många dotterbolag till en divisionell indelning; alla divisioner, syster- och dotterföretag ska slå samman till **ett** ÅF. Detta har gjorts för att bättre dra nytta av storleken och för ökad tydlighet. Syftet med den nya organisationen är att uppnå resultatförbättringar genom att ge kunderna enklare tillgång till ÅF:s hela tjänsteutbud.

Den nya organisationen innebär också en förstärkning lokalt genom att regioner med regionchefer, som alla ingår i koncernledningen, har införts. Dessa chefer representerar hela ÅF:s tjänsteutbud och är ansvariga för den lokala marknadsföringen. Regionerna är: Sverige Nord, Sverige Öst, Sverige Väst, Sverige Syd samt International. I regionen Sverige Syd ingår kontoret i Växjö som närmre presenteras och studeras i detta examensarbete.



Figur 1. Schematisk bild över ÅF:s divisionella organisation.

Källa: ÅF

### **Division Infrastruktur**

Division Infrastruktur driver projekt som utvecklar infrastrukturen i samhälle och näringsliv, till exempel för vägar, järnvägar, fastigheter och industrianläggningar. Kunderna finns främst inom svensk industri, den offentliga sektorn och försvaret samt inom den nordiska fastighets- och infrastrukturmarknaden inom el, energi och VVS. Infrastruktur gör även en internationell satsning, framför allt mot marknaderna i de nya EU-länderna och Balkanområdet. Dessutom genomför divisionen en rad uppdrag över hela världen.

Infrastruktur har fyra verksamhetsområden: telekom, installation, väg och järnväg samt elkraft. Telekomområdet riktar sig främst mot operatörer, nätägare och uppdragsgivare med försvarsanknytning. Uppdragen rör både mobil och fast telefoni. Installationssidan erbjuder kvalificerade tekniska och administrativa tjänster för ny- och ombyggnader inom kommersiella, industriella och offentliga lokaler. Inom väg och järnväg arbetar divisionen även med förstudier och strategisk planering inom samhällsbyggnad.

Infrastruktur erbjuder även projektering och installationsorienterade frågor kring trafikteknik. Inom elkraft arbetar divisionen med till exempel kraftförsörjning, transmissionsfrågor, kontrollrum, mottagarstationer och transformatorstationer.

### **Division Process**

Division Process kunder utgörs av massa- och pappersindustrin, energiintensiv industri, övrig industri, statliga och kommunala energibolag samt biståndsorgan. Hemmamarknaden är Norden, men verksamhet finns även i Frankrike, Spanien, Tyskland, Finland, Tjeckien, Polen, Litauen och Sydafrika. Konsulttjänsterna består av två delar: Consulting & Processing med förstudier och de tidiga delarna av processen, samt Engineering som rör genomförandet på plats och drift.

Process verkar inom tre branschsektorer: massa och papper, energiintensiv industri och övrig process- och tillverkningsindustri. Inom massa och papper arbetar divisionen till exempel med att projektera nya bruk och produktionslinjer, med ombyggnader och effektiviseringar av befintliga anläggningar samt med olika studier med strategiska, tekniska, ekonomiska och miljömässiga aspekter. Tjänsterna för den energiintensiva industrin rör frågor där tekniska, ekonomiska och miljömässiga krav ska tillgodoseas i de processer där olika energiformer omvandlas, distribueras

eller används. Exempel är kärnkraft, fjärrvärme, fjärrkyla, stadsgas och ånga. Till övrig process- och tillverkningsindustri räknas företag som arbetar med järn, stål, läkemedel, livsmedel, petrokemi, vatten- och reningsverk samt fordonstillverkning.

#### **Division System**

Division System erbjuder produktutveckling, affärs- och verksamhetssystem samt IT-tjänster. Verksamheten spänner över både helhetslösningar och punktinsatser. Divisionen verkar främst i östra och västra Sverige med tyngdpunkt på Stockholmsregionen. Kunderna är ofta svenska industriföretag.

Divisionen har tre inriktningar på sina kunderbidanden: produktutveckling, affärs- och verksamhetssystem samt IT-tjänster. Utvecklingsarbetet inom produktutveckling sker inom mekanik, elektronik och programvaror. Exempel är mammografiutrustning, medicinsk utrustning för att operera magsäcken på extremt överviktiga personer, mobil logistik- och transportövervakning för lastbilar, talande mikrovågsugnar, design av handdatorer, positioneringssystem för fartyg, telekombasstationer för inomhusmiljö, narkotikadetektorer, lottoterminaler och en rad olika lösningar till försvarsindustrin.

Affärs- och verksamhetssystem för tjänsteföretag är samlade i konceptet PX Business Solutions. Där finns ledningssystem för verksamhetsstyrning och lönsamhetsuppföljning, tid- och projektredovisning, analysverktyg, elektroniska leverantörsfakturor och webbaserad ärendehantering. Exempel på IT-tjänster är drifttjänster, produkter för datasäkerhet, verksamhetskonsulter, projektledare, ekonomikonsulter, systemspecialister, systemutvecklare och tekniker.

#### **Division ÅF-kontroll**

ÅF-Kontroll arbetar med teknisk kontroll och är en oberoende tredjepartskontrollant. För att det inte ska uppstå intressekonflikter med andra delar av ÅF är ÅF-Kontroll ett separat bolag. Bolaget erbjuder tjänster inom besiktning, provning, beräkning, certifiering, rådgivning och utbildning. Målet är att säkerställa en säker arbetsmiljö och hög driftsäkerhet hos kunden. ÅF-Kontroll är ackrediterat av den svenska myndigheten SWEDAC och får därmed kontrollera att anläggningar och verksamhet lever upp till gällande lagar och föreskrifter. ÅF-Kontroll är även

ett så kallat "anmält organ" enligt EU-direktiv om tryckkärl, hissar och maskiner.

Tjänsterna rör främst besiktning, provning och certifiering. Besiktning innebär oberoende kontroll och återkommande besiktningar av bland annat kärnkraftanläggningar, hissar, lyftanordningar, pannor, rulltrappor, skidliftar, tivolianläggningar, cisterner och tryckkärl. Provning innebär att komponenter och anordningar testas med så kallad oförstörande provning (OFP), till exempel radiografering, ultraljudprovning och visuell provning. Bolaget har även avancerade provningstjänster inom tillverkningskontroll och för konditionsbestämning av kritiska komponenter och anordningar. Certifiering av kvalitets- och miljöledningssystem sker enligt en rad olika europeiska standards via ÅF-TÜV Nord, till lika delar ägt av ÅF och tyska TÜV Nord Group.

## 1.2 Problemdiskussion

Idag går ÅF mot ETT ÅF. Av tjugotalet dotterbolag har det blivit tre divisioner samt ett bolag. Divisionerna är olika juridiska enheter men ska vid årsskiftet 2006/2007 övergå till en enhet. Ledningen arbetar intensivt med omvandlingen som innebär olika saker för olika medarbetare:

*För mig är det viktigaste med ETT ÅF ett företag med ett varumärke där all vår samlade kompetens och erfarenhetsbank kan flyta fritt och kraftsamlas i samband med projekt oavsett sektions-, kontors- eller divisionsgränser.*

Jonas Wiström, VD för ÅF

Denna omstrukturering får konsekvenser för samtliga kontor och för att belysa den, har jag valt att studera ÅF:s kontor i Växjö och divisionen Infrastruktur.

Växjökontoret har verksamhet inom divisionerna Infrastruktur, Process och Kontroll, men inte samtliga tjänster inom respektive division. Enligt företagets affärsidé ska alla kontor kunna erbjuda helhetslösningar inom respektive divisions affärsområde. Idag fokuserar Infrastruktur främst på el men stävar efter att utöka antalet tjänsteområden. Ett av dessa är VVS-installationer. Idag saknar Växjö-kontoret tillräcklig kunskap om den nya

marknaden för att kunna positionera sig och rikta sina insatser. Därför krävs det en förståelse för den nuvarande marknadssituationen.

I en analys av den nuvarande marknadssituationen ingår fyra delar enligt Armstrong och Kotler (2003, s 66). Dock är det fjärde steget, en genomgång av distributionen, ej aktuellt i för ett konsultföretag och kommer inte att belysas.

### **1.3 Syfte**

Syftet med examensarbetet är att kartlägga den nuvarande marknadssituationen för Växjökontoret gällande VVS-installationer på marknaderna i Småland och Blekinge.

### **1.4 Målgrupp**

Målgruppen utgörs till en del av medarbetarna på ÅF i Växjö samt övriga intresserade inom koncernen som kan ha nytta av rapporten. Den andra delen av målgruppen är studenter på LTH som är intresserade av marknadsundersökningar och av konsultbranschen.

## 2 METOD

### 2.1 Klassificering av undersökningar

Olika undersökningar kan klassificeras utifrån deras syfte (Lekvall och Wahlbin 1993, s 128):

- ♦ Explorativ: undersökningen ger en grundläggande kunskap och förståelse av ett problemområde. Den här typen av undersökning görs ofta som underlag för att bättre precisera uppgiften för en senare undersökning. Den kan även ge idéer till alternativa handlingsalternativ. Ibland utgör denna typ av undersökning bara ett första steg i en större undersökning.
- ♦ Beskrivande: undersökningen kartlägger fakta och sakförhållanden inom till exempel ett produktområde eller ett produktionssystem. Syftet är bara att beskriva hur det ser ut, utan att försöka förklara varför.
- ♦ Förklarande: undersökningen klarar ut orsakssamband inom ett område, hur olika faktorer är kopplade till och påverkar varandra.
- ♦ Förutsägande: undersökningen ger prognoser på vad som skulle kunna inträffa under vissa givna förutsättningar. En prognos förutsätter dock inte att orsakssambanden är helt klarlagda, men det underlättar.

Den typ av undersökning som, enligt ovanstående definitioner, bäst motsvarar examensarbetets uppgift är den förutsägande undersökningen med en beskrivande del.

### 2.2 Val av undersökningsansats

En undersöknings ansats har att göra med den grundläggande tekniska utformningen. För att bestämma denna utformning måste huvudintresset för analys- och tolkningsarbetet bestämmas. Det finns i princip tre olika slags huvudintressen men i praktiken är det vanligt med olika blandformer (Lekvall och Wahlbin 1993, s 139):

- ♦ Fallstudier: att studera enskilda fall på djupet. Lämpad då en detaljerad information om processer av olika slag eftersöks och då

vad som är viktigt respektive oviktigt att undersöka inte är känt (Lekvall och Wahlbin 1993, s 143).

- ♦ Tvärsnittsanalys: att undersöka på bredden vid en viss tidpunkt eller olika tidpunkter utan att ha intresse av tidsutvecklingen. Det finns två fall av tvärsnittsanalys, närmare bestämt survey-ansats och experimentell ansats.

Vid en survey-ansats observeras och registreras verkligheten passivt "som den är", utan att undersökningen aktivt deltar och försöker påverka verkligheten. I princip fodrar en sådan undersökning exakt samma frågor till alla undersökta (Lekvall och Wahlbin 1993, s 144). Resultatet redovisas i form av tabeller och diagram (Lekvall och Wahlbin 1993, s 144). Målsättningen är att kunna dra slutsatser om hela målpopulationen, inte bara dem som undersökts (Lekvall och Wahlbin 1993, s 142).

Vid en experimentell ansats försöker undersökningen aktivt styra och "lägga till rätta" den studerade verkligheten. Syftet är att få det mest intressanta särskilt belyst.

- ♦ Tidsserieansats: att undersöka på bredden med fokus på en eller flera företeelsers tidsutveckling.

Undersökningar brukar också delas in efter om de är kvalitativa eller kvantitativa (Lekvall och Wahlbin 1993, s 141):

- ♦ Kvalitativa undersökningar: undersökningar där data samlas in, analyseras och tolkas som inte meningsfullt kan kvantifieras, det vill säga beskrivas i sifferform. Kvalitativa undersökningar är oftast upplagda som fallstudier eller survey-undersökningar med små urval. De är ofta mycket lite strukturerade på förhand.
- ♦ Kvantitativa undersökningar: undersökningar där informationen som samlats in uttrycks i sifferform det vill säga kodus, och analyseras på samma sätt. Större survey-undersökningar, experiment och tidsserieanalyser har vanligtvis en kvantitativ inriktning.

Undersökningar kan även delas in i skrivbords-, fält eller laboratorieundersökning. Fält- och laboratorieundersökningar bygger på att egen primärdata samlas in antingen ute på fältet (fältundersökning) eller i laboratorium. En skrivbordsundersökning bygger på sekundärdata, det vill



säga data som redan finns samlade i något annat sammanhang exempelvis befintlig statistik. (Lekvall och Wahlbin 1993, s 141)

För examensarbetet passar en fallstudie bäst eftersom detaljerad information om processer av olika slag eftersöks. Undersökningen kommer dessutom att vara kvalitativ eftersom informationen som samlas in inte meningsfullt kan kvantifieras. Undersökningen kommer att bestå av dels en skrivbordsundersökning, dels en fältundersökning (intervjuer).

## 2.3 Tillvägagångssätt

Under arbetets gång har jag haft kontinuerlig kontakt med mina handledare Janne Jöhag (ÅF) och Ingela Elofsson (LTH). Dessutom har jag fört regelbundna samtal med ÅF-medarbetare som gett intressant informell information.

I huvudsak har tillvägagångssättet varit följande, där vissa steg delvis har utförts parallellt:

- 1) Planering
- 2) Litteraturstudie (skrivbordsundersökning)
- 3) Datainsamling
- 4) Analys och bearbetning

### 2.3.1 Planering

Planeringen och förberedelserna inför examensarbetet började i maj månad. Då följde jag delar av kursen *Tillämpad affärsanalys* på LTH. Samtidigt påbörjade jag litteratursökningen.

I juni började arbetet på allvar. Efter introduktion av min handledare på ÅF planerades examensarbetet vilket resulterade i en detaljerad tidsplanering samt ett utkast till innehållsförteckning.

### 2.3.2 Litteraturstudie

Det är viktigt att utforska alla möjligheter till att utnyttja sekundärdata innan en större fältundersökning genomförs. (Lekvall och Wahlbin 1993, s 142)

Jag gjorde en omfattande litteratursökning (skrivbordsundersökning), dels information rörande ÅF, dels relevant litteratur. Via Lunds universitetsbiblioteks söktjänster har jag sökt på nyckelord bland böcker, c- och d-uppsatser, avhandlingar samt examensarbeten (via Xerxes och IML:s hemsida). Sökorden jag använde var: marknadsplan, omvärldsanalys, branschanalys, nulägesanalys och konkurrentanalys.

För information om ÅF och kontoret i Växjö har jag använt mig av ÅF:s interna och externa nätverk, samtal med medarbetare, kundregister samt olika typer av sälj- och informationsmaterial.

Jag har även kontaktat intresseorganisationen ALMEGA – Svensk Teknik och Design (STD) för opartisk information om teknikkonsultmarknaden. STD ger varje år ut *Branschöversikten* som varit intressant läsning om konsultbranschen i allmänhet.

### 2.3.3 Datainsamling

Lekvall och Wahlbin (1993, s 74 och framåt) skriver att de huvudsakliga källorna för information av betydelse för företagets marknadsföring finns utanför företaget: hos kunder och slutanvändare, distributörer, konkurrenter, branschorganisationer, offentliga myndigheter med mera.

Vidare skriver de att marknadsinformation kan klassificeras i många dimensioner varav två är särskilt viktiga: dels vad informationen avser (vad den "säger något om"), dels dess tidsmässiga fördelning (när den behövs).

#### **Informationens fördelning i tiden**

Det finns två huvudtyper av marknadsinformation med avseende på den tidsmässiga fördelningen (Lekvall och Wahlbin 1993, s 75-76):

- ◆ Periodisk information  
Denna typ av information avser information som införskaffas enligt ett mer eller mindre regelbundet mönster och med samma eller nästan samma form, innehåll, metodik med mera, från gång till gång. I allmänhet är denna information inte knuten till någon viss beslutssituation. Syftet är istället att med tiden bygga upp en allt rikare och mer utvecklade bild av de viktiga sammanhangen på den marknad där man arbetar.

- ♦ Ad hoc-information  
Denna typ av information avser information som samlas in för att ge underlag åt ett specifikt, väl definierat och avgränsat beslut.

Examensarbetet syftar alltså till att samla in ad hoc-information. Mycket lite periodisk information har funnits att tillgå.

### **Metoder för datainsamling**

Det finns två typer av data: sekundärdata och primärdata. Primärdata för marknadsundersökningar fås i de flesta fall från enskilda människor eller grupper av människor. (Lekvall och Wahlbin 1993, s 180)

Om undersökningsenheten exempelvis är ett företag måste frågor ställas till en uppgiftslämnare (respondent). Det vill säga, det kan behövas flera uppgiftslämnare om samma företag. (Lekvall och Wahlbin 1993, s 182)

### **Frågemetoder**

Frågemetoder innebär att ställa frågor direkt om det som är relevant för undersökningen. Frågorna och svaren kan ske antingen skriftligt eller muntligt. En skriftlig undersökning kallas enkät och då används ett frågeformulär. En muntlig undersökning kallas intervjuundersökning. Då kan olika typer av stöd användas, allt från ett helt strukturerat formulär till en kort lista med punkter att diskutera under intervjun. (Lekvall och Wahlbin 1993, s 183)

Det finns tre huvudtyper av kommunikationssätt vid frågemetoder (Lekvall och Wahlbin 1993, s 183):

- ♦ Brevenkäter:  
Låg kostnad per enhet, tidskrävande, relativt stort bortfall och låg kontroll över "intervju"-situationen (Lekvall och Wahlbin 1993, s 183-84).
- ♦ Telefonintervjuer:  
Mitt emellan brevenkät och personlig intervju. Ganska låg kostnad men samtidigt personlig. Dock begränsad intervjutid. (Lekvall och Wahlbin 1993, s 187)

- ◆ Personliga intervjuer:  
Hög kostnad per intervju. Kan vara svårt att få till stånd en intervju, speciellt med representanter för företag. Kan vara mycket detaljrik och omfattande. (Lekvall och Wahlbin 1993, s 186)

Personliga intervjuer passade undersökningen bäst eftersom syftet var att skaffa detaljerad och omfattande information. Kostnaderna för intervjuerna har inte blivit så höga tack vare den geografiska avgränsningen.

#### **Intervjuer**

Vid en informell intervju använder sig utfrågaren sig av en intervjuguide med en lista över de ämnen som ska tas upp under intervjun. Ofta är ämnena allmänt definierade. Dessa ämnen kan tas upp när som helst under intervjun, någon speciell ordning behöver inte följas. Utfrågaren kan anpassa följdfrågor till vad intervjupersonen sagt tidigare. Helst bör intervjun genomföras ungefär som ett vanligt samtal. Utfrågarens roll är dock att främst lyssna. (Lekvall och Wahlbin 1993, s 200)

Det finns två typer av frågor: generella och specifika. Generella frågor lämnar stort utrymme till subjektiv tolkning medan specifika frågor är med precisa. (Lekvall och Wahlbin 1993, s 201)

Det finns två grupper av urvalsmetoder: sannolikhetsurval och icke sannolikhetsurval. (Lekvall och Wahlbin 1993, s 163):

- ◆ Sannolikhetsurval: Sannolikheten (risken) för inferensfel kan beräknas kvantitativt. Dessa beräkningar kan ske med hjälp av sannolikhetens lagar.  
Exempel på urval: obundet slumpmässigt urval, systematiskt slumpmässigt urval, flerstegsurval, klusterurval och stratifierat urval (Lekvall och Wahlbin 1993, s 165, 169-170).
- ◆ Icke sannolikhetsurval: Inferensfel kan inte beräknas kvantitativt, felrisker måste bedömas mer intuitivt och kvalitativt.  
Exempel på urval: kvasi-statistiska urval, bedömningsurval, bekvämlighetsurval och självurval (Lekvall och Wahlbin 1993, s 170).

Syftet med bedömningsurvalet är att få en sammansättning av urvalet som belyser vissa intressanta frågeställningar. Det är inte intressant att göra någon statistiskt grundad inferens. Den här urvalsmetoden används ofta vid

explorativa undersökningar samt i andra undersökningar där det ska göras en djupare analys av få undersökningsenheter. Undersökningsenheterna väljs efter vissa kriterier som på förhand kan bedömas vara intressanta. (Lekvall och Wahlbin 1993, s 173)

För undersökningen lämpar sig ett icke sannolikhetsurval av typen bedömningsurval bäst därför att en djupare, detaljerad analys eftersträvas. Då är det inte intressant med någon statistiskt grundad inferens

Urvalets storlek har betydelse för säkerheten i inferensen. I princip gäller detta oberoende av vilken undersökningsansats eller vilken urvalsprincip som tillämpas. (Lekvall och Wahlbin 1993, s 176)

Vid bedömningsurval kan inte några regler ställas upp för hur stort urvalet måste vara för att ge en viss säkerhet i slutsatserna. Varje fall får bedömas individuellt med hänsyn till undersökningens syfte. Vanligtvis är urvalen relativt små, från ett fåtal enheter till några tiotal. (Lekvall och Wahlbin 1993, s 176)

Totalt sett valdes 21 respondenter i femton företag ut för att delta i marknadsundersökningen. Företagen var: Carlshamn Mejeri AB, Fastighets AB Corallen, Finnveden Powertrain, Flextronics International AB, Fortifikationsverket, Gustav Kährs AB, Högskolefastigheter i Jönköping AB (HÖFAB), IKEA AB, ITT Flygt, AB Kalmarhem, Landstingsfastigheter, Ljungby kommun, Skanska Inneklimat, Växjöhem och Växjö kommun. De här företagen bedömdes som intressanta på grund av storlek, geografisk spridning, olika typer av verksamhet samt blandningen av offentligt och privat.

Först skickade ett introduktionsbrev till respondenterna som följdes upp av ett telefonsamtal några dagar senare. I praktiken blev det flera samtal, ofta fyra till fem stycken, innan en intervju var bokad. Slutligen skickades en bekräftelse per brev efter samtalet samt en bekräftelse via mail dagen innan intervjun.

Efter en första rundringning upptäckte jag att registren som använts vid urvalet inte var helt uppdaterade trots att en genomgång gjorts hösten 2004. Vissa av respondenterna hade slutat och andra gått i pension. Ett företag, Carlshamn Mejeri AB, fanns inte kvar i Sverige; all produktion hade flyttat till Finland. Då återstod fjorton företag och 20 respondenter. Av dessa

fjorton företag genomfördes intervju med elva. En respondent på varje företag intervjuades. Anledningarna till bortfallet var ointresse (ett företag och dess respondent), ej kontakt (två företag och fem respondenter) samt pension, sjukskrivning, tjänstledighet eller slutat (tre respondenter). Dessutom fick fyra nya respondenter utses därför att registren innehöll fel namn.

Samtidigt som jag försökte få tag i respondenterna började jag skriva frågeformuläret. Jag använde mig av öppna frågor och lät intervjuobjekten prata ganska fritt kring vissa ämnen. Men jag såg till att alla, totalt sett, talade om samma ämnen och svarade på samma frågor, dock i olika ordning.

Efter de första intervjuerna insåg jag att det inte gick att fråga bara efter VVS-konsulttjänster. För kunderna hänger begreppen ihop och de pratar allmänt om "teknikkonsulter". Många företag erbjuder de flesta typer av konsulttjänster vilket innebär att kunden inte alltid ser en viss tjänst som "en" tjänst utan som en del av en pakettlösning.

Alla jag intervjuade var män i ungefär samma ålder, ca 40-55 år, med svensk bakgrund. Dessutom har de alla utom en varit mycket länge i branschen. En väldigt homogen grupp med andra ord.

### **2.3.4 Analys och bearbetning**

Bearbetningen har skett löpande under arbetets gång. Alla intervjuer har bandats och skrivits rena. Resultatet presenteras i denna rapport.

## **2.4 Validitet och reliabilitet**

Mätfel kan uppstå genom ofullkomligheter i mätmetoden (mätinstrumentet och hur det används). Dessa ofullkomligheter kan vara av två slag: låg validitet (giltighet) och låg reliabilitet (tillförlitlighet). (Lekvall och Wahlbin 1993, s 211)

### **2.4.1 Validitet**

Validitet svarar på frågan: mäter mätmetoden verkligen den egenskap som avses? Problemet med validiteten är att det är omöjligt att med säkerhet

bestämma om en mät metod är valid eller inte. Därför måste andra metoder tas till för att, mer eller mindre subjektivt, bedöma mätmetodens validitet. (Lekvall och Wahlbin 1993, s 211)

### **2.4.2 Reliabilitet**

Reliabilitet har att göra med hur pass väl mätmetoden förmår att motstå slumpinflytanden. Låg reliabilitet kan orsakas av många faktorer, till exempel variationer i sättet att fråga och situationsbundna faktorer (exempelvis distraherande miljö). (Lekvall och Wahlbin 1993, s 213)

### **2.4.3 Inferensproblem**

Med inferens menas i undersökningssammanhang att dra slutsatser om en målpopulation utifrån resultaten från de enheter i populationen som faktiskt undersökts. Frågan är i vilken grad dessa slutsatser är giltiga för hela målpopulationen? Giltigheten beror på vilka enheter i populationen som blivit undersökta. Är de representativa så blir slutsatserna korrekta. Om de istället är extrema eller inte representera hela populationen så kan slutsatserna bli felaktiga. Denna representativitet är svår att bedöma i efterhand. Däremot kan upplägget och genomförandet av undersökningen på förhand påverka risken att få ett icke-representativt urval. (Lekvall och Wahlbin 1993, s 153)

Inferens förekommer i alla undersökningar där inte samtliga enheter i målpopulationen undersöks. (Lekvall och Wahlbin 1993, s 153)

Gällande examensarbetets undersökning är det naturligtvis omöjligt att undersöka alla befintliga och presumtiva kunder till ÅF. Därför gjordes ett bedömningsurval.

## **2.5 Källor till mätfel**

De vanligaste orsakerna till mätfel är intervjuareffekter, instrumenteffekter och respondenten själv. (Lekvall och Wahlbin 1993, s 215)

### **2.5.1 Intervjuareffekter**

Intervjuaren kan vid personliga intervjuer påverka respondenten genom sitt uppträdande (kläder, minspel etc.), genom sin ålder eller genom sitt kön. Därutöver kan intervjuarens tolkning av svaren ge upphov till fel.

Troligtvis har min påverkan på intervjuobjekten varit minimal. Jag har medvetet hållit mig neutral och professionell, både till sätt och klädsel. Att jag är kvinna och dessutom yngre än intervjuobjekten tror jag bara har varit en fördel; det har förmått intervjupersonerna att ge mer fördjupad information.

### **2.5.2 Instrumenteffekter**

Mätfel kan uppstå på grund av frågornas formulering eller ordningsföljd. Även antalet svarsalternativ kan påverka resultatet: för få har negativa effekter på upplösningen medan för många riskerar att trötta ut respondenten. (Lekvall och Wahlbin 1993, s 216)

Instrumentet i undersökningen har varit personliga intervjuer. Då spelar intervjuaren (se ovan, Intervjuareffekter) stor roll medan frågeformulärets utformning är mindre viktig. Det är mest ett stöd till intervjuaren.

### **2.5.3 Respondenten**

Svaren som respondenten ger kan påverkas av att personen är mycket osäker i sin inställning till det man frågar om. Då kan mätresultatet bli olika vid olika tillfällen, det vill säga mätningen har dålig reliabilitet. Respondenten kan också känna sig tvingad till att ge ett svar fast han/hon inte vill. För att undvika att mätresultaten verkar säkrare än de är, bör åsiktens styrka preciseras. (Lekvall och Wahlbin 1993, s 215)

Fysikiska faktorer som trötthet kan också bli en källa till mätfel. Samma effekt kan uppstå om respondenten är jäktad eller ointresserad av undersökningen. (Lekvall och Wahlbin 1993, s 215)

Intervjupersonerna har alla arbetat länge i branschen, de flesta i över tjugo år. Det gör att de inte visat någon osäkerhet i svaren. Intervjuerna har varit inbokade och planerade i förväg vilket har inneburit att intervjupersonerna



varit förberedde och inte stressade. Intresset har dessutom varit tillräckligt högt för att ställa upp på undersökningen.

### **2.5.4 Bortfall**

En källa till osäkerhet i resultatet är undersökningens bortfall. Ofta särskiljer sig de som inte svarat och resultatet kan därför snedvridas. (Lekvall och Wahlbin 1993, s 157)

Bortfallet i den genomförda undersökningen är inte så stort; elva av femton kontaktade företag intervjuades vilket är acceptabelt.

### **2.5.5 Urvalsmetoder**

Ytterligare en källa till osäkerhet är att urvalet inte är representativt för målpopulationen. Det är inte bara urvalets storlek som bestämmer säkerheten. Lika viktigt är hur urvalets gjorts. (Lekvall och Wahlbin 1993, s 163)

Urvalets har gjorts med hjälp av ÅF, de som dagligen arbetar som konsulter har den bästa uppfattningen om vilka företag som bör undersökas.

## **2.6 Anonymitet**

### **2.6.1 Uppgiftslämnarens anonymitet**

Alla löften gentemot uppgiftslämnaren ska uppfyllas – oavsett om de givits muntligt eller skriftligt (Lekvall och Wahlbin 1993, s 114). Därför har jag frågat alla intervjupersoner om de gav sitt samtycke till att bli citerade. Alla svarade ja.

### **2.6.2 Uppdragsgivarens rätt att vara anonym**

Enligt ICC/ESOMARs internationella regler för marknadsundersökningar (avsnitt C, artikel 23 och 24) får undersökaren inte avslöja uppdragsgivarens identitet för uppgiftslämnaren om inte uppdragsgivaren gett tillstånd till det. Men det är i allmänhet svårt att få uppgiftslämnare i ett företag att ställa sig till förfogande för intervju i en undersökning utan att

han eller hon vet för vems räkning undersökningen görs – det kan ju vara en konkurrent. (Lekvall och Wahlbin 1993, s 119)

Därför valde jag, med ÅF:s medgivande, att tala om för uppgiftslämnarna att jag arbetade på uppdrag av ÅF. Svaren kunde ha blivit annorlunda om jag ej nämnt detta men jag tror inte respondenterna hade ställt upp i lika stor utsträckning.

## 2.7 Anknytning till universitet eller liknande

”Ett särskilt problem föreligger för undersökningsföretag med anknytning till universitet eller med namn som antyder anknytning till universitet, myndigheter eller andra offentliga organ. Respondenten kanske förknippar en utfrågning från ett sådant institut med att undersökningen saknar uppdragsgivare eller är offentlig.

Ett närliggande problem föreligger vid så kallade studentuppsatser (projektarbeten, examensarbeten och uppsatser vid universitet, högskolor och andra utbildningsorganisationer). Sådana kan vara helt utan utomstående intressen, men de kan också ha initierats av ett företag eller organisation och därmed vara särskilt intressanta för just det företaget utan att någon normalt uppdragsgivarförhållande finns. Vill det företag som initierat studien vara anonymt bör det vid intervjuer i varje fall klart framgå att det finns en sådan intressent. Utfrågning av konkurrenter till det initierande företaget, utan att dessa har full information om undersökningens bakgrund, får självklart inte förekomma.” (Lekvall och Wahlbin 1993, s 121)

Under arbetets gång och i kontakt med företagen har jag varit tydlig med att ÅF är den som initierat undersökningen och att resultatet kommer att presenteras inom ÅF samt på LTH. Samtidigt har jag förklarat att arbetet är mitt examensarbete och att det skulle bli offentligt. Intervjupersonerna har förstått situationen och givit sitt medgivande till att bli citerade.

## 2.8 Kvalitativ analys

Enligt Sörqvist (2000, s 144) kan analys av kvalitativ data ibland uppfattas som godtyckligt eftersom statistiska metoder inte används. Dock är det inte i dessa fall lämpligt att använda statistiska analysmetoder eftersom

kvantitativa data samlats in. Om statistiska metoder ändå används kan det leda till felaktiga slutsatser.

Sörqvist skriver vidare att det finns ett flertal metoder och angreppssätt för att analysera kvalitativ data utan att kvantifiera den. Den kvalitativa analysen kan göras i tre steg: reduktion, strukturering och visualisering. Samtliga steg sker parallellt och interaktivt med varandra.

- **Reduktion** innebär att informationen omorganiserar och på så sätt anpassas till valda analysmetoder och arbetssätt. Vanligtvis behöver informationen även sammanfattas och bantas för att bli överblickbar.
- **Strukturering** innebär att söka samband mellan olika data och att låta naturliga grupper och kategorier växa fram. Syftet är att skapa mönster och relationer som är en viktig grund till analys.
- **Visualisering** innebär att den insamlade och analyserade informationen visualiseras och åskådliggörs på olika sätt. Då blir eventuella samband och relationer påtagliga och slutsatser kan lättare dras. Olika hjälpmedel i detta arbete är till exempel diagram och flödesscheman.

---

### 3 TEORETISK REFERENSRAM

Examensarbetet går ut på att göra en del av en marknadsplan, en analys av den nuvarande marknadssituationen. För att kunna göra detta krävs vissa verktyg som till exempel definitioner av marknader och kunder. Dessutom krävs metoder för analys av kvalitativ data. Teorin kring en marknadsplan samt relevanta verktyg presenteras nedan.

#### 3.1 Marknadsplan

En fullständig marknadsplan består av följande delar (Armstrong och Kotler 2003, s 66):

- Sammanfattning
- Nuvarande marknadssituation
- Analys av hot och möjligheter
- Mål och nyckelfrågor
- Marknadsstrategi
- Handlingsprogram
- Budget
- Kontrollverktyg

Som framgår av avgränsningen kommer endast den nuvarande marknadssituationen att studeras. En sådan analys beskriver målmarknaden och företagets position på den, samt innehåller information om marknaden, produktens prestanda, konkurrens och distribution. Analysen innehåller med andra ord:

- en **beskrivning av marknaden** som definierar marknaden och de största segmenten och som sedan granskar kunders behov samt olika faktorer i marknadens omgivning som kan påverka kundens köp;
- en **produktgenomgång** som visar försäljning, priser och bruttomarginalen på huvudprodukterna i sortimentet;
- en genomgång av **konkurrensen** som identifierar de största konkurrenterna och uppskattar deras marknadsställning samt strategier för produktkvalité, prissättning, distribution och marknadsföring;

- en genomgång av **distributionen** som utvärderar färskas försäljningstrender och andra utvecklingar i större distributionskanaler. (Denna punkt kommer enligt problemdiskussionen inte att ingå i analysen.)

(Armstrong och Kotler 2003, s 66)

## 3.2 Verktyg för beskrivning av marknaden

### 3.2.1 Definition av kunder och respektive marknad

Enligt Armstrong och Kotler (2003, s 120) kan ett företag ha fem typer av marknader beroende på vilka typer av kunder företaget har:

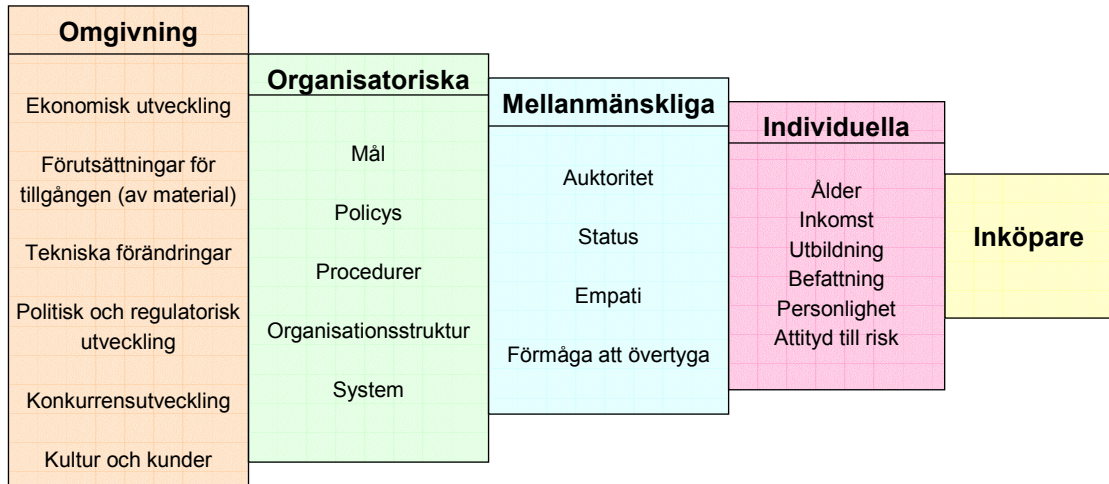
- 1) Konsumentmarknad: består av individer och hushåll som köper varor och tjänster för personlig konsumtion.
- 2) Industriell marknad: består av aktörer som köper varor och tjänster för vidare behandling eller för att använda dem i deras produktion. Marknaden företag emellan är större än konsumentmarknaden både rörande antalet produkter och rörande värdet. Den industriella marknaden liknar konsumentmarknaden på många sätt; båda innehåller människor som tar på sig rollen som köpare och som tar beslut om köp för att tillfredställa olika behov. Skillnaderna är dock mycket stora. De huvudsakliga skillnaderna finns i marknadsstrukturen och efterfrågan, i typen av inköpsenhet samt vilken slags beslut och vilken beslutsprocess som är inblandad. (Armstrong och Kotler 2003, s 215)
- 3) Återförsäljningsmarknad: består av aktörer som köper varor och tjänster för att sälja vidare dem med vinst.
- 4) Offentlig marknad: består av myndigheter och offentliga företag som köper varor och tjänster för att tillhandahålla offentlig service eller för att föra över varor eller tjänster till dem som behöver.
- 5) Internationell marknad: består av köpare i andra länder inklusive konsumenter, tillverkare, återförsäljare och den offentliga sektorn.

### 3.2.2 Inflytande på industriella inköpare

Inköpare på företag påverkas av många faktorer under ett inköpsbeslut. Vissa marknadsförare antar att den viktigaste faktorn är den ekonomiska, att företag gynnar leverantörer som erbjuder det lägsta priset, den bästa produkten eller mest service. Men inköpare påverkas av både ekonomiska

och personliga faktorer. De är inte kalla, beräknande, och opersonliga utan är mänskliga och sociala; de reagerar på både förnuft och känsla. (Armstrong och Kotler 2003, s 219)

**Figur 2** listar olika faktorer som har inflytande på industriella inköpare.



Figur 2. Faktorer som har stor påverkan på industriella inköparens beteende. (Armstrong och Kotler 2003, s 220)

### 3.3 Verktyg för produktgenomgång

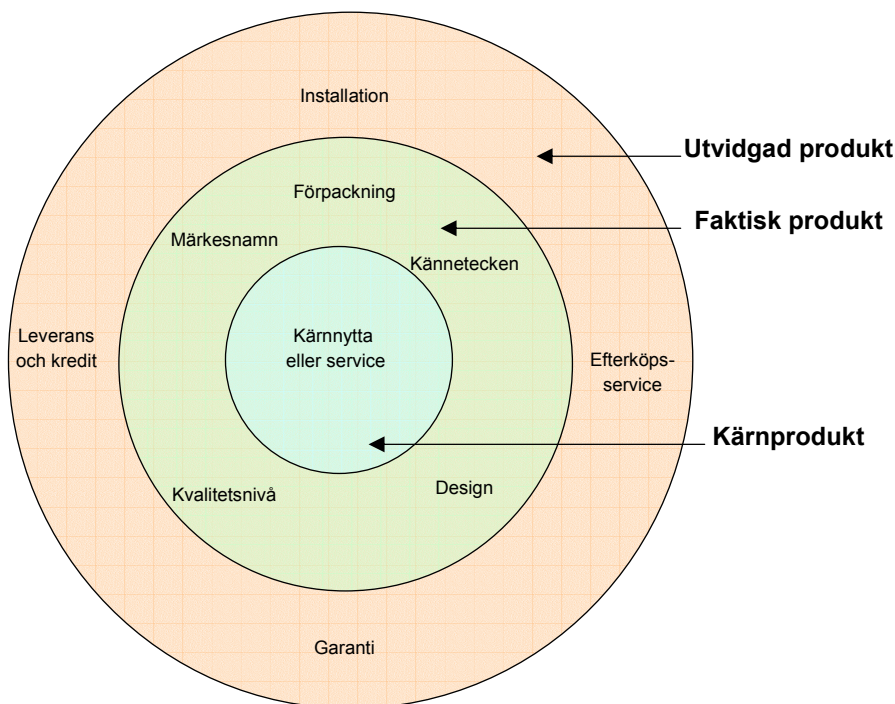
#### 3.3.1 Vad är en produkt?

Armstrong och Kotler (2003, s 278) definierar en produkt som vad som helst som kan erbjudas en marknad för kännedom, förvärv, användning eller konsumtion och som kan tillfredställa en brist eller ett behov. Produkter är alltså mer än bara materiella varor och inkluderar fysiska objekt, tjänster, evenemang, personer, platser, organisationer, idéer eller blandningar av dessa. Gruppen tjänster är speciellt viktig och definieras som en typ av produkt som består av aktiviteter, nytta eller tillfredsställelse som är till salu och i huvudsak är immateriell och som inte resulterar i ett ägande av någonting. Företags erbjudanden kan dock bestå av både materiella produkter och av tjänster.

### 3.3.1 Vad är en produkt?

---

En produkt består av tre lager: kärnprodukt, faktisk produkt och utvidgad produkt (Armstrong och Kotler 2003, s 278).



Figur 3. En produkts tre nivåer. (Armstrong och Kotler 2003, s 279)

## 3.4 Verktyg för genomgång av konkurrensen

### 3.4.1 SWOT-analys

En SWOT-analys sammanfattar de viktigaste frågeställningarna från en analys av företagsmiljön och organisationens strategiska förmåga. SWOT står för Strengths, Weaknesses, Opportunities samt Threats, det vill säga Styrkor, Svagheter, Möjligheter och Hot. (Johnson och Scholes, 1999, s 190)

För examensarbetet är det främst intressant att undersöka de faktorer företagen själva kan påverka, det vill säga styrkor och svagheter.



## 4 EMPIRI

### 4.1 Beskrivning av marknaden

#### 4.1.1 Definition av kunder och respektive marknad

ÅF i Växjö befinner sig främst på den industriella och den offentliga marknaden. Den största tjänsten är projektering som står för ca 70 procent av verksamheten inom VVS-installationer.

ÅF:s verksamhet inom VVS-installationer följer den lokala byggkonjunkturen. I Växjö var det mycket ny- och ombyggnation år 2000-2002. Då byggdes regementet om, universitetet investerade och det byggdes mycket kontorslokaler. Idag (2005) är det mer ombyggnation, eftersom det finns för mycket kontorslokaler, lägenheter och industrifastigheter

Hur många kunder Växjökontoret har beror på vilken division man tittar på. Besiktning, som är en del av division Infrastruktur, är störst med ca 1500 kunder. VVS-verksamheten är minst och har ca 10 trogna kunder.

Kontorschefen Janne Jöhag ser en möjlighet på ca 500 kunder inom regionen. Siffran bygger på kundregistret inom el-segmentet som innehåller ca 750 kunder varav ca 500 är kunder i behov av installationstjänster. Men då skulle kontoret behöva anställa fler personer. Fyra, fem personer till innebär att avdelningen skulle kunna ta hand om 150 till 200 kunder.

Stora kunder finns inom segmenten fastighetsbolag, kommuner och landsting. Den enda skillnaden mellan privata och offentliga kunder är upphandlingen. Annars arbetar de på samma sett och har behov av samma typer av tjänster.

Behovet av tjänster inom de olika kundsegmenten varierar. Bland de intervjuade företagen särskiljer sig IKEA som uppger att de har ett behov av tekniska konsulttjänster på ca 100 miljoner per år. Det stora beloppet beror på en omfattande utbyggnad i Älmhult de senaste åren. Ytterligare ett extraordinärt projekt är det stora vattenprojektet i Växjö kommun på ca 50 miljoner kronor i teknikkonsulttjänster. Av de övriga företagen är behovet från ett par hundratusen kronor per år till sex till åtta miljoner

kronor, främst till planerat underhåll. Lågt räknat kan den potentiella marknaden alltså uppskattas till flera tiotals miljoner kronor.

### 4.1.2 Inflytande på industriella inköpare

Följande faktorer styr valet av teknikkonsult:

#### Omgivning

- **Rykte/renommé/referenser** (IKEA, HÖFAB, Ljungby kommun)
- **Stabilitet** (ITT Flygt)
- **Miljö** (Fortifikationsverket)

#### Organisatoriska

- **Priset** (Corallen, Fortifikationsverket, IKEA, HÖFAB, ITT Flygt, Kährs, Ljungby kommun, Skanska Inneklimat)
- **Kunskap/Kompetens** (Fortifikationsverket, HÖFAB, ITT Flygt, Ljungby kommun, Växjö kommun)
- **Närhet** (Corallen, IKEA, ITT Flygt, Växjö kommun)
- **Kapacitet** – möjlighet till ersättare/återväxt (Fortifikationsverket, ITT Flygt, Växjö kommun)
- **Samordning** (Ljungby kommun)
- **Hålla deadlines** (Växjöhem)
- **Leveransvillkor** (Ljungby kommun)
- Konsulten **levererar rätt** tjänst/lösning (Corallen)

#### Mellanmänskliga

- **Vilken konsult?/Personliga kontakter** (Corallen, HÖFAB, IKEA, Kährs, Ljungby kommun)  
”Man handlar inte en firma, utan man handlar ju personerna” – Pehr Andersson, Växjö kommun.
- **Kommunikation** – diskutera lösningar, inte bara skicka en konsult (Skanska Inneklimat)
- Konsulten bör **tänka på samma sätt** som kunden (Corallen)

### Individuella

- **Tidigare erfarenhet av företaget** – sparar tid och pengar (Corallen, HÖFAB, IKEA, ITT Flygt, Skanska Inneklimat Växjö kommun)
- Kan **samarbeta** med konsulten/**Personkemi** (Växjöhem, Växjö kommun)

## 4.2 Produktgenomgång

### 4.2.1 Vad är en produkt?

#### **Kärnprodukt:**

Kärnservicen utgörs av alla typer av tjänster inom området VVS-installationer. Den kan till exempel vara tjänster inom värme, kyla, ventilation, vatten och avlopp (VA), besiktningar, styrning och reglering, samt projektledning.

#### **Faktisk produkt**

Den faktiska produkten utgörs bland annat av förpackningen som på ett tjänsteföretag motsvaras av konsulternas uppträdande och bemötande. Övriga faktorer är kännetecken, design, kvalitetsnivå samt märkesnamn. ÅF kännetecknas av kunniga medarbetare med förmåga att ta fram tekniskt komplicerade innovativa lösningar till ett bra pris. ÅF har ett gott rykte vilket visar på att kvalitetsnivå ligger högt.

#### **Utvidgad produkt**

Den utvidgade produkten utgörs av installation, efterköpservice, garanti (inte tillämpligt), leverans och kredit. Steget från ritning till installation utförs inte av ÅF. Dock kan ÅF mycket väl vara projektledare för ett sådant projekt.

Efterköpservicen skulle kunna bli mycket bättre, i princip existerar den inte just nu. Så fort ett projekt är avslutat fortsätter man med nästa. Det innebär att ingen tid avsätts till uppföljning några månader senare.

Leverans och kredit förhandlas fram med varje kund; vissa kunder betalar en summa i början av året och avropar tjänster löpande. Andra delbetalar under projektets gång och ytterligare andra kunder betalar först vid slutleverans.

### 4.2.2 Pris

VVS-projektering kostar ca 580-650 kronor per timme (exkl. moms) och då ingår uppritning av el, värme, ventilation etc. Projektledning är dyrare och kostar ca 750 kronor per timme. En specialisttjänst kostar runt 1000 kronor per timme. Konkurrenten FLK tar ca 485 kronor per timme för projektering. En och samma person kan göra olika jobb och därmed kosta olika mycket för kunden, det vill säga prissättningen är funktionsorienterad.

Generellt sett är prisnivån i Småland lite lägre än i Stockholm och i Malmö. Den dyraste kostnaden är lönekostnaden

I stora affärer brukar kunden vilja ha ett fast pris och då gäller det fasta priset oavsett vad som händer, om inget annat är överenskommet.

### 4.2.3 Hur arbetar ÅF?

En stor del av produkten VVS-konsulttjänster utgörs av sättet ÅF arbetar på. Företaget strävar efter att skapa den bästa anläggningen som är möjlig för kundens pengar. Ofta är det pengarna som styr helt och hållet. Ibland finns det ytterligare specifikationer och lagstiftning att ta hänsyn till. Exempel: K4 (psykiatrisk kvinnoklinik i Växjö) där Landstinget äger fastigheten och bedriver verksamheten. De säljer dock platser till bland annat Kriminalvårdsstyrelsen. Därmed måste landstinget ta hänsyn även till kriminalvårdslagstiftningen när de bygger fastän det blir mycket dyrare och att landstinget inte har sådana krav.

ÅF arbetar med sina kunder på i huvudsak tre olika sätt:

- Offertförfrågan/anbud:  
Kunden vill ha en prisbild och ibland även en beskrivning av problemet så att kunden kan gå ut och upphandla tjänsten.
- Ramavtal:  
Delvis är det fastighetsbolag som tecknar ramavtal men främst offentlig förvaltning (kommun och landsting). Det offentliga måste nämligen upphandla enligt Lagen om Offentlig Upphandling (LOU) och sedan tecknas ramavtal med tre till fem leverantörer. Det gäller för ÅF att ligga på och vara aktivt annars väljer offentliga kunder ofta leverantörer de redan känner.

- Kundkontakt:  
Ibland ringer kunderna och säger "jag behöver hjälp". Då har de kommit en bit på väg och behöver hjälp med fortsättningen.

## 4.3 Genomgång av konkurrensen

Vid varje intervju tillfrågades intervjupersonerna om vilka teknik konsulter de använder. En sammanställning (se **bilaga II**) visar att de största konkurrenterna är: FLK (anlitat av fyra intervju företag), WSP (anlitat av tre intervju företag) samt Carl Bro, InPro och Sweco Theorells (anlitade av två intervju företag vardera). Nedan följer en kort presentation av dessa konkurrenter.

### 4.3.1 FLK

FLK finns för närvarande på sex orter i södra Sverige (bland annat Växjö och Karlskrona) och har totalt 70 medarbetare. Bolaget startades i Växjö 1934 och blev aktieföretag 1960. FLK består av konsultföretaget FLK Sverige AB och Styr & System Integration i Växjö AB samt VVS-Ingenjör Ove Fransson AB. Bolagen i FLK är medarbetarägt genom FLK Holding AB. Företaget erbjuder kvalificerade installationstekniska och administrativa tjänster för ny- och ombyggnader. ([www.flk.se](http://www.flk.se), 5/7-05)

#### **Styrkor**

Firma med stark lokal förankring.

Har funnits sedan 30-talet och är stabilt med en trogen skara kunder.

Har en dominerande ställning på Smålandsmarknaden.

#### **Svagheter:**

Företaget har ett rykte om säg att inte leverera i tid och att ha fastnat i vissa tekniska lösningar

### 4.3.2 WSP

WSP är ett globalt företag som erbjuder kvalificerade konsulttjänster för samhälle och miljö. De har ca 100 kontor och 5 300 medarbetare världen över och ett av de största konsultföretagen i Europa. Verksamheten bedrivs huvudsakligen i England och i Sverige men också i övriga Europa, USA, Afrika och Asien. Företaget har ca 1750 anställda i Sverige varav ett

femtontal i Växjö. Kontoret i Växjö har funnits sedan 30-talet men fusionerades med WSP först i början av 00-talet. WSP har även kontor i Karlskrona. ([www.wsp.se](http://www.wsp.se), 4/7-05)

**Styrkor:**

Stort, globalt företag med omfattande intern kompetens och interna resurser. Trots detta, stark lokal förankring eftersom det delvis är samma medarbetare kvar efter fusioneringen.

Ett heltäckande utbud av tjänster

**Svagheter:**

Inte längre ett lokalt företag, storleken på WSP kan skrämman bort lokala kunder.

Bytt namn många gånger vilket skapar osäkerhet hos kunden.

#### 4.3.3 Carl Bro

Carl Bro Gruppen är ett internationellt konsultföretag med 2 700 medarbetare och 80 kontor världen över. Carl Bro är rikstäckande i Sverige med 900 tekniska konsulter på ca 25 orter. Företaget erbjuder tjänster inom Husbyggnad, Energi, Samhällsbyggnad, Brounderhåll, Miljö, Säkerhet och Projektledning. Affärsidén är att skapa helhetslösningar över fackgränser – från problemdefinition till förverkligande, lösningar som alltid är baserade på den enskilda kundens unika behov. Har kontor i Växjö. ([www.carlbro.se](http://www.carlbro.se), 8/8-05)

**Styrkor:**

Internationellt företag med stor intern kompetens; specialister finns bara ett telefonsamtal iväg från Växjö.

Ett heltäckande utbud av tjänster.

**Svagheter:**

Storleken på företaget kan göra att den lokala anknytningen inte är så tydlig vilket kan avskräcka kunder.

#### 4.3.4 InPro Installationsconsult AB

InPro står för INstallera PROfessionellt. De erbjuder tjänster inom el, tele, hiss, ventilation, VS kyla, styr- och övervakningssystem. Verksamheten startades 2002 av tio medarbetare med upp till trettio års erfarenhet av

konsultbranschen. Målsättningen är att vara det ledande konsultföretaget inom installationsteknik samt att vara fristående från externa ägarintressen och att vara personalägt. ([www.inpro-consult.nu](http://www.inpro-consult.nu), 30/10-05)

**Styrkor:**

Liten, lokal firma med stark förankring bland köpare av tekniska konsulttjänster.

Medarbetare med lång erfarenhet av både branschen och marknaden i Småland.

Företaget är personalägt vilket sporrar de anställda till att göra sitt bästa.

**Svagheter:**

Storleken gör att firman inte har ett heltäckande utbud av tjänster. Detta kan leda till att uppdrag förloras till större konkurrenter.

Inga extraresurser internt.

Företaget är förhållandevis nytt på marknaden, kommer det att klara konkurrensen?

Firman är mycket beroende av enskilda medarbetare, problem kan uppstå när någon slutar.

### 4.3.5 SWECO Theorells

SWECO Theorells har ca 360 medarbetare på ett tjugotal orter i Sverige och är en av Sveriges ledande installationskonsulter inom EI, Tele, VVS, Brand, Systemintegration och installationsrelaterade FM-tjänster. Tjänsteutbudet omfattar rådgivning, projektering, kontroll och besiktning. Uppdragen finns i hela processen från idé till drift och förvaltning. I driftfasen är energioptimering och underhållsplanering av byggnaders installationer en viktig del av tjänsteutbudet.

SWECO Theorells är en del av SWECO, ett konsultföretag med ca 3 600 medarbetare. ([www.sweco.se](http://www.sweco.se), 18/7-05)

**Styrkor:**

Komplett utbud av tjänster.

Nationellt företag med stora interna resurser vilket lätt kan förstärka den lokala kompetensen.

Har funnits länge på Smålandsmarknaden och är väletablerade med en fast kundkrets.

**Svagheter:**

Storleken, lokal anknytning kan tappas.

Har kontor i Kalmar och Karlskrona, inte Växjö, vilket kunder i Växjö-trakten kan tycka vara för långt borta.



## 5 SAMMANFATTNING

Det här kapitlet syftar till att kortfattat sammanfatta empirin (kapitel fyra).

### 5.1 Beskrivning av marknaden

ÅF:s kontor i Växjö befinner sig främst på den industriella och den offentliga marknaden. Den största tjänsten är projektering som står för ca 70 procent av verksamheten inom VVS-installationer. Verksamheten följer den lokala byggkonjunkturen och utgörs idag till största del av ombyggnationer. Stora kunder finns hos fastighetsbolag, kommuner och landsting.

Inom VVS har Växjökontoret för närvarande ungefär tio trogna kunder. Kontorschefen ser en möjlighet på ca 500 kunder inom regionen. Då måste dock fler personer anställas. För att ta hand om 150 till 200 kunder måste dagens medarbetare utökas med fyra till fem personer.

Många olika faktorer styr valet av teknikkonsult. De mest frekventa är: rykte/referenser, pris, kunskap/kompetens, närhet, vilken konsult som ska arbeta med projektet samt tidigare erfarenhet av kunden.

### 5.2 Produktgenomgång

Kärnprodukten utgörs av alla typer av tjänster inom området VVS-installationer. Den faktiska produkten utgörs bland annat av förpackningen, det vill säga konsulternas uppträdande och bemötande. Den utvidgade produkten utgörs bland annat av efterköpservicen som skulle kunna bli mycket bättre. I princip avsätts aldrig tid till uppföljning efter avslutat och levererat projekt.

VVS-projektering kostar mellan 580 till 650 kronor per timme exklusive moms. Då ingår uppritning av el, värme, ventilation etc. Projektledning kostar ca 750 kronor per timme medan en specialisttjänst är dyrare och kostar runt 1000 kronor per timme. Prissättningen är funktionsorienterad, det vill säga att samma konsult kan göra olika jobb (funktioner) och därmed kosta olika mycket för kunden.

ÅF strävar efter att skapa den bästa anläggningen som är möjligt för kundens pengar. Dock är det ofta pengarna som styr helt och hållet. ÅF

arbetar med sina kunder på tre olika sätt: via offertförfrågan/ansbud, via ramavtal eller direktkontakt från kunden.

### **5.3 Genomgång av konkurrensen**

De två största konkurrenterna till ÅF är FLK och WSP.

FLK är ett lokalt företag som finns på sex orter i södra Sverige och har 70 medarbetare. Företaget grundades i Växjö på 30-talet och är medarbetarägt. FLK erbjuder kvalificerade installationstekniska och administrativa tjänster för ny- och ombyggnation. Bolagets styrkor är att det har en stark lokal anknytning, har funnits länge, är stabilt och att det har en dominerande ställning på Smålandsmarknaden. FLK:s svagheter är att företaget har ett rykte om att leverera för sent och att det har fastnat i vissa tekniska lösningar.

WSP är ett av Europas största konsultföretag med ca 100 kontor och 5 300 medarbetare världen över. I Sverige har bolaget ca 1 750 anställda varav ett femtontal i Växjö. Kontoret i Växjö har funnits sedan 30-talet och fusionerades med WSP i början av 00-talet. WSP erbjuder kvalificerade konsulttjänster för samhälle och miljö. Bolagets styrkor är dess storlek och interna kompetens, ett heltäckande tjänsteutbud, stora resurser samt att det delvis är samma lokala personal kvar från innan fusionen. Företagets svagheter är att det inte längre är ett lokalt företag och att kontoret i Växjö bytt namn och koncern så många gånger att det skapar osäkerhet hos kunden.

## 6 DISKUSSION OCH REFLEXION

I detta kapitel presenteras övrig information som framkommit i samband med examensarbetet men som ligger utanför dess syfte.

### 6.1 Framtiden

Hur ser de intervjuade företagen på framtiden? Kommer behovet av teknikkonsulter i allmänhet och VVS-konsulttjänster i synnerhet, att öka eller minska?

Fastighets AB Corallen: inte så mycket nybyggnation, företaget fokuserar på att hyra ut befintliga lokaler. Behovet av teknikkonsulttjänster kommer att ligga på ungefär samma nivå som idag.

Finnveden Powertrain: kan finnas ett visst ökande behov eftersom företaget planerar att bygga ut sin anläggning i Alvesta.

Fortifikationsverket: efter försvarsbeslutet har Försvarsmakten satsat pengar på den enda kvarvarande örlogsbasen i Sverige, Karlskrona, totalt ca 300 miljoner. Samtidigt ställer lagstiftningen, miljöregler och att bygga i ett världsarv allt större och dyrare krav på Fortifikationsverket. Behovet verkar vara ökande.

HÖFAB: tillbyggnationen av högskolan i Jönköping har gått in i sitt slutskede. Därför kommer behovet att mer vara fokuserat på ombyggnation och anpassning av befintliga lokaler. Det kommer att vara samma konstanta behov.

ITT Flygt: samma volymer som tidigare, kanske en liten minskning eftersom ombyggnadsfasen börjar gå in i sitt slutskede. Eventuellt ny byggnad om en ny produkt lanseras. Det brukar det göras vart tionde år och senast var 1995.

IKEA AB: behovet av teknikkonsulttjänster, inklusive VVS, kommer att öka eftersom antalet anställda hela tiden ökar och då måste det byggas fler och större lokaler. IKEA AB har dessutom köpt ett helt kvarter i anslutning till varuhuset i Älmhult för att kunna expandera.

Kährs: behovet är ökande eftersom det är för dyrt att ha egna, interna konsulter.

Ljungby kommun: en del ombyggnationer plus eventuella statsbidrag kan leda till fler investeringar, speciellt inom installation av larm, passering och datanätverk. Ventilation har haft sin topp. Kommunen ska upphandla ramavtal på teknikkonsulter under hösten.

Skanska Inneklimat: inget minskande behov i Växjö.

Växjöhem: finns ett visst ökande behov eftersom kommunen vill att bostadsbolaget ska bygga fler bostäder. Dock är priserna mycket pressade.

Växjö kommun: den löpande driften kommer att vara som vanligt, dock med lite mindre ombyggnationer. Nästan alla anläggningar är numera i mycket bra skick, bara ett par kvar. En anställd som gjort mycket konsultliknande arbete kommer att sluta i år, vilket kan komma att öka behovet av teknikkonsulter.

Sammanfattningsvis tror jag att behovet av VVS-konsulttjänster kommer att öka. Min uppfattning grundar sig dels på att en majoritet av de intervjuade företagen ser ett (i vissa fall dock måttligt) ökande behov, dels på det faktum att ett par av företagen söker personal till just VVS-konsultverksamheten (till exempel FLK).

## 6.2 Besiktningsmän

ÅF har en stor fördel jämfört med sina konkurrenter: besiktningsmännen. De besöker många olika företag i sitt dagliga arbete och får på så sätt mycket informell information. Enligt Söderlund (1997, s 93) är det medarbetare som är nära kunden som är de första att få reda på vilka problem som kunden har, och de har den bästa positionen för att bestämma vad som kan göras för att skapa kundtillfredsställelse. Tyvärr tas denna information inte tillvara i någon stor utsträckning inom ÅF. Naturligtvis ska besiktningsmännen inte sälja tjänster varje gång de gör en besiktning men de kunde kanske berätta vad som är på gång för en säljare.

## 6.3 Lokalt

Vad är egentligen lokalt? Det är en viktig faktor vid valet av teknikkonsult. För en majoritet av företagen som intervjuats betyder det från samma ort. De tycker det är långt att hämta hjälp fem mil bort. Andra tycker hela Småland är lokalt.

Alla som intervjuats är överens om att exempelvis Malmö är för långt bort. I så fall missas den dagliga kontakten och det blir svårt för konsulten att kontrollera saker snabbt i verkligheten. Dessutom blir det mycket dyrare för kunden; innan konsulten sätter igång har flera timmar använts till transporter. En fördel för teknikkonsulten är alltså att befinna sig på orten.

Några kommentarer:

”Man vill inte ha någon i Malmö som sitter och gör ett litet jobb i Växjö, man vill ha någon lokalt” – Ulf-Göran Roos, Skanska Inneklimat.

”Problemet med Växjö är att det ligger så pass isolerat, jag brukar säga att det är tio mil till närmsta bebodda plats” – Pehr Andersson, Växjö kommun

”Det har varit väldigt smidigt med närheten till Per-Ingvar på ÅF och Växjö så att vi inte ska till Stockholm eller något liknande” – Bengt Applelid, ITT Flygt.

”När det gäller snabba, små uppdrag är det en klar fördel om teknikkonsulten finns lokalt” – Ulf Brantmark, Fortifikationsverket.

”Det är viktigt att konsulten finns lokalt, jag vill kunna träffa honom personligen och på plats. Dessutom är det lättast” – Stefan Lind, Fastighets AB Corallen.

## 6.4 Kommunikation

En av de viktigaste framgångsfaktorerna, som framkommit i undersökningen, är kommunikation i ett vitt begrepp. Ofta är det brister i kommunikationen som skapar problem, exempelvis att konsulten inte informerar om problem eller förseningar. Denna problematik framkom även i april 2004 då ÅF-Installation centralt gjorde en stor marknadsundersökning (Problem Detection Study, utförd av Thams & Nyås Management AB).

En del av kommunikationsproblemet som ett flertal intervjuobjekt påtalat, är återföringen. Söderlund (1997, s 122) skriver att nyckelordet rörande återföring från kunder till leverantören är att skapa system som gör det lätt för kunderna att ge återföring. Tyvärr görs detta arbete allt för sällan inom ÅF, tiden räcker helt enkelt inte till. Så fort ett projekt är avslutat fortsätter man med nästa och ingen tid avsätts till återföring några månader senare. Återföringen, eller "efterköps servicen", skulle kunna bli mycket bättre. Ett förslag till lösning är att det redan från början planeras in ett par timmars uppföljning och att kunden betalar lite extra för denna service.

Ytterligare ett kommunikationsproblem är hur kunden får kontakt med ÅF. Idag hänvisas kunden till ÅF:s hemsida (se **bilaga III**) där de lokala kontaktuppgifterna är bristfälliga. Det står inget om respektive medarbetare eller vad de olika divisionerna arbetar med. ÅF:s hemsida kan jämföras med till exempel FLK:s (se **bilaga IV**) som är betydligt klarare och mer utförlig. Eftersom den lokala anknytningen är mycket viktigt för de intervjuade företagen borde denna kommunikation förbättras. Ett steg på vägen är broschyren som tagits fram under examensarbetets gång. Den presenterar alla medarbetare med namn, bild och kontaktuppgifter, på ÅF-Infrastruktur i Växjö respektive Karlskrona i två separata broschyrer (se **bilaga V**).

Ytterligare en kommunikationsaspekt är den lokala marknadsföringen. Under intervjuerna har det framkommit att en del kunder inte känner till ÅF:s hela tjänsteutbud. Det är till exempel vanligt att en kund anlitar ÅF inom el och en konkurrent inom VVS. Ett par intervjuobjekt tycker att konsulter i allmänhet är dåliga på att marknadsföra sina tjänster.

Slutligen är det viktigt att tänka på det första intrycket, eller som Åke Nilsson på IKEA säger:

"Den första kontakten och det första intrycket man får, det är det absolut avgörande. För börjar det dra lite snett och dra lite åt varsitt håll, då är det inte mycket att bygga på."

## 7 ORDLISTA

<b>Besiktning –</b>	Undersökning som utförs vid entreprenadavtal för att konstatera om ett objekt uppfyller ställda krav. Bekostas oftast av beställaren. (källa: <a href="http://www.byggweb.se">www.byggweb.se</a> )
<b>Byggherre –</b>	Byggherren är den som, antingen i egen regi eller genom upphandling av entreprenader låter utföra ett byggnadsprojekt för egen räkning. Han kan själv fungera som beställare eller överlåta detta på någon annan. Det är byggherren som ansöker om bygglov och ansvarar för att gällande lagstiftning följs. (källa <a href="http://www.byggweb.se">www.byggweb.se</a> )
<b>Elektriska Nämnden –</b>	Elektriska Nämnden har till uppgift att främja säkerheten för personer, husdjur och egendom vid normal användning av elinstallationer och el-materiel. I uppgiften ingår bland annat att sörja för att revisionsbesiktning utföres på ändamålsenligt sätt, att i övrigt verka för periodisk och fortlöpande tillsyn av el-anläggningar enligt ellagstiftningen, att avgöra frågor angående auktorisation av besiktningsingenjörer med mera. (källa: <a href="http://www.svbf.se/Start/Dok/main_en.asp">http://www.svbf.se/Start/Dok/main_en.asp</a> )
<b>Entreprenad –</b>	Åtagande att enligt avtal med beställare utföra visst arbete (källa <a href="http://www.byggweb.se">www.byggweb.se</a> )
<b>ESOMAR –</b>	European Society for Opinion and Marketing Research
<b>ICC –</b>	Internationella Handelskammarens Svenska Nationalkommitté (International Chamber of Commerce)
<b>Installation –</b>	Sammanfattar alla installationer i ett bygge såsom el, VVS och brand/sprinklersystem.
<b>LOU –</b>	Lagen om Offentlig Upphandling
<b>Projektering –</b>	upprättande av förfrågningsunderlag och produktionshandlingar. Exempel på projektörer är arkitekter och konstruktörer.
<b>Respondent –</b>	uppgiftslämnare
<b>VS –</b>	Vatten och sanitet
<b>VVS –</b>	Värme, vatten och sanitet

## **8 KÄLLFÖRTECKNING**

### **8.1 Skriftliga källor**

Andberg & Eliasson, Marknadsplanen: praktisk handledning för marknadsplanerare, 2002

Gary Armstrong och Philip Kotler, Marketing: an introduction, Prentice Hall, 2003

Martyn Denscombe, Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna, Studentlitteratur, 2000

Jack Hamilton, Vad du behöver veta om Marknadsundersökningar, IHM Förlag, 2:a upplagan, 1995

Björn Häger, Intervjuteknik, Liber, 2001

Gerry Johnson och Kevan Scholes, Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall Europe, 1999

Per Lekvall, Information för marknadsföringsbeslut, IHM-förlag, 200?

Ove Säll och Michel Thorsson, Marknadsplanering, Liber ekonomi, 1997

Magnus Söderlund, Den nöjda kunden, Liber Ekonomi, 1997

Lars Sörqvist, Kundtillfredsställelse och kundmätningar, Studentlitteratur, 2000

### **8.2 Intervjuer**

Fastighets AB Corallen, Stefan Lind

Finnveden Powertrain, Lars Matson

Fortifikationsverket, Ulf Brantmark

Gustav Kährs AB, Pär Nilson

Högskolefastigheter i Jönköping AB (HÖFAB), Kenneth Johansson

IKEA AB, Åke Nilsson

ITT Flygt, Bengt Applelid

Ljungby kommun, Johan Mansfeld

Skanska Inneklimat, Ulf-Göran Roos

Växjöhem, Jan-Åke Eriksson

Växjö kommun, Pehr Andersson



### 8.3 Elektroniska källor

[www.afconsult.com](http://www.afconsult.com): Webbansvarig David Hegethorn, löpande perioden juni – november 2005.

[www.byggweb.se](http://www.byggweb.se): ingen uppgift om ansvarig utgivare, löpande hösten 2005.

[www.carlbro.se](http://www.carlbro.se): ingen uppgift om ansvarig utgivare, 050808.

[www.corallen.se](http://www.corallen.se): ingen uppgift om ansvarig utgivare, 050826.

[www.finnveden.com](http://www.finnveden.com): ingen uppgift om ansvarig utgivare, 050706.

[www.flk.se](http://www.flk.se): ingen uppgift om ansvarig utgivare, 050705.

[www.flygt.com](http://www.flygt.com): ingen uppgift om ansvarig utgivare, 050713.

[www.fortv.se](http://www.fortv.se): ingen uppgift om ansvarig utgivare, 050809.

[www.hofab.se](http://www.hofab.se): Mikael Falk, 050629.

[www.ikea.com](http://www.ikea.com): ingen uppgift om ansvarig utgivare, 050628.

[www.inpro-consult.nu](http://www.inpro-consult.nu): ingen uppgift om ansvarig utgivare, 050629 och 051030.

[www.kahrs.se](http://www.kahrs.se): ingen uppgift om ansvarig utgivare, 050711.

[www.ljungby.se](http://www.ljungby.se): Ansvarig utgivare Irene Hedfors, 050817.

[www.skanska.se/inneklimat](http://www.skanska.se/inneklimat): ingen uppgift om ansvarig utgivare, 050704.

[www.sweco.se](http://www.sweco.se): Webbmaster Kurt Lownertz, 050718.

[www.vaxjo.se](http://www.vaxjo.se): "Varje förvaltning och bolag inom Växjö kommun ansvarar för innehållet på sina webbplatser.", 050728.

[www.vaxjohem.se](http://www.vaxjohem.se): Hemsidesansvarig: Ann Yngvesson, 050706.

[www.wsp.se](http://www.wsp.se): ingen uppgift om ansvarig utgivare, 050704.

### 8.4 Information från ÅF

Problem Detecion Study för Ångpanneföreningen, Division Installation-2004, Thams & Nyås Management AB

Informationsmaterial

Säljmaterial

Presentationer

Intranät

Anders Persson, marknadsansvarig ÅF-Infrastruktur

Janne Jöhag, kontorschef ÅF Växjö

Benny Åhlund, uppdragsledare ÅF Växjö

---

## 9 BILAGOR

- I. Frågeformulär
- II. Sammanställning av konkurrenter
- III. Kontakt ÅF Växjö
- IV. Kontakt FLK Växjö
- V. Broschurförslag
- VI. Definition av marknadsundersökning

---

## Bilaga I – Frågeformulär

### Inledande frågor:

- 1) Företagsfakta:
  - a. Verksamhet?
  - b. Omsättning?
  - c. Antal anställda?
  - d. Hur mycket köper ditt företag tekniska konsulttjänster för? (per år) (belopp?)
  - e. ...
- 2) Fakta om intervjupersonen:
  - a. Vad arbetar du med? Vilken titel?
  - b. Hur länge har du varit i branschen?
  - c. Vilken roll har du i byggprocessen/underhållsprocessen?
  - d. Vilken är din roll vid inköp av tekniska konsulttjänster?
  - e. ...

### Frågor om teknikkonsulter i allmänhet:

- 1) Använder ni någon teknikkonsult idag? Har ni gjort det någon gång?  
Vilken(a) teknikkonsult(er) i så fall?  
Hur länge har ni samarbetat med denna teknikkonsult?
- 2) För vilka tjänster använder ni teknikkonsulter?
- 3) Har företaget något partneravtal med någon teknikkonsult?
- 4) Känner du till några (andra) tekniska konsulter inom området Installation?
- 5) Vilka leverantörer av VVS-installationskonsulttjänster känner du till?
- 6) ...

### Frågor om produkten – konsulttjänster inom VVS-installationer:

- 1) Använder ni er av dessa tjänster idag? Vilka?
- 2) Vilka behov har ni?
- 3) Hur går er köpprocess till?  
(Vilka steg går företaget igenom från ett konstaterat behov till slutligt val produkt och märke.)
- 4) Vad styr ert val av teknikkonsult? Priskänslighet?
- 5) Vilka tjänster skulle ni vilja att det fanns?
- 6) ...

### Tidigare kund hos ÅF:

- 1) Hur kom ni i kontakt med ÅF?
- 2) Vilket arbete utförde ÅF?
- 3) Var du nöjd med deras arbete?
- 4) Har ni använt ÅF igen? Varför/varför inte?
- 5) Kan du tänka dig att använda ÅF igen?
- 6) Vilka erfarenheter har du av ÅF? Era syster- och dotterbolag?
- 7) Hur vill ni att ÅF ska se ut/agera? Vilka tjänster ska de erbjuda?
- 8) ...

### Ej tidigare kund:

- 1) Känner du till ÅF?
- 2) Har du varit i kontakt med ÅF någon gång?
- 3) Vilka erfarenheter har du av ÅF? Era syster- och dotterbolag?
- 4) Vad anser du om ÅF? Deras installationstjänster?
- 5) ...

### Frågor om framtiden:

- 1) Hur ser framtiden ut? Ser du ett ökande eller minskande behov av tekniska konsulttjänster? VVS-konsulttjänster?
- 2) Vad borde ÅF förbättra/ändra i framtiden?
- 3) ...

### Sammanfattande frågor:

- 1) Några övriga tankar eller kommentarer?  
Något som du vill att ÅF ska veta om eller tänka på?
- 2) Hur vill du att en ideal teknikkonsult ser ut/verkar/vilka tjänster?
- 3) ...

## Bilaga II – Sammanställning av konkurrenter

	Corallen AB	Finveden Powertrain	Fortifikationsverket	HÖFAB	IKEA AB	ITT Flygt	Ljungby kommun	Kåhrs	Skanska Inneklimat	Växjöhem (i urval)	Växjö kommun
Apptronic AB		ej uppg					Från enmans-till rikstäckande firmor	x			
Brand- och Riskanalys AB								x			
Benima Sydost AB								x			
Bravida											x
Bromatic								x			
Carl Bro	x		x								
CREON Ingenjörsteknik AB								x			
Elektrokonsult				x							
EI- & VVS-teknik i Karlshamn					x						
Energikontoret i Växjö								x			
FLK			x						x	x	X
Gila Control System AB								x			
InPro	x				x						

IP Industri & Projektconsult AB								x			
Pehrsco											x
P & B Brandkonsult				x							
SWECO Theorells			x			x					
SWECO VIAK											x
WSP	x				x	x					
Öhrns Ingenjörbyrå					x						
Österbergs				x							

## Bilaga III – Kontakt ÅF Växjö

Från [www.af.se](http://www.af.se) den 15 augusti 2005:



OBS: inga generella mailadresser till kontoret, bara en (!) till en specifik avdelning.





## Bilaga V – Broschryrförslag

Växjö, utsida:

**Din Installationskonsult**

**ÄF – Din Installationskonsult**  
 Vi erbjuder Trelle konsulttjänsten ännu ett ypperligt utbud till våra kunder. Med vår egen utrustning och erfarenhet av projektledning, projektering, installation och service för produktions- och serviceanläggningar för kunder som vill ha en trygg och säker installation. Vi erbjuder även en service och supporttjänst. Vi erbjuder även en service och supporttjänst. Vi erbjuder även en service och supporttjänst.

**Det är tillsammans vi gör skillnad.**

**Hör av dig!**  
 ÅF-Installationskonsult  
 Högåsa Park 1000  
 361 2104  
 070 303 10 00  
 Fax: 070 303 10 01  
 www.aef.se  
 info@af.se

Hyrtjänster med utvärdering

Växjö, insida:

 <b>Janne Åkberg</b> 1000-100000 0470-74 01 00 janne.akberg@af.se	 <b>Annika Persson</b> 1000-100000 0470-74 01 00 annika.persson@af.se	 <b>Eva Nilsson</b> 1000-100000 0470-74 01 00 eva.nilsson@af.se
 <b>Per Ingemar Bergström</b> 1000-100000 0470-74 01 00 per.bergstrom@af.se	 <b>Ing-Marie Jönsson</b> 1000-100000 0470-74 01 00 ing-marie.jonsson@af.se	 <b>Tommy Skufvick</b> 1000-100000 0470-74 01 00 tommy.skufvick@af.se
 <b>Åke Eriksson</b> 1000-100000 0470-74 01 00 ake.eriksson@af.se	 <b>Peter Berggren</b> 1000-100000 0470-74 01 00 peter.berggren@af.se	 <b>Claes-Lenn Haglund</b> 1000-100000 0470-74 01 00 claes-lenn.haglund@af.se
 <b>Gösta Johansson</b> 1000-100000 0470-74 01 00 gosta.johansson@af.se	 <b>Erik Gustavsson</b> 1000-100000 0470-74 01 00 erik.gustavsson@af.se	 <b>Anneli Mattsson</b> 1000-100000 0470-74 01 00 anneli.mattsson@af.se
 <b>Per Magnus Karlsson</b> 1000-100000 0470-74 01 00 per.magnus.karlsson@af.se	 <b>Niklas Karlsson</b> 1000-100000 0470-74 01 00 niklas.karlsson@af.se	 <b>Perry Niland</b> 1000-100000 0470-74 01 00 perry.niland@af.se

Karlskrona, utsida:



Karlskrona, insida:



---

## **Bilaga VI – Definition av marknadsundersökning**

ICC/ESOMAR definierar marknadsundersökningar i sina Internationella regler för marknadsundersökningar. Definitionen lyder (Lekvall och Wahlbin 1993):

”Med marknadsundersökningar förstås systematisk insamling och objektiv registrering, klassificering, analys och presentation av data avseende beteenden, behov, attityder, åsikter, motivation etc. hos individer och organismer (företag, institutioner, myndigheter etc.) inom ramen för deras ekonomiska, sociala, politiska och dagliga verksamhet. I föreliggande Regler har begreppet 'marknadsundersökningar' förutsatts även omfatta opinionsundersökningar och andra samhällsundersökningar ('social research') i den utsträckning som sådan verksamhet bedrivs under likartade former och med liknande teknik vid studium av områden och problem som inte direkt hänför sig till marknadsföring av varor och tjänster. Med marknadsundersökningar förstås även de undersökningsformer som vanligen kallas industriell marknadsforskning och skrivbordsundersökningar ('desk research') när helst de innebär anskaffande av data genom fältarbete och ej begränsas till vidare analys av redan tillgängliga data.”