

Framgångsrik strategi för byggföretag för att möta konjunktur- och marknadsförändringar

Kristofer Nilsson

Karl Stenson

Copyright © Kristofer Nilsson och Karl Stenson 2010
Avdelningen för Byggproduktion
Lunds Tekniska Högskola, Lunds Universitet

Tryckt av KFS AB, Lund 2010

ISRN LUTVDG/TVBP-09/5389-SE

Avdelningen för Byggproduktion
Lunds Tekniska Högskola
Box 118
221 00 Lund

Telefon: 046-222 74 21
Telefax: 046-222 44 20
E-post: bekon@bekon.lth.se
Hemsida: <http://www.bekon.lth.se>

Sammanfattning

Titel	Framgångsrik strategi för byggföretag för att möta konjunktur- och marknadsförändringar
Författare	<i>Kristofer Nilsson och Karl Stenson</i>
Examinator	<i>Stefan Olander</i> , Teknologie doktor på avdelningen för Byggproduktion, Lunds Tekniska Högskola
Handledare	<i>Bengt Hansson</i> , Professor på avdelningen för Byggproduktion, Lunds Tekniska Högskola
Problemställning	Byggföretag är på grund av att de normalt har procentuellt små vinstmarginaler känsliga för konjunkturförändringar. Strategier och angreppssätt för att möta och behärska lågkonjunkturer är därför väsentliga för ett företags överlevnad. Vår frågeställning är därför vilka strategier byggföretag tillämpar för att möta lågkonjunkturer och hur effektiva de olika strategierna är.
Syfte	Syftet med detta examensarbete är att utreda vilka parametrar och strategier som för byggföretag minimerar den negativa effekten av en lågkonjunktur. Vidare är även avsikten att dra paralleller till teoretiska strategier och analytiska verktyg för att med teoretiskt belägg formulera ett stöd för kontinuerligt strategiarbete.
Metod	Forskningsmetoden som legat till grund för undersökningen i detta examensarbete är av kvalitativ natur. Undersökningen har därmed genomförts genom kvalitativa intervjuer och litteraturstudier fokuserade kring kända teoretiska strategier och samhällsförändringar. Resultatet av intervjuerna har sedan analyserats gentemot dessa teorier och verktyg.
Slutsatser	Hanteringen av förändringsprocesser skiljer sig mellan olika byggföretag, delvis beroende på storlek men även beroende på ägarform och vilka marknader de agerar på. Dessa parametrar avgör även i vilket skede företagen agerar och hur deras inställning till strategiarbete ser ut. Vi

Framgångsrik strategi för byggföretag för att möta konjunktur- och marknadsförändringar

har definierat ett antal nyckelfaktorer för framgångsrikt kontinuerligt strategiarbete, dessa är:

- Analys av företagets marknader och dess utvecklingsmöjligheter.
- Analys av vilka interna och externa faktorer som påverkar företaget.
- Utvärdering av hur företagets strategiska positionering ser ut och hur den kan förändras.

Vidare har ett antal byggmarknadsspecifika åtgärder identifierats. Dessa åtgärder kan dels genomföras i förbyggande syfte och dels direkt i förändringsperioder.

Nyckelord

Byggbranschen, Byggkrasch, Finanskris, Marknadsförändring, Strategi

Abstract

Title	Successful business strategy for construction companies to meet recession and market change
Authors	<i>Kristofer Nilsson and Karl Stenson</i>
Examiner	<i>Stefan Olander, PhD, Division of Construction Management, Faculty of Engineering, Lund University</i>
Supervisor	<i>Bengt Hansson, Professor, Division of Construction Management, Faculty of Engineering, Lund University</i>
Problem	Constructions companies are due to small economic profit margins sensitive to recession. Strategies and approaches to manage recession are therefore essential for a company's survival. Hence we question which business strategies different companies use and how effective the used strategies are for minimizing the negative effects of a recession.
Purpose	The purpose of this master thesis is to determine which parameters and strategies that are used by construction companies to minimize the negative effects of a recession. Furthermore the purpose is to compare theoretical business strategies and analytical tools to create a framework for strategic management.
Method	The research method used in this master thesis is a qualitative method. The study has thus been carried out through interviews and literature studies focused on familiar theoretical approaches and social change. The results of the interviews have then been analyzed against these theories and tools.
Conclusions	The management of change differs between various construction companies, partly because of size but also because of the form of ownership and which different markets the company operates on. These parameters also determine at what stage the companies act and what their approach to strategic planning looks like. We have defined

Framgångsrik strategi för byggföretag för att möta konjunktur- och marknadsförändringar

a number of key factors for successful strategy management, these are:

- Analysis of the company's markets and their potentials.
- Analysis of the internal and external factors affecting the company.
- Assessment of what the company's strategic positioning looks like and how it might be changed.

Furthermore, a set of building market-specific actions have been identified. These actions may partly be implemented as precautionary action and partly for direct change.

Keywords

Construction, Building Market Collapse, Financial Crisis, Market Change, Business Strategy

Innehåll

1	Inledning	11
1.1	Bakgrund	11
1.2	Syfte	12
1.3	Problemformulering och mål	12
1.4	Avgränsningar	12
1.5	Disposition	13
2	Metod.....	15
2.1	Kvalitativ metod	15
2.2	Förstudie	16
2.3	Undersökningsområde.....	16
2.4	Val av relevanta företag.....	16
2.5	Insamling av teori.....	17
2.6	Insamling av data	17
2.7	Intervjuer	17
2.8	Tolkning av data	19
2.9	Tolkning av resultat och analys.....	19
2.10	Reliabilitet	19
2.11	Validitet	20
2.12	Källkritik.....	20
3	Byggbranschen och samhället	23
3.1	Samhällspåverkan	23
3.1.1	Räntebidrag och bostadslån.....	24
3.1.2	Investeringsbidrag.....	24
3.1.3	ROT-avdrag.....	25
3.2	Nuvarande situation	26
3.3	Anläggningsbranschen	26
4	Förändringar på byggmarknaden.....	29

Framgångsrik strategi för byggföretag för att möta konjunktur- och marknadsförändringar

4.1	1990-talet finanskris och byggkrasch.....	29
4.1.1	Vändningen	31
4.1.2	Räddningen	32
4.1.3	Byggbranschen	32
4.2	Finanskrisen 2008	32
4.2.1	Effekter - Påverkan på den svenska marknaden.....	33
5	Strategier.....	35
5.1	Strategi som plan	35
5.2	Strategi som handlingsmönster	38
5.3	Strategi som position och förändring av position.....	39
5.3.1	Strategisk positionering och strategier	40
5.4	Olika typer av strategiskt beteende	41
5.4.1	Marknadsförutsättning	42
5.4.2	Planeringsverktyg för ett proaktivt systematiskt arbetssätt	43
5.5	Porters fem konkurrenskrafter	44
5.6	Bostonmatrisen.....	45
5.7	Strategiska verktyg och byggbranschen.....	46
6	Val av strategi i praktiken	47
6.1	Finanskrisen 2008	47
6.2	Byggkraschen 1992	48
6.3	Ekonomi	49
6.4	Åtgärder och agerande	50
6.5	Sysselsättning i byggbranschen	53
6.6	Byggföretags förändringsprocesser	55
7	Analys av material och stöd vid formulering av strategi	57
7.1	Samhället och dess påverkan på branschen	57
7.2	Byggföretags förändringsprocesser	60
7.2.1	Sysselsättningsgrad	62

Framgångsrik strategi för byggföretag för att möta konjunktur- och
marknadsförändringar

7.2.2	Fastighetsprisindex	62
7.2.3	Förändringar av förutsättningar	63
7.3	Förebyggande åtgärder	63
7.3.1	Konkurrenskraft	64
7.3.2	Effektiviseringsåtgärder och omorganisationer	66
7.3.3	Långsiktiga investeringar	67
7.4	Möjligheter i förändringsperioder	68
7.4.1	Markförvärv	69
7.4.2	Övertag eller uppköp av konkurrens	70
7.4.3	Rekrytering av kompetens	71
7.5	Sammanfattning	73
8	Vägledning för kontinuerligt strategiarbete	75
	Referenser	79
	Bilaga 1 – Intervjuguide	1

Framgångsrik strategi för byggföretag för att möta konjunktur- och
marknadsförändringar

1 Inledning

Detta kapitel beskriver bakgrunden till, samt vad syfte och målsättningar är med arbetet.

1.1 Bakgrund

Byggbranschen i Sverige omsätter varje år stora summor och stod 2008 för cirka åtta procent av landets BNP och elva procent av sysselsättningen (Sveriges Byggindustrier, 2009). Detta innebär att förändringar på byggmarknaden kan ha stor påverkan på landets ekonomi. Byggandet ger även förutsättning för ett hållbart samhälle då infrastruktur och nybyggnation är väsentligt för ett lands tillväxt inom såväl industri- som tjänstesektor. Satsningar på infrastruktur har tidigare även använts i Sverige för stimulering av ekonomin vid ekonomisk nedgång.

Finanskrisen 2008 påverkade flera branscher inklusive byggbranschen. Med oron på finansmarknaden minskade investeringsviljan och därmed även efterfrågan på bostäder. Krisen visade för samtliga branscher vikten av att planera inför stora konjunkturförändringar och inför kraftigt ändrad efterfrågan av varor och tjänster. I Sverige stod speciellt byggbranschen inför en liknande situation i början av 1990-talet då förutsättningarna för bostadsbyggande ändrades kraftigt vilket försatte många byggföretag i en helt ny marknadssituation. Företagsledningarna tvingades agera dels i form av drastiska åtgärder som snabba uppsägningar och nedskärningar men även genom utformning av nya strategier för att ta sig ur krisen. En del av dessa strategier ledde till framgång medan andra var mindre framgångsrika. Denna erfarenhet i Sverige kan ha bidragit till att Sverige klarade sig något bättre än många andra länder i den senaste krisen. I Sverige har det i många olika skeden funnits subventionsformer för olika typer av bostadsbyggande, marknaden har under perioder behövt fler bostäder än vad som producerats varpå regeringen subventionerat byggandet för att få fram fler bostäder på kortare tid. Historiskt sett är miljonprogrammet ett tydligt exempel på detta. Denna form av byggande har bidragit till svängningar inom branschen, med toppar och djupa nedgångar vid avskaffande av dessa subventionsformer.

Som byggföretag är det viktigt att vara medveten om att marknadsförändringar sker och att ha en bra strategi för att kunna hantera dessa. Detta speciellt då byggbranschen har väldigt små vinstmarginaler i förhållande till andra industrier.

1.2 Syfte

Avsikten med arbetet är att undersöka vilka strategier och faktorer som med störst sannolikhet kan minska byggföretags ekonomiska förluster vid en lågkonjunktur. Syftet är mer precist att studera hur följande parametrar påverkar ett företag vid en lågkonjunktur:

- Storlek på företaget
- Företagets planering inför lågkonjunkturer
- Företagets erfarenhet av liknande händelser
- Samhällets agerande

1.3 Problemformulering och mål

På grund av att byggföretag normalt sett har procentuellt små vinstmarginaler är de känsliga för konjunkturförändringar. Strategier och angreppssätt för att möta och behärska dessa lågkonjunkturer är på grund av detta väsentliga för ett företags överlevnad. Vår frågeställning är därför vilka strategier byggföretag tillämpar för att möta lågkonjunkturer och hur effektiva de olika strategierna är.

Följande kriterier ligger till grund för målformuleringen; mätbarhet, tidsbegränsning, konkretitet och relevans. Målsättningar med arbetet är följande:

- Undersöka om valda byggföretag aktivt har strategier för att möta förändring.
- Konkretisera vilka strategier som företagen tillämpat.
- Undersöka om det går att dra tydliga paralleller mellan tillämpade och teoretiska strategier.
- Se om storleken på företaget påverkar vid val av strategi och åtgärder.
- Undersöka om och i så fall hur företag med tydligt specificerade strategier har klarat sig bättre än företag utan strategier.
- Definiera vilka strategier som kan lämpa sig för byggföretag i och inför en lågkonjunktur.
- Formulera ett ramverk för kontinuerligt strategiarbete.

1.4 Avgränsningar

I undersökningen har endast kriserna 1992 och 2008 behandlats och gruppen företag omfattar företag som har produktion inom bygg eller anläggning som kärnverksamhet. Vidare belyses problemställningen endast från ett begränsat antal perspektiv i rapporten.

1.5 Disposition

Kapitel 1 - Inledning

Inledning till uppsatsen där bakgrund, syfte, problemformulering, mål, avgränsningar och disposition tydliggörs.

Kapitel 2 - Metod

Metodkapitel som beskriver val av metod samt tillvägagångssätt för genomförande. Kriterier för val av företag, intervjumetod och litteraturstudie grundat på vetenskapliga metoder.

Kapitel 3 - Byggbranschen och samhället

En beskrivning av byggbranschen i allmänhet samt samhällets påverkan på branschen i form av subventioner och bidrag.

Kapitel 4 - Förändringar på byggmarknaden

Redogörelse för förändringar på byggmarknaden under 1990-talet, finanskrisen 2008, bakgrund till kriserna som inträffade samt vilken effekt de hade.

Kapitel 5 - Strategier

Beskrivning av teoretiska företagsstrategier. Åtgärder och beteenden för framgång och konkurrenskraftighet behandlas. I kapitlet beskrivs även olika typer av handlingsätt för implementering och förändring av strategier .

Kapitel 6 - Val av strategi i praktiken

Detta avsnitt redovisar resultatet av genomförda intervjuer och undersökningar.

Kapitel 7 - Analys av material och stöd vid formulering av strategi

Tolkning och analys av undersökningens resultat samt slutsatser.

Framgångsrik strategi för byggföretag för att möta konjunktur- och
marknadsförändringar

Kapitel 8 - Vägledning för kontinuerligt strategiarbete

En kortfattad arbetsmodell att använda för vägledning vid
planering av strategiarbete.

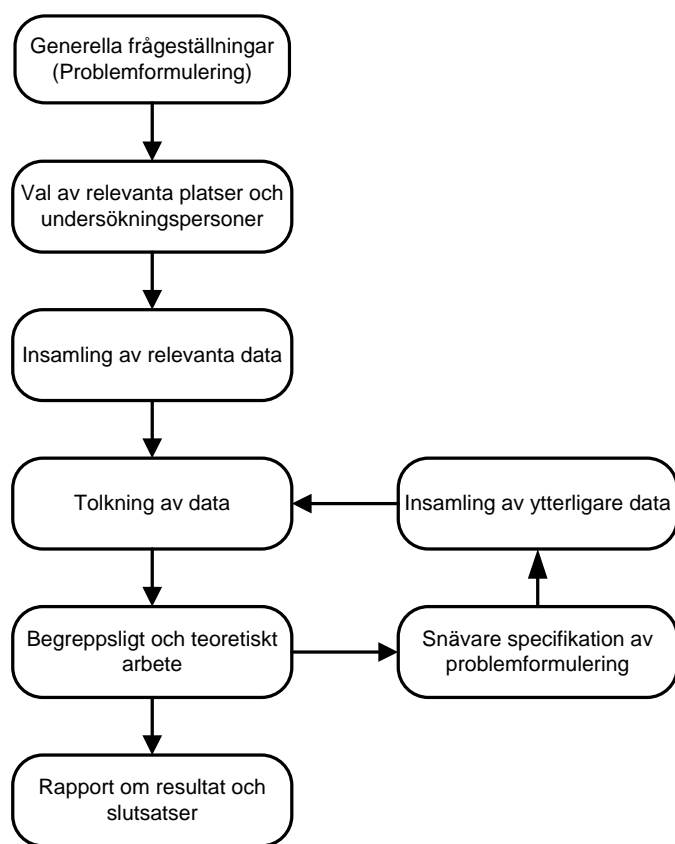
Bilaga 1 - Intervjuguide

Det frågeformulär som använts vid intervjuerna.

2 Metod

Följande kapitel beskriver hur arbetet har utförts, bland annat förklaras vilken forskningsmetod som använts och vilka aspekter som påverkat utformningen av intervjuguiden.

En kvalitativ metod har valts för arbetet där tyngdpunkten ligger på djupare analys av insamlad data och angreppssättet är därför mer fokuserat än vad en kvantitativ undersökning hade varit. Arbetet har skett enligt de steg som beskrivs i Figur 1.



Figur 1. Steg i kvalitativ forskning (Bryman & Bell, 2005, s. 300).

2.1 Kvalitativ metod

Anledningen till att en kvalitativ forskningsmetod valts är att metoden gett möjlighet för författarna att utforska undersökningsområdet djupare än om ett kvantitativt tillvägagångssätt valts. Ett alternativt angreppssätt hade varit djupintervjuer för att erhålla information om undersökningsområdet följt av en

enkät för att ge ett mer statistiskt säkert material. Dock har vi i denna undersökning inte varit intresserade av hur den stora massan byggföretag agerat utan istället gjort djupare analyser av ett fåtal företag. Detta för att se exakt vilken typ av beslut och strategier i dessa företag som påverkat respektive företags upp- eller nedgång.

2.2 Förstudie

Innan arbetet påbörjades var kunskaperna inom området med strategier och företagsledning begränsade. Även kunskapen om de finansiella kriserna med dess orsak och effekt var innan uppsatsen påbörjades relativt begränsad hos båda författarna och inhämtades därför ifrån relevant litteratur. För att få mer generell information och kunskap inom området har det gjorts sökningar i Lunds Universitets bibliotekskatalog samt på relevanta sidor på Internet. Resultatet av dessa var tips på böcker och artiklar som kunde ge oss en bättre uppfattning om situationen inom byggbranschen samt dess utveckling och förändringar.

2.3 Undersökningsområde

Då undersökningen är en utredning över hur byggföretag väljer strategi för att möta och hantera lågkonjunkturer omfattar undersökningsområdet företag och organisationer som är aktiva inom denna bransch. Undersökningsområdet är främst begränsat till företag som är aktiva i Skåne-regionen på grund av praktiska begränsningar. Detta anses dock inte påverka resultatet nämnvärt då Skåne är en stor region som till stor del kan anses spegla hur marknaden ser ut i expansiva regioner i landet.

2.4 Val av relevanta företag

För att få en så bra uppfattning som möjligt om strategier och hur de använts inom byggbranschen har vi valt att undersöka företag med olika inriktningar och storlek. Kriterierna för val av företag har därför varit följande:

- Företaget är verksamt i dagsläget och var även så under krisen på 1990-talet.
- Företaget har sin kärnverksamhet inom ett eller flera områden inom byggbranschen.

Intervjuerna som genomförts i arbetet har gjorts hos fem företag med varierande storlek och ägarform, det vill säga både börsnoterade och privatägda företag. De intervjuade företagen skiljer sig vad gäller såväl ägarform som marknad. En del av dem agerar endast på en marknad, exempelvis husbyggnation, medan andra är

mer diversifierade. Svaren som har sammanställts i resultatet visar intervjupersonernas syn på företagets verksamhet samt de nämnda lågkonjunkturerna och svaren varierar därmed beroende av vilka personer på företagen som intervjuas.

2.5 Insamling av teori

Utgångspunkten för teori kring strategier och strategiska verktyg har varit läroböcker inom företagsekonomiskt område. De teorier som använts i undersökningen har valts utifrån att de varit analytiskt tillämpbara på materialet samt att en potentiell koppling kan dras till företagsledning inom byggbranschen. Bakgrunden för byggbranschen och samhället i de olika förändringsperioderna har inhämtats via Lunds Universitets bibliotekskatalog. I bibliotekskatalogen har nyckelord som byggkrasch, finanskris, konjunktur och bostadspolitik använts för att finna böcker och artiklar. För att hitta dagsaktuella uppgifter har vi använt hemsidor som Boverket, Finansdepartementet och Sveriges riksbank. Material som webbplatser av privatpersoner har sorterats bort.

2.6 Insamling av data

Insamling av data har skett genom litteraturstudier och intervjuer med personer som arbetat hos företag verksamma vid tidpunkterna för kriserna. Intervjuer har gjorts på fem företag. För externt perspektiv på finanskrisen har även en intervju gjorts med Arbetsförmedlingen. Kontakt med intervjupersoner har initialt skett via e-post och telefon medan själva intervjumomenten genomförts på företagen.

2.7 Intervjuer

Det finns flera olika metoder för att genomföra en intervju. Vid en kvalitativ undersökning är det dock främst två tillvägagångssätt som är aktuella: ostrukturerade och semistrukturerade intervjuer (Bryman & Bell, 2005, s. 362). Metoden vi har valt för denna undersökning är semistrukturerad intervju där utgångspunkten för intervjun är en intervjuguide. Semistrukturerad innebär att frågorna anpassas så att de är öppna kring ett antal ämnen och frågepersonen får frihet att svara kring ämnena (Bryman & Bell, 2005, s. 363).

Vid intervjuerna har det diskuteras ämnen som företagen vill hålla hemliga för konkurrenter, därför togs beslutet att samtliga personer och företag i undersökningen hålls anonyma. De personer som intervjuats befinner sig på regionchefs nivå eller likvärdigt, det vill säga de är ansvariga för verksamheten i en specifik region eller affärsenhet. Personer på regionchefs nivå har valts dels då de

Framgångsrik strategi för byggföretag för att möta konjunktur- och marknadsförändringar

har erfarenhet av branschen och dels då de i position som mellanchefer vilket innebär att de har inblick i företagets alla led.

Vid intervjuerna har en intervjuguide använts. Intervjuguiden har fungerat som en lista med frågor som täckt in de områden som vi funnit intressanta men samtidigt har utformningen varit av det slag att utrymme getts för ytterligare diskussion att svara och prata kring varje fråga. Inför varje frågeställning som tagits fram i intervjuguiden har frågan ställts om vad det egentligen är som är oklart (Bryman & Bell, 2005, s. 369). För frågorna togs därför följande kriterier fram:

- Frågan får inte vara så specifik så att andra synsätt inte kan behandlas.
- Frågan ska hjälpa oss att besvara vår frågeställning.
- Frågan ska vara relevant utifrån intervjupersonens perspektiv.
- Frågan skall ej vara ledande.

Vid framtagning av frågorna till intervjuguiden har befintlig litteratur inom de berörda områdena beaktats. Vidare har även statistik och samhällsförutsättningar legat till grund för vissa frågeställningar. Själva strukturen på intervjuguiden är även den anpassad så att intervjupersonen känner sig bekväm och att vi som intervjuare kan sätta oss in i och förstå dennes svar (Bryman & Bell, 2005, s. 369). Intervjufrågorna har även skickats till personerna i förväg för att ge dem en chans att bekanta sig med frågeställningarna och omfattningen av intervjun. Vidare har strukturen hos intervjuguiden utformats på ett sätt så att följderna på frågorna blir logisk, med inledande frågor om intervjupersonen och företaget följt av de mer utredande frågorna. Intervjuguiden har därför följande delar:

- Inledning
- Historik
- Förändring och förändringsarbete
- Åtgärder
- Ekonomi
- Erfarenhetsåterföring
- Nyckeltal

För den fulla intervjuguiden se Bilaga 1 – Intervjuguide.

Innan varje intervju har vi grundläggande bekantat oss med det aktuella företaget genom artiklar och företagspresentationer på respektive företags webbplats. Detta för att ge oss kännedom om hur företaget fungerar och för att öka vår

förståelse och underlätta tolkningen av de svar som getts. Den ursprungliga tanken var att vid intervjutillfällena använda en diktafon för att det vid kvalitativa intervjuer är av stor vikt att fånga intervjupersonernas svar med egna ord för att kunna tolka och analysera dem mer detaljerat (Bryman & Bell, 2005, s. 370). Intervjupersonerna motsatte sig dock inspelning av intervjuerna vilket har medfört att anteckningar istället förts vid samtliga intervjuer. För att resultatet från intervjuerna ska vara korrekt har en sammanställning av intervjun skickats för kontroll till den aktuella intervjupersonen. För att intervjupersonernas och företagets anonymitet ska kunna bibehållas bifogas ej intervjusammanfattningarna med rapporten.

2.8 Tolkning av data

Efter varje intervju har svaren sammanställts och en preliminär analys av svaren gjorts för att ta tillvara på intryck och upplevelser från intervjun. Faktorer som var intervjun skett, hur stämningen varit och hur miljön för intervjun var har även antecknats och beaktats. Sammanställningar och analyser har sedan legat till grund för den teoretiska analysen och slutsatser av undersökningen.

2.9 Tolkning av resultat och analys

Resultatet av intervjuerna har tillsammans med teorin använts för att analysera vilka strategier som bör väljas för att möta förändringar på marknaden. Vid tillämpning av resultatet från intervjuerna har fokus legat på att se vilka parametrar som spelar roll för valet av strategi och inte endast de strategier som i denna rapport presenterats som framgångsrika.

2.10 Reliabilitet

Vid genomförande av en likande undersökning är det möjligt att resultatet av intervjuerna skiljer sig något på grund av att resultatet med stor sannolikhet beror på vilka personer som intervjuas samt att branschen befinner sig i ständig förändring. Intervjuer och undersökningar har endast gjorts i Skåne som till största delen är en expansiv region. Detta innebär att reliabiliteten är relativt hög för expansiva områden medan resultatet inte nödvändigtvis går att generalisera till andra områden. De företag som intervjuer gjorts hos är stora företag som agerar på en eller flera marknader och hos vilka flera typer av åtgärder har genomförts. Detta gör att undersökningen ger ett mer tillförlitligt resultat än om undersökningen genomförts hos mindre företag med mindre möjligheter till olika åtgärder. Då examensarbetet berör relativt känsliga ämnen för de intervjuade företagen har de sannolikt inte har gett oss hela sanningen gällande deras

strategiarbete. Detta innebär att det kan vara andra parametrar än de i arbetet nämnda som påverkar företagets val av strategi och hur deras strategiarbete ser ut. Slutsatser och resultat behöver dock inte skilja sig markant vid en likartad undersökning.

2.11 Validitet

Undersökningen behandlar parametrar hos företagen som är relevanta för hur deras ekonomiska resultat ser ut. Företagens resultat är direkt beroende av hur de agerar och det vi undersöker är hur de agerar vid förändringar på marknaden. Den intervjuguide som använts har utformats så att de intervjuade personerna kan svara fritt kring hur de arbetar med strategi. Detta innebär att det inte är säkert att vi har fått med alla aspekter som påverkat företagets val av strategi och strategiarbetets utformning. Undersökningen har genomförts hos företag som både haft positiv och negativ utveckling av omsättning och personal. Samtliga företag har agerat i förändringsperioder och därför bör deras strategiarbete kunna kopplas till deras resultat under perioden. Hos företagen har vi hittat likartat agerande vilket innebär att vi anser att validiteten är relativt hög för de frågor som ställts vid intervjuerna. Det har dock inte varit möjligt att visa dessa skillnader mellan företagen i rapporten eftersom många uppgifter såsom förändring av omsättning eller personal i procent varit alltför specifika för företagen. På samma sätt har några utmärkande nyckeltal och strategiska val varit väldigt enkla att logiskt koppla till olika specifika företag vilket förklarar varför vissa resultat inte kunnat beskrivas mer i detalj.

2.12 Källkritik

Vid val av litteratur och artiklar har så aktuella uppgifter som möjligt använts, dock kommer det hela tiden ut ny information och nya rapporter angående finanskrisen 2008. Detta innebär att den absolut senaste informationen inte alltid finns med. Källorna har hanterats kritiskt och val har gjorts utifrån relevans gentemot frågeställningen.

Då de intervjuer vi gjort behandlat ämnen som är känsliga för de involverade företagen är vår inställning att resultatet från intervjuerna inte riktigt ger en komplett bild av företagets agerande och strategier. Detta eftersom långsiktiga strategier och planer inte alltid är något som ett företag vill dela med sig av. Detta innebär att intervjumaterialet och resultatet sannolikt inte visar hela sanningen och därför har använts för att se generella tendenser. Vidare kan det även

Framgångsrik strategi för byggföretag för att möta konjunktur- och
marknadsförändringar

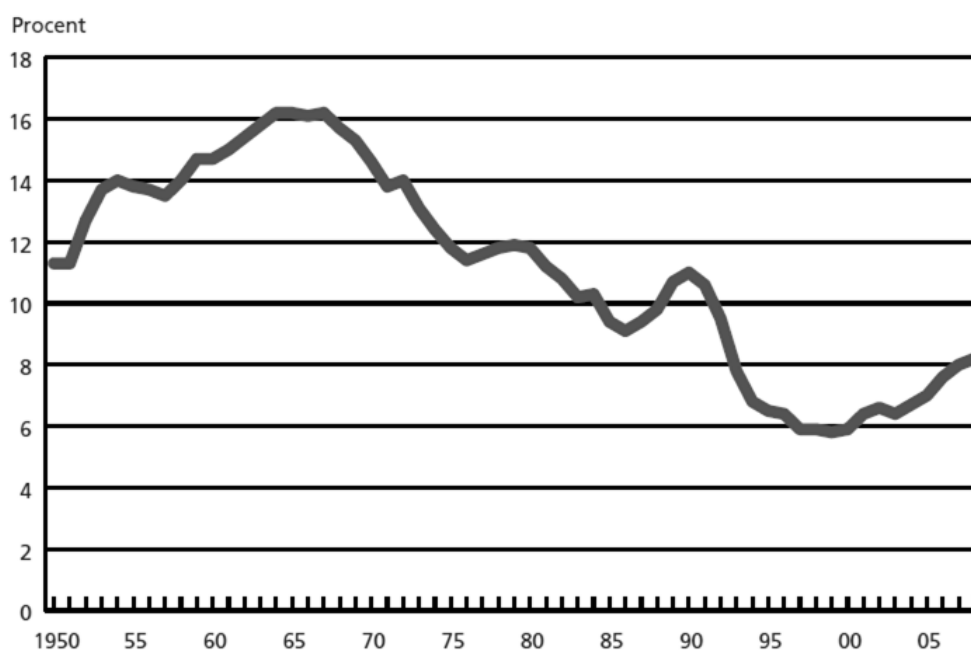
innebära att viktiga nyckelfaktorer och nyckeltal som påverkar företagens val och strategier inte kommit fram i undersökningen.

Framgångsrik strategi för byggföretag för att möta konjunktur- och
marknadsförändringar

3 Byggbranschen och samhället

Detta kapitel beskriver byggbranschen i stort och hur samhället har påverkat branschen i form av olika subventioner och bidrag.

Byggbranschen innefattar såväl uppförande av byggnader och anläggningar såsom broar, vägar, flygfält, hamnar, kraftverk, tunnlar, bergum samt ledningar för vatten och avlopp. Byggbranschen utgör cirka åtta procent av Sveriges BNP (bruttonationalprodukt), det vill säga värdet av alla varor och tjänster som produceras under ett år (Sveriges Byggindustrier, 2009). I Figur 2 visas byggbranschens andel av BNP under åren 1950-2009.



Figur 2. Byggbranschens andel av BNP 1950-2009 (Sveriges Byggindustrier, 2009).

Företagen som agerar inom byggbranschen har olika strategier och tillvägagångssätt för att uppnå framgång. Vissa byggföretag är diversifierade och agerar inom samtliga marknader inom branschen medan andra har fokuserat sig till enbart ett område. De företag som är stora inom en specifik del av byggmarknaden är ofta även stora på andra delar av marknaden.

3.1 Samhällspåverkan

Samhället har under flera decennier påverkat byggbranschen. Statens bostadspolitik har erbjudit subventioner i olika former för att stimulera

byggandet. I dagsläget är de flesta av dessa avskaffade men de har historiskt sett kraftigt påverkat byggbranschen och dess aktörer. Nedan redovisas de bidrag och subventionsmetoder som kraftigast påverkat marknaden och branschen.

3.1.1 Räntebidrag och bostadslån

År 1975 kom räntebidraget tillsammans med statliga bostadslån som subventionsform efter avskaffande av obrukliga tidigare stöd (Boverket, 2003, s. 44). Syftet med räntebidraget var att minska kapitalkostnader i nyproduktion, minimera effekterna av ränteförändring för hus med bidrag, utjämna kapitalkostnader mellan olika åldrar på hus och minska inkomstbeskattningens effekter på upplåtelseformer (Boverket, 2003, s. 44). För att erhålla räntebidrag och bostadslån ställdes det krav på att produktionskostnaderna skulle hållas inom vissa nivåer. Effekten av dessa nya subventioner blev att merparten av alla topplån finansierades med statliga bostadslån samt att räntekostnaderna sjönk kraftigt. Finansieringen av bostadslånen översteg snart statsbudgeten och förflyttades 1985 till Statens bostadsfinansieringsaktiebolag (Boverket, 2003, s. 44).

Statliga bostadslån avskaffades 1992 och syftet var att samtliga lån skulle ges på den allmänna lånemarknaden och att staten istället skulle lämna kreditgarantier (Boverket, 2003, s. 51). Ett år senare ändrades systemet återigen med sänkta subventioner som följd. Räntebidraget som tidigare inte genomgått speciellt stora förändringar anpassades nu för att minska subventionskostnaderna. Syftet med det nya systemet var att trappa ner det statliga stödet till bostadsbyggandet med följderna att göra boendet mer räntekänsligt, avreglera och förenkla det statliga stödet samt skapa press på produktionskostnaderna i byggbranschen (Boverket, 2003, s. 51). Följden av förändringen blev att nyproduktionen av bostäder snabbt sjönk och ombyggnation samt renovering av hushållen minskades. Stöd gavs fortfarande till ny- samt ombyggnation av hyres- och bostadsrättsfastigheter, dock med krav på att de var avsedda för fast boende. Räntekostnaderna räknades ut via schablonvärden och bidraget gavs som en viss andel. Beloppet varierade under åren och trappades ner från 52 till 30 procent innan det i december 2006 avvecklades helt.

3.1.2 Investeringsbidrag

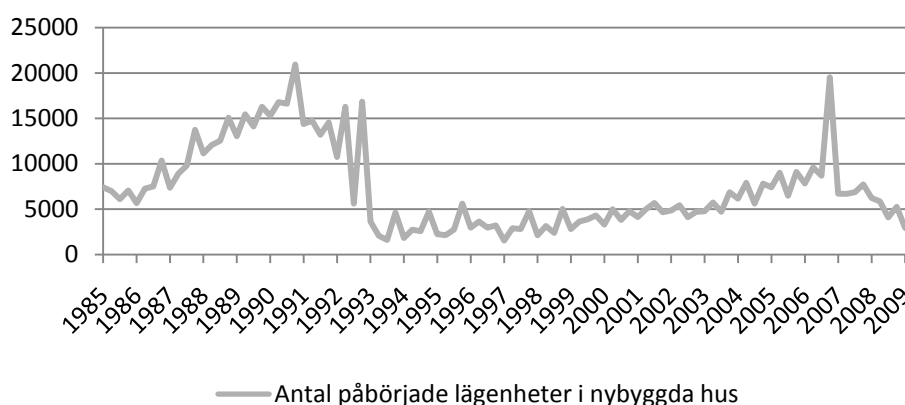
Under perioden april 2001 till december 2006 lämnade staten ett investeringsbidrag till påbörjad nybyggnad av bostäder med upplåtelseformen hyresrätt. Bostäderna skulle vara avsedda för permanent boende och upprättas i

Framgångsrik strategi för byggföretag för att möta konjunktur- och marknadsförändringar

områden med bostadsbrist (SFS 2001:531, s. 1§). Stödet som var tillfälligt lämnades som ett engångsbidrag och hade en begränsad budget. Förutsättningarna för att beviljas bidraget var att projektet fått räntebidrag, att det färdigställs efter två år samt att byggnaderna används till det ändamål de är avsedda för (SFS 2001:531, s. 4§). Bidraget var främst avsett för små och medelstora lägenheter.

Investeringsbidraget har även funnits tidigare. Under 1990-talet kom en förordning om statligt investeringsbidrag för ny- och ombyggnad av bostäder. Bidraget är en procentsats av ett bidragsunderlag som beräknas fram på det mervärde som skapas av vid ny- eller ombyggnationen. Initialt var procentsatsen 9,3 procent men har under årens lopp såväl minskats som ökats (SFS 1990:1369, s. 6§).

Vid avskaffande eller minskningar av bidraget kan toppar ses för påbörjade lägenhetsbyggen då ett kriterium för investeringsbidraget var att bygget skulle påbörjas innan specifika datum. Detta visas i Figur 3 där tydliga toppar ses i början av 1990-talet och vid 2006.



Figur 3, påbörjade nybyggda bostadslägenheter (Statistiska Centralbyrån, Lägenheter i nybyggda hus i riket efter hustyp. Kvartal 1975K1-2009K2, 2009).

3.1.3 ROT-avdrag

1984 började ROT-programmet gälla, det omfattande reparation, underhåll samt om- och tillbyggnad (Boverket, 2003, ss. 48-49). Råntestödet innebar att ett statligt stöd i form av ett årligt räntebidrag och gällde gemensamt underhåll, reparationer och energibesparande åtgärder i hyres- och bostadsrättshus. Tanken var att skapa stimulans i byggbranschen och underlätta för åtgärder mot eftersatt

underhåll (Boverket, 2003, s. 48). Programmet skulle vara ett tioårigt program och avslutas 1994.

I dagsläget finns grundtanken kvar men istället för ett bidragsprogram har ROT-åtgärder blivit skattereducerande. Tanken med stimulans är densamma men en ytterligare anledning är att försöka minska svartjobben (Finansdepartementet, 2009).

3.2 Nuvarande situation

I dagsläget finns det inga subventioner kvar för nyproduktion av bostäder. Förutsättningarna har därmed förändrats för byggbolagen då staten inte bidrar till nystart av bostadsprojekt. De beteenden som tidigare har varit aktuella har under tidens lopp och föränderlighet blivit omoderna. *"Företag vars beteende är oplanerat och utan ledning överlever inte länge, förutom vid monopolistiska och sanktionerade förhållande"* (Ansoff, 1987, s. 256). Då dessa förhållanden försvinner krävs nya strategiska tillvägagångssätt.

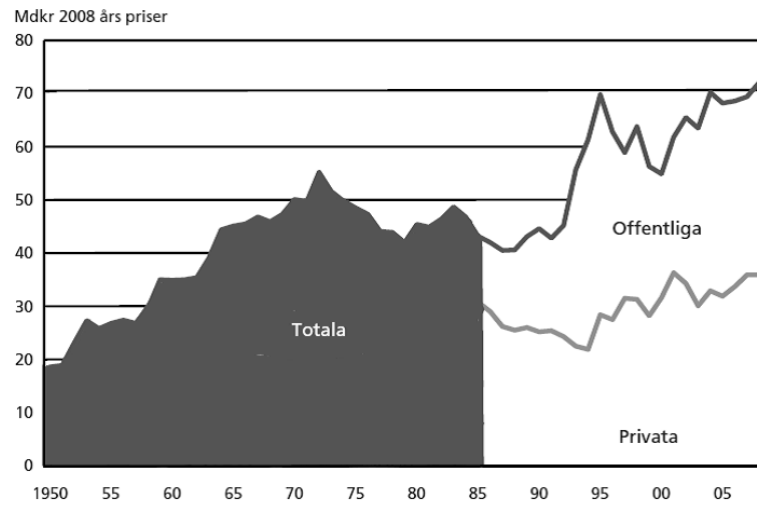
3.3 Anläggningsbranschen

Anläggningsbranschen är en kapitaltung sektor med stora projekt och stor omsättning då projekt som vägbyggen, tunneldragningar, brobyggen och spårdragning kräver tunga kostsamma specialmaskiner och stora mängder material. Omsättningen på projekten är oftast stor och gör det därmed försvarbart att ha en stor maskinpark. Sysselsättningen inom anläggning varierar beroende på projektyp, då det till exempel vid stora väg- och tunnelbyggen främst är maskinoperatörerna som är sysselsatta.

För att bibehålla och utöka infrastrukturen i Sverige har regeringen tidigare satsat på denna typ av projekt. Investeringar i vägunderhåll och nyproduktion har ansetts vara en väl fungerande stimulansåtgärd från regeringens håll och varit en av åtgärderna för att motverka finanskriser.

Under tidiga delen av 1990-talet blev satsning på infrastruktur en viktig politisk fråga, detta resulterade i att regeringen startade ett tioårigt program om 100 miljarder kronor för att bygga ut väg- och järnvägsnäten (Sveriges Byggindustrier, 2009). Programmet ansågs nödvändigt för att uppnå en hållbar ekonomisk tillväxt i ekonomin. Stimulansåtgärden syns tydligt i Figur 4. Anläggningsinvesteringar i Sverige, där en kraftig ökning går att avläsa.

Framgångsrik strategi för byggföretag för att möta konjunktur- och marknadsförändringar



Figur 4. Anläggningsinvesteringar i Sverige (Sveriges Byggindustrier, 2009).

Framgångsrik strategi för byggföretag för att möta konjunktur- och marknadsförändringar

4 Förändringar på byggmarknaden

Detta kapitel är en skildring av de ekonomiska nedgångar som påverkat Sverige och fastighetsmarknaden under 1990-talet och 2008.

4.1 1990-talets finanskris och byggkrasch

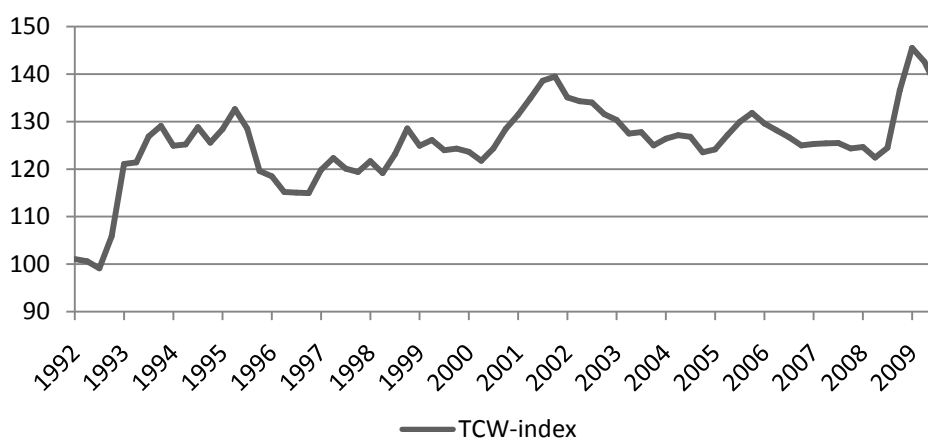
Under 1980-talet var byggbranschen framgångsrik. Konkurrensen var låg och det var lätt att starta nya projekt i Sveriges rådande högkonjunktur (Fernström, 1992, ss. 13, 16). Inflationen var av stor betydelse under sent 1980-tal och låg på ett genomsnitt av åtta procent vilket även fastighetsvärden och inkomster i det närmaste följde (Sandberg, 1997, s. 33). Då lånen var nominella blev skulden med rådande inflation och tillväxttakt mindre i proportion till fastighetsvärdet vilket gav spelrum för fastighetspekulation. Även räntan blev förhållandevis lägre då inkomsterna ökade i samma takt medan räntan var reglerad så långt som till slutet av 1985 (Sandberg, 1997, s. 34). Banker och låneinstitut var snabba med att utnyttja högkonjunkturen för att skaffa marknadsandelar och tjäna snabba pengar. Detta innebar att lån beviljades där enda säkerheten var förväntad värdetillväxt. Vilket under åren 1987-1990 innebar en fördubblad utlåning gentemot tidigare år och en ökad skuldsättning på 1 000 miljarder kronor där enbart hushållens skuldsättning ökade med 300 miljarder kronor (Finansdepartementet, 1995, s. 10).

Den nionde november 1989 föll muren som delat Tyskland och detta kom att påverka Sveriges ekonomi påtagligt. Västtyskland hade som avsikt att utan höjda skatter kunna förena Tyskland. Den östra sidan var dock så förfallen att renovering och nyproduktion för enorma summor krävdes för att få landet på fötter igen (Sandberg, 1997, s. 39). Satsningen krävde höjda räntor, vilket spred sig över Europa.

För att möta ekonomiska motgångar i form av höjda löner och skatter har Sverige tidigare devalverat kronan för att öka konkurrenskraften. Denna nedskrivning av värdet på valutan väntas öka Sveriges export och förbättra ekonomin (Siven, 2009). Därför förväntade sig övriga länder att Sverige återigen skulle använda denna strategi för att möta motgången (Sandberg, 1997, s. 39). För att stoppa spekulationerna kring en devalvering tvingades Riksbanken till kraftiga räntehöjningar för att försvara kronan (Finansdepartementet, 1995, s. 13). Detta ledde till en räntechock som drabbade Sverige hårt.

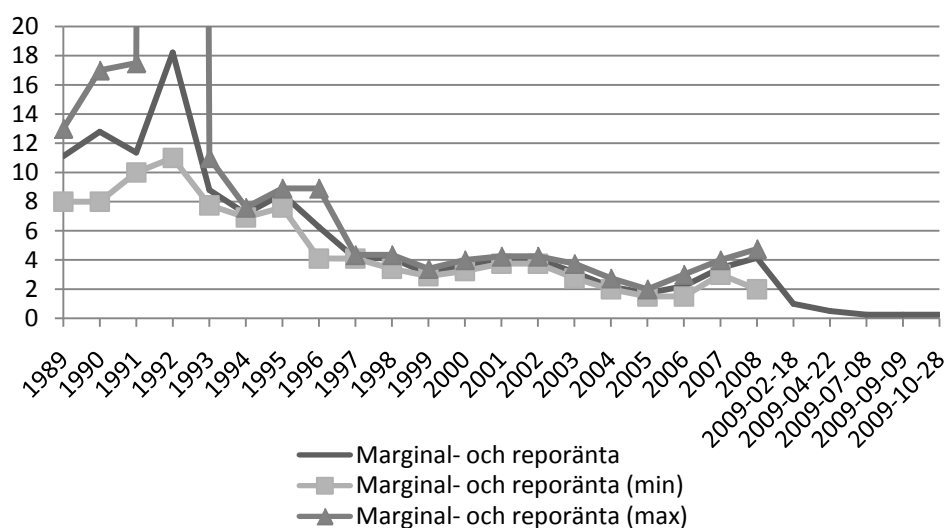
Framgångsrik strategi för byggföretag för att möta konjunktur- och marknadsförändringar

För att se hur Sverige klarat sig jämfört med andra länder går det att jämföra Sveriges valuta med andra länders. Sedan 1992 används TCW – index (Total Competitiveness Weights) (Sveriges Riksbank, TCW - index, 1992=100), se Figur 5. Indexet baseras på total viktad konkurrenskraft hos den svenska valutan och jämför den med en korg av andra valutor. Av indexet går det att utläsa förändringen på kronans värde, där ett högt värde innebär en försvagad valuta och ett lågt att kronan har förstärkts (Sveriges Riksbank, TCW - index, 1992=100). Det går att se två kraftiga försvagningar av den svenska kronan, efter 1992 och byggkraschen samt 2008 och den internationella finanskrisen.



Figur 5. TCW - index 1992 = 100 (Sveriges Riksbank, TCW - index, 1992=100).

Marginalräntan var styrränta fram till 1995 men ersattes därefter av reporäntan. Figur 6 tydliggör den enorma ökningen som riksbanken tvingades till med en topp på hela 500 procent (Sveriges Riksbank, Ränteförändring Repo - och Marginalränta).



Figur 6. Ränteutveckling 1989 - 2009 (Sveriges Riksbank, Ränteförändring Repo - och Marginalränta).

4.1.1 Vändningen

I september 1990 ställde finansbolaget Nyckeln in sin sista betalning vilket var början till den kommande krisen (Finansdepartementet, 1995, s. 12). Flera stora investerare hade slutat spekulera i fastigheter och värdena började sjunka drastiskt. Helt plötsligt stod ägare med lån på högre belopp än vad det fanns täckning för och bankerna och låneinstituten förlorade sina säkerheter. Överhettningen inom fastighetsbranschen var över och produktion såväl som fastighetspriserna dök kraftigt (Finansdepartementet, 1995, s. 12).

Samtidigt som påverkan från Europa ledde till ökad ränta så sjönk den tidigare höga inflationen kraftigt. Detta ledde till ytterligare börda av räntehöjningen (Finansdepartementet, 1995, s. 13). 1991 ställde därmed finansbolaget Gamlestaden in sina betalningar och dess huvudbank Nordbanken var tvungna att räddas av staten med ett belopp om 4,2 miljarder kronor för att klara av kapitaltäckningen (Finansdepartementet, 1995, s. 12).

1989 var kreditförlusterna i Sverige totalt 2,8 miljarder kronor vilket var en normal siffra under 1980-talet (Finansdepartementet, 1995, s. 14) De följande åren 1990-1993 låg snittet istället på cirka 45 miljarder kronor per år varav fastighetsrelaterade krediter stod för hälften av förlusterna (Finansdepartementet, 1995, s. 14).

4.1.2 Räddningen

1992 åtog sig staten ansvar för att samtliga banker skulle kunna fullgöra sina förpliktelser (Finansdepartementet, 1995, s. 12). Detta var en form av bankgaranti gentemot insättare och långgivare för att säkerställa deras resurser. Övervakningen och det administrativa arbetet bakom stödet sköttes av statliga bankstödsnämnden som inrättades 1993 (Finansdepartementet, 1995, s. 15).

4.1.3 Byggbranschen

Bygg- och fastighetsbranschen påverkades negativt av krisen och marknaden minskade. Överhettningen som rådde under 1980-talet resulterade i en överproduktion och ett överskott på närmare 300 000 lägenheter (Fernström, 1992, s. 35).

De höga räntorna gjorde att kostnaderna för att bygga sköt i höjden och kravet på kontantinsats för positivt driftnetto ökade markant. Det var inte bara de höga räntorna som begränsade möjligheten till nya projekt utan även låneutrymnet. Från och med den 1 januari 1993 var bankerna tvungna att ha en kapitaltäckningsgrad på åtta procent (Fernström, 1992). Detta regleras av Europeiska Ekonomiska Samarbetsområdet vilket är ett frihandelsområde som innefattar avtal som rör konkurrens, offentlig upphandling, konsumentskydd med mera (EES-avtalet, 2009). Kreditförlusterna orsakade av finanskrisen gav därmed en minskad lånestock och svårigheter att få lån. Bankerna krävde en beläggningsgrad på 60-100 procent före byggstart för att få lån på en redan överexploaterad marknad vilket ledde till få och trögstartade projekt (Fernström, 1992, s. 61).

Sanktionerna som tidigare hade stor del i byggbranschens framgång började samtidigt avskaffas och investeringsbidraget sänktes från 9,3 till 3,1 procent och räntelån avskaffades (Fernström, 1992, s. 29; SFS 1990:1369; SFS 1991:1923). Företagen i byggbranschen stod inför nya förutsättningar och utmaningar där förändring var ett krav för överlevnad.

4.2 Finanskrisen 2008

Finanskrisen 2008 och framåt anses ha sin grund i en rad åtgärder som tillämpades för att stimulera bostadsmarknaden i USA under sent 1990-tal. Åtgärderna som åsyftas är beslut som togs av Clinton-administrationen att de halvstatliga kreditinstituten Freddie Mac och Fannie Mae skulle börja ge ut lån till fler personer med dålig kreditvärdighet, så kallade subprime-lån (Bergkvist, 2009, s. 11). Detta för att fler personer i landet skulle kunna äga sina egna hem.

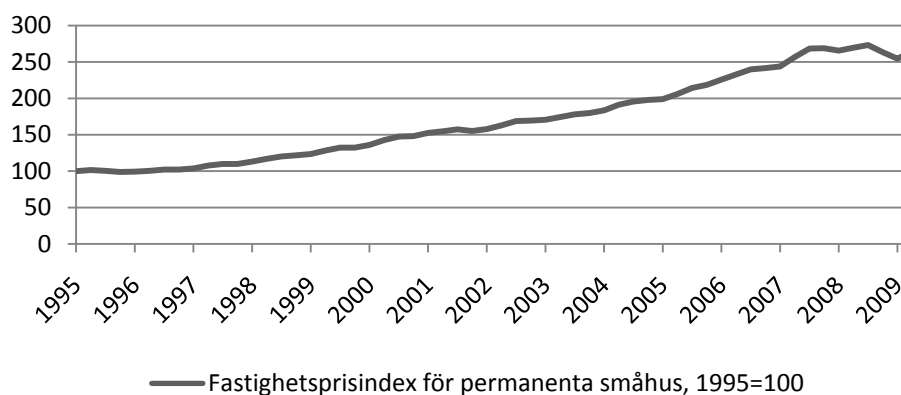
Låneformen innebär att det belånade objektet står som grund för lånet och inte låntagarens betalningsförmåga. Det är inte Freddie Mac och Fannie Mae som ger ut lånen men de köper upp från eller garanterar lån till banker och på detta vis står de för nästan 60 procent av den samlade bolånemarknaden i USA. Många av lånen gavs under tidigt 2000-tal på tivelaktiva grunder där båda parterna räknade med att bostadsmarknaden och huspriserna skulle fortsätta att stiga. Potentiella husköpare lockades även med "räntefria lån" där lånet skrevs upp under några år istället för att låntagaren behövde betala ränta. Då många låntagare räknade med att de skulle kunna sälja till ett betydligt högre pris än vad de köpte för ansåg de inte att detta var ett problem. Resultatet var att det under 2006 var många personer som behövde börja betala av sina lån och inte hade råd. Konsekvensen av bristande inbetalningar blev att bankerna tog över husen och försökte sälja dessa på en sviktande bostadsmarknad. Bostadspriserna steg i snitt 1,4 procent per år i USA under åren 1970-2000. Under 1990-talet var denna siffra 1,8 procent per år, vilket fortfarande ansågs normalt (Bergkvist, 2009, s. 10). Under 2000-talet ökade dock detta värde kraftigt då bostadspriserna i en del regioner dubblerades. Ökningen pågick fram till 2006 då bostadsmarknaden började vända. Värt att notera är att det inte bara var folk som tidigare inte hade haft råd att äga sitt eget hem som tog lån, det var även personer som såg en möjlighet till billiga pengar och belånade sina hus mer än tidigare för att kunna köpa konsumtionsvaror och resor. Detta gjorde att det även var många hushåll i amerikanska medelklassen som drabbades när bostadsbubblan sprack och huspriserna sjönk.

4.2.1 Effekter - Påverkan på den svenska marknaden

Sverige anses inte ha påverkats lika kraftigt av finanskrisen som USA eftersom Sverige haft krisen under 1990-talet att lära sig av. Att landet dock påverkats till den grad det faktiskt har beror på att svenska banker investerat i värdepapper hos amerikanska investmentbanker såsom Lehman Brothers. Då Lehman Brothers gick i konkurs i september 2008 innebar det att värdepappren blev i stort sett värdelösa och de svenska bankerna förlorade stora belopp.

Även i Sverige kan det tydligt ses en trend med ökande bostadspriser och minskade räntor, dock inte i samma utsträckning som i USA. Mellan 1995 och 2008 har priserna på privatägda småhus i Sverige ökat med 150 procent, se Figur 7.

Framgångsrik strategi för byggföretag för att möta konjunktur- och marknadsförändringar



Figur 7. Fastighetsprisindex (Statistiska Centralbyrån, Fastighetsprisindex för permanenta småhus, 1990=100, 2009).

Effekten på byggbranschen och bostadsmarknaden i Sverige kom dock redan innan de stora låneinstituten i USA gick omkull. Bostadsbyggandet började minska redan 2006 för att till mitten av 2008 ha minskats till hälften av 2006 års nivå (Boverket 2, 2009, ss. 10-11). Minskningen har främst varit inom nyproduktion av hyresrätter men följdes snart av såväl småhus som bostadsrätter. Orsaken tros vara de ökade byggkostnaderna samt statens slopning av de tidigare stöden (Boverket 2, 2009, s. 11). Bankernas svar på finanskrisen har som tidigare nämnts varit drastisk sänkning av räntan. Bostadsmarknadens svar på denna sänkning har, i kombination med långsamt stigande börs och återhållsamt byggande under 2000-talet, endast varit en liten sänkning av bostadspriserna (Boverket 2, 2009, s. 11). Risk finns dock för eventuellt prisras under kommande år då räntan återigen förväntas höjas.

Nya utmaningar som dykt upp inom byggbranschen är dels den minskade marknaden men även svårigheten att få krediter beviljade hos bankerna. I och med den rådande finanskrisen har oviljan att låna ut medel lett till att hushållen inte har möjlighet att köpa nytt boende vilket leder till att marknaden minskar för byggföretagen (Boverket 2, 2009, s. 15).

Nyproducerade lägenheter har då nämnda förutsättningar råder blivit svårare att sälja under 2008-2009. Produktiviteten har inte utvecklats i samma takt som produktionskostnaderna vilket leder till höga byggkostnader med små marginaler. Kombinationen av detta och de sjunkande fastighetspriserna har lett till en kris inom byggbranschen då projekten ger företagen ett negativt kassaflöde.

5 Strategier

Detta kapitel behandlar olika teoretiska strategier, strategiska verktyg och beteenden.

För att förändra ett företags verksamhet eller ta sig in på en ny marknad krävs det ofta en strategi för att förändringar ska kunna genomföras så smidigt som möjligt. Detta eftersom förändringar alltid är förknippade med både möjligheter och risker. Om ett företag till exempel överväger att ta sig in på en ny marknad bör hänsyn även tas till hur svårt det är att ta sig från marknaden (Porter, 1980, s. 22). Paralleller kan därför ofta dras mellan kostnaderna för att ta sig in på och från en marknad. Detta kan till exempel handla om upp- och nedskalning av produktionen och omplacering av arbetskraft.

Strategi kan definieras på olika sätt, en del anser att ett företags mål och syften ska vara en del av ett företags strategi medan andra menar att mål och syfte ska hållas helt åtskilda från strategin (Mintzberg, Quinn, & Ghoshal, 1995, s. 3). Quinn, Mintzberg och James (1988) presenterar följande strategiska perspektiv:

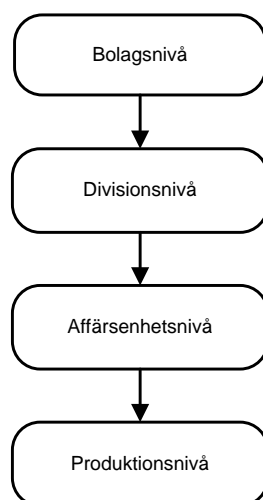
- Strategi som plan.
- Strategi som handlingsmönster.
- Strategi som position och förändring av position.

Att det finns olika perspektiv på strategi innebär inte att det går att välja endast ett och ignorera de andra utan vid utformning av och arbetande med strategier är det viktigt att alla perspektiv tas med. De tre ovan nämnda perspektiven presenteras närmre nedan.

5.1 Strategi som plan

Ett företags storlek kan spela roll för dess val av strategi. En normal uppdelning inom ett företag kan se ut som i Figur 8. Det finns olika sätt att implementera strategier i respektive nivå inom företaget, till exempel kan strategier komma från bolagsnivå och föras ned i leden på ett bestämt sätt eller kan ledningen endast komma med mål och låta respektive nivå utarbeta sin egen strategi (Kotler & Keller, 2006, s. 2:44).

Framgångsrik strategi för byggföretag för att möta konjunktur- och marknadsförändringar



Figur 8. Strategiska nivåer inom företag (Kotler & Keller, 2006).

Vad som är gemensamt för samtliga varianter är att utveckling av strategiarbete på bolagsnivå skall ske i form av fyra planeringsaktiviteter (Kotler & Keller, 2006, s. 2:44):

- Definition av målsättning.
- Etablering av strategiska affärsenheter.
- Resursfördelning.
- Bedömning av utvecklingsmöjligheter.

Målsättningen hos ett företag är för det mesta klar redan från början och den skall berättiga företagets existens samt fungera som utgångspunkt för verksamheten. Målsättningen över tiden skall vara flexibel och kunna ändras för att bemöta marknadsförändringar och nya möjligheter (Kotler & Keller, 2006, s. 2:44). För att från början ha en sådan möjlighet skiljs målmarknadsdefinition och strategisk definition av målsättningen åt (Kotler & Keller, 2006, s. 2:46). Målmarknadssynsättet innebär att, till skillnad från strategisk definition av målsättningen, inte definiera sig i sin ursprungliga produkt utan att vända sig mot en bredare marknad med större möjligheter.

För att bedriva verksamheten med rätt budget och strategi för de olika avdelningarna skall de delas in i strategiska affärsenheter med egna resurser (Kotler & Keller, 2006, s. 2:47). Enheterna har olika konkurrenter, ledning, planering och vinstkrav då de har egna marknader.

Framgångsrik strategi för byggföretag för att möta konjunktur- och marknadsförändringar

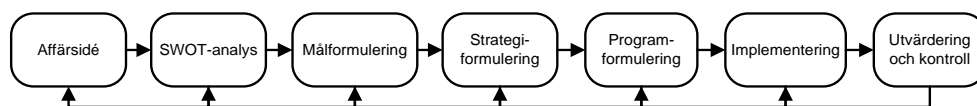
För att kunna planera verksamheten är det viktigt att se till framtiden. Genom att bedöma tillväxtpotentialer kan företaget planera sin strategi. Vid denna prognos kan resultatet bli att förväntad tillväxt och vinst skiljer sig från eftersträvat värden, vilket benämns som en strategisk planeringsklyfta (Kotler & Keller, 2006, s. 2:47). För att fylla denna klyfta och uppnå de eftersträvat värdena finns det olika strategiska angreppssätt (Kotler & Keller, 2006, s. 2:47):

- Intensifierad tillväxt.
- Integrerad tillväxt.
- Diversifierad tillväxt.

Det intensifierande tillvägagångssättet innebär att företaget skall se till sin nuvarande marknad och försöka hitta möjligheter för ytterligare tillväxt. Integrerad tillväxt innebär däremot att se till produktens eller tjänstens tillverkningskedja och se om det finns tjänster eller produkter i kedjan som företaget kan tillverka eller genomföra själva istället för att köpa in och därmed öka tillväxten i företaget. Diversifierad tillväxt innebär att se om det finns andra marknader som är attraktiva och som företaget har möjlighet att expandera till. Denna diversifiering kan gynna företaget och hjälpa dem uppnå önskad tillväxt även om marknaden inte är besläktad med nuvarande sysselsättning.

För att frigöra finansiella medel och minska kostnader kan nedskärningar vara ett måste (Kotler & Keller, 2006, s. 2:49). Därför är det viktigt att se över sin verksamhet och kontrollera samtliga affärsenheter. Företagsledningen skall fokusera på tillväxt istället för att behålla och försöka rädda interna affärsenheter som stagnerat och därmed frigöra resurser till de enheter som i dagsläget är attraktiva (Kotler & Keller, 2006, s. 2:49).

Processen och stegen i att strategin blir som en handlingsplan illustreras i figuren nedan.



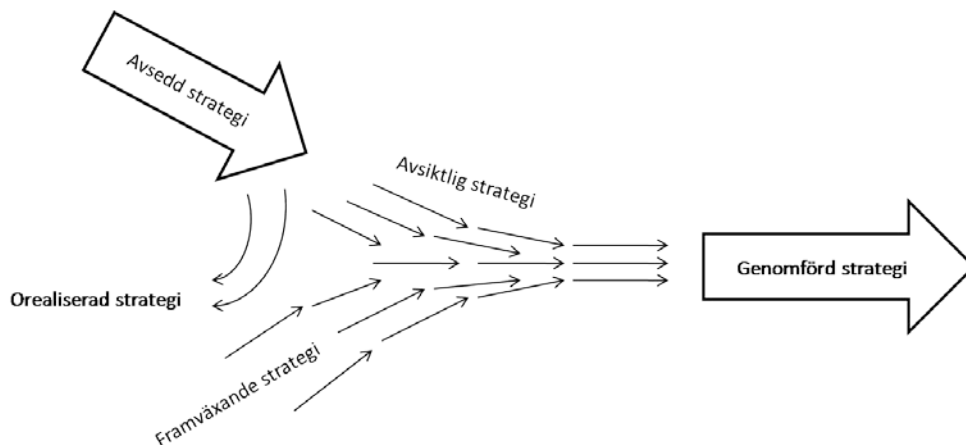
Figur 9. Processen då strategin blir en handlingsplan (Kotler & Keller, 2006).

På varje affärsenhetsnivå bör ledningen arbeta ifrån ovanstående process (Kotler & Keller, 2006). För att göra detta skall de utgå ifrån affärsidén som skall formuleras enligt strategisk definition. Nästa steg i processen är att göra en så kallad SWOT-analys. Detta är ett analytiskt verktyg för att undersöka externa och

interna förutsättningar i form av möjligheter och hot samt styrkor och svagheter (Kotler & Keller, 2006, s. 2:52). Då utvärderingen är gjord skall den ligga till grund för mål- och strategiformulering och där bästa angreppssätt för de uppsatta målen kan göras genom att se till interna styrkor och möjligheter. För att kunna implementera strategin krävs ett program som beskriver vad som skall göras, av vem och med vilka resurser. När detta är klart kan implementering ske och utvärderas. Då marknaden är föränderlig kommer förutsättningarna att ändras och därmed måste även handlingsplanen uppdateras (Kotler & Keller, 2006, s. 2:59). Utvärdering och kontroll av marknad och strategi är därför väldigt viktig och en cyklisk process där nya mål och metoder måste formas då marknaden förändras.

5.2 Strategi som handlingsmönster

Strategi som handlingsmönster innebär att strategin definieras genom hur företaget agerar och på så sätt växer strategin successivt fram utifrån företagets handlingsmönster (Mintzberg, Quinn, & Ghoshal, 1995, ss. 14-16). Detta innebär vanligtvis att det finns en grundläggande plan men att delar av den avsedda strategin inte realiseras och att andra delar av den tillsammans med framväxande händelser bildar den genomförda strategin. Definitionen av strategi som handlingsplan innebär alltså att framväxande mönster i organisationer kan hittas och efterhand beskrivas som strategier. Detta innebär att strategi som plan och strategi som handlingsmönster kan existera parallellt i en organisation men samtidigt vara helt oberoende om inga åtgärder eller planer från den ursprungliga strategin realiseras, se Figur 10. Strategi som handlingsplan (Mintzberg, Quinn, & Ghoshal, 1995, s. 15).



Figur 10. Strategi som handlingsplan (Mintzberg, Quinn, & Ghoshal, 1995, s. 15).

5.3 Strategi som position och förändring av position

Strategi som position och förändring av position innebär att företag utvärderar sin strategiska position på marknaden för att se var de befinner sig och var de borde befinna sig. Denna positionering kan beskrivas i form av en matris, se Figur 11. Vid förändring av ett företags strategi för att stärka sin position på marknaden finns det tre generella positioner att inta (Porter 2, 2004, s. 11):

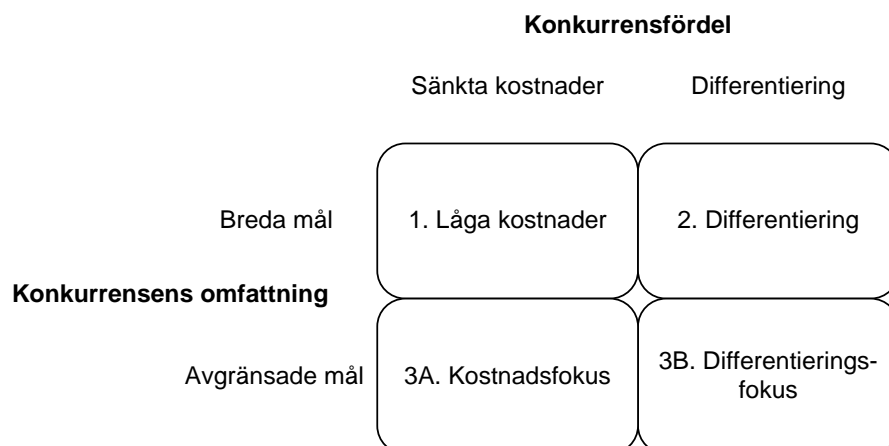
- Kostnadsledarskap.
- Differentiering.
- Fokusering.

Kostnadsledarskap är den tydligaste strategin och innebär att ett företag försöker vara det företag som har lägst produktionskostnader på marknaden. För att kunna tillämpa denna strategi är det ofta viktigt att företaget har stor bredd bland sina produkter och tjänster. Hur ett företag tillämpar denna strategi beror mycket på hur företaget och branschen är uppbyggda (Porter 2, 2004, s. 13).

Differentiering innebär att ett företag anpassar sig för att kunna erbjuda en unik tjänst eller produkt på marknaden. Unikheten innebär att företaget inom detta område kan ta ut ett högre pris för sina tjänster och produkter och på så sätt kan skaffa sig en fördel på marknaden.

Fokusering innebär att ett företag väljer att optimera verksamheten inom ett speciellt område på marknaden. Inom just det området kan de sedan pressa priserna och på så sätt skaffa sig en fördel gentemot konkurrenterna. Fokusering går att dela upp i de två delarna kostnadsfokusering och differentieringsfokusering (Porter 2, 2004, s. 15). Kostnadsfokuseringen går ut på att skaffa sig en pridfördel inom ett utvalt område medan differentieringsfokusering innebär att kunna erbjuda en unik produkt inom det utvalda området.

Framgångsrik strategi för byggföretag för att möta konjunktur- och marknadsförändringar



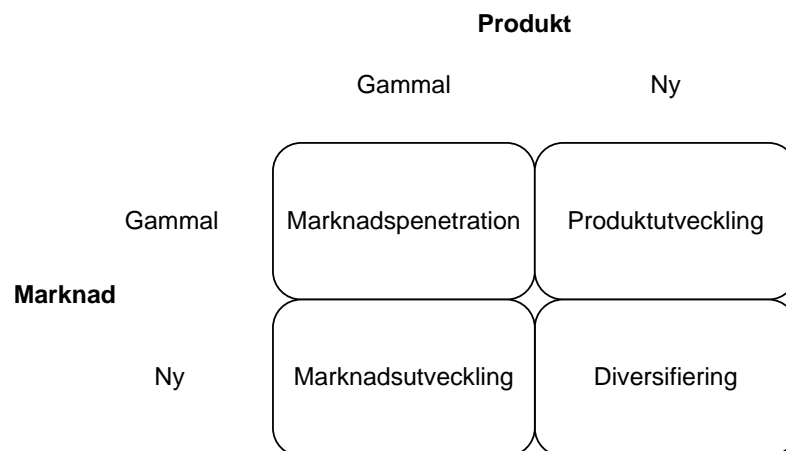
Figur 11. Generella strategier (Porter 2, 2004, s. 12).

Vid förändring av ett företags strategi krävs det att företaget hela tiden ser till att hitta nya sätt att förbättra strategin eftersom det för alla tre ovan nämnda strategier finns risker att konkurrenterna imiterar strategin och på så sätt återtar marknadsandelar.

5.3.1 Strategisk positionering och strategier

Beroende på marknadsförändringar och aktuell turbulens behöver olika strategier tillämpas. För att illustrera olika möjliga strategiska vägar och marknader att satsa på ställde Ansoff upp följande tillväxtsamband i en matris, se Figur 12. Marknadspenetration innebär en tillväxt genom att öka marknadsandelar på nuvarande produktmarknad (Ansoff, 1987, s. 109). För ökad tillväxt går det även att se till nya marknader för sina nuvarande produkter genom marknadsutveckling. De två andra sätten att angripa problemet är via produktutveckling av nuvarande produkter och diversifiering med både ny marknad och produkt (Ansoff, 1987, s. 109).

Framgångsrik strategi för byggföretag för att möta konjunktur- och marknadsförändringar



Figur 12. Utveckling och riktning av strategi. Figur anpassad från (Ansoff, 1987, s. 109).

Matrisen fungerar som ett spelfält där företaget måste positionera sig och göra val av marknad och produktionsinriktning. Vid förändrade förutsättningar kan positionen behöva ändras och därmed även strategin för att företaget ska uppnå den förväntade tillväxten.

5.4 Olika typer av strategiskt beteende

För att överleva som företag krävs det någon typ av planering, guidning eller ledning (Ansoff, 1987, s. 256). Medvetenheten och viljan till förändring är olika hos olika ledningstyper. Indelning kan göras i tre huvudtyper för ledningsbeteende:

- Reaktivt.
- Proaktivt.
- Proaktivt systematiskt.

Det reaktiva beteendet innebär minimalt strategiskt planerande och förändrande. De företag som agerar utefter detta mönster har ett typiskt tillvägagångssätt vid en förändring. Då förväntad värdetillväxt minskar ser de till organisationen och de antar att det är priskrig på marknaden eller att det är interna felaktigheter i företaget. Detta leder då ofta till åtgärderna kostnads- och prisminskning (Ansoff, 1987, s. 257). Då dessa operationella insatser inte bättrar prestationen tar ledningen till strategiska åtgärder, ofta genom stegvis strategiska försök att hitta en väg ur krisen. De gör ogärna strategiska punktinsatser för att ändra produkt eller tillvägagångssätt innan de drabbas av en kris (Ansoff, 1987, s. 257). Det

reaktiva beteendet fungerar som bäst då förändringarna på marknaden sker långsamt och företagets historiska styrkor fungerar väl (Ansoff, 1987, s. 263).

Proaktivt beteende innebär precis som vid reaktivt beteende att ingen planerad strategi- eller utvecklingsplan finns men att ett aktivt sökande görs efter stegvis strategisk förändring (Ansoff, 1987, s. 258). Denna typ av företag har lättare att se behov av förändring och har därför större möjlighet att kontra innan en kris uppstår. Kontringen är reaktiv då även den sker genom försök att hitta en lösning till ett problem som dykt upp (Ansoff, 1987, s. 258). Detta fungerar väl som tillvägagångssätt i en förutsägbar miljö med stegvis förväntad förändring (Ansoff, 1987, s. 263).

Proaktivt systematisk tankesätt innebär en metodisk strategisk planering baserad på framtida prognoser, trender, hot och möjligheter i framtida miljöer (Ansoff, 1987, s. 259). Implementering av nya strategier enligt detta tankesätt sker tydligt och genomarbetat.

De olika typerna av synsätt fungerar bra i olika miljöer och marknader. Det gäller bara för företagsledningen att vara medveten om dess marknad och vad den kräver.

5.4.1 Marknadsförutsättning

Turbulensnivå är ett sammansatt mått av föränderlighet och förutsägbarhet av ett företags omgivning, baserat på komplexitet, nyhet, hastighet på förändringar och möjlighet till framtida prognoser. Dessa kan delas in i fem olika nivåer beroende på givna förutsättningar (Ansoff & McDonnell, 1990, s. 31):

1. Låg förändringstakt, lätt att förutspå framtiden och minimal komplexitet.
2. Relativt låg förändringstakt och lätt förutsägbarhet, komplexitet begränsad till administrativa och ekonomiska faktorer.
3. Relativt hög förändringstakt men med en ganska förutsägbar framtid. Möjlighet att agera för att möta förändringarna är relativt god.
4. Hög förändringstakt med plötsliga genombrott som leder till nya förutsättningar. Endast viss möjlighet att förutse förändringar.
5. Konstanta förändringar och påverkan från hela omvärlden. Plötsliga nyheter gör att förändringar kommer snabbare än företag har möjlighet att reagera. Framtiden går ej att förutspå och långtidsplanering är omöjlig.

Framgångsrik strategi för byggföretag för att möta konjunktur- och marknadsförändringar

Det centrala med turbulensnivåerna är att företagsledningen skall vara medveten om i vilken marknad de befinner sig. För att optimera lönsamheten bör företagsledningen agera i överensstämmelse med den förändringstakt som råder i den turbulensnivå som företaget befinner sig i (Ansoff 2 & McDonnel, 1990, s. 268).

5.4.2 Planeringsverktyg för ett proaktivt systematiskt arbetssätt

Beroende på marknad och turbulensnivå är olika planeringsverktyg lämpliga, nedan förklaras långsiktig och strategisk planering samt strategisk ledning.

Långsiktig planering, ett verktyg för att styra då antagande görs att förändringen av marknaden kommer att ske stegvis.

Strategisk planering, analyserar historiskt och om historien inte stämmer överrens med förväntad verklighet sker ny strategisk planering. En strategi tas fram baserad på företagets historiska styrkor.

Strategisk ledning bör tillämpas då strategisk planering är otillräcklig för att möta förändringen. Tillståndet kräver en ökad strategisk medvetenhet. Historiska styrkor ses som svagheter i framtiden och den strategiska planeringen ökas på med resursplanering och planering för att möta inkonsekventa förändringar (Ansoff, 1987, s. 260).

Optimala förhållanden för respektive planeringsverktyg och ledningsbeteende redovisas i Tabell 1.

Tabell 1. Optimala förhållanden för ledningsformer. Figur anpassad från (Ansoff, 1987, s. 262).

Typer av villkor / Omgivning	Förändringshastighet	Kännedom om typ av förändring	Inkonsekvens hos förändring	Företagets förmåga
Ledningssätt				
Reaktiv	Långsammare än företagets responstid	Återkommande	Ovanlig	Historiska styrkor användbara
Proaktiv	Likvärdig med företagets responstid	Logiskt stegvis		Stegvis utveckling av styrkor
Långsiktig planering	Snabbare är responstiden	Ovanlig	Vanlig	Nya möjligheter
Strategisk planering				
Strategisk ledning				

5.5 Porters fem konkurrenskrafter

Porters fem konkurrenskrafter är ett verktyg för att analysera ett affärsverksamhetsområde och hur konkurrenter påverkar marknaden (Porter 2, 2004, s. 5). Verktuget är uppdelat i följande områden; nya aktörer, leverantörer, köpare, substitut och hot från existerande konkurrenter. Dessa områden beskrivs närmre nedan:

Nya aktörer. Nya aktörer behandlar hur svårt det är för nya aktörer att ta sig in på marknaden. Vid analys av området tas hänsyn till följande delar; skillnader på olika aktörers produkter, hur kända olika företag är på marknaden, kostnader för företag att ta sig in på marknaden och hur tillgång till distributionskanaler ser ut.

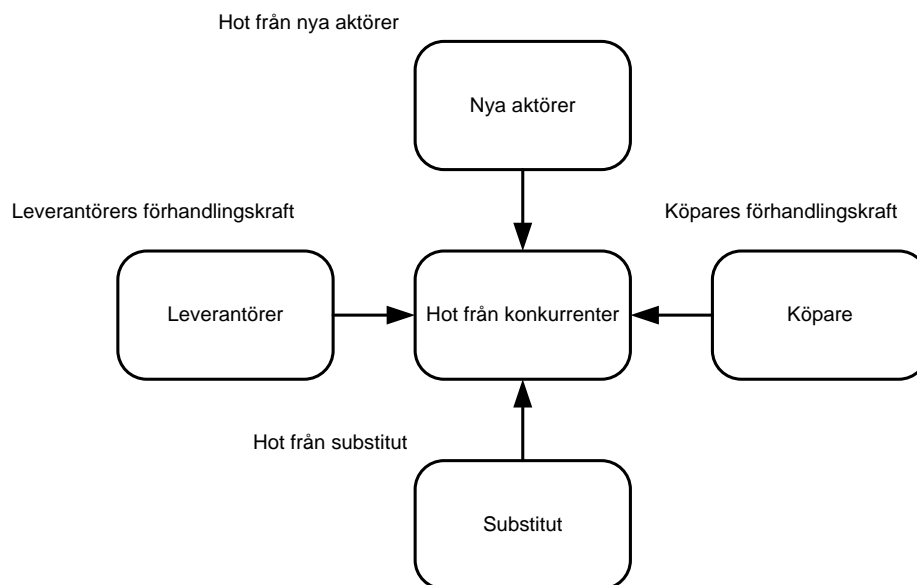
Leverantörer. Leverantörsområdet behandlar hur stor möjlighet leverantörerna har att påverka marknaden. Om antalet leverantörer är begränsat har dessa mycket större möjligheter att driva upp priserna och påverka marknaden.

Köpare. Detta område behandlar möjligheten för kunder att gå till konkurrenter eller kundernas möjlighet att omförhandla priser vid större volymer. Här tas också hänsyn till att kunderna kan vara känsliga för prisförändringar på marknaden.

Substitut. Behandlar hur stort hot olika substitut på marknaden är, om till exempel kunderna är benägna att byta till en liknande produkt och om i så fall substitutet är bättre eller billigare.

Hot från existerande konkurrenter. Är alla konkurrenter på marknaden jämlika eller är det någon som utgör ett extra stort hot? Skiljer sig de olika konkurrenternas produkter åt, har de olika produktionskostnader och är det så att kunderna föredrar en speciell produkt?

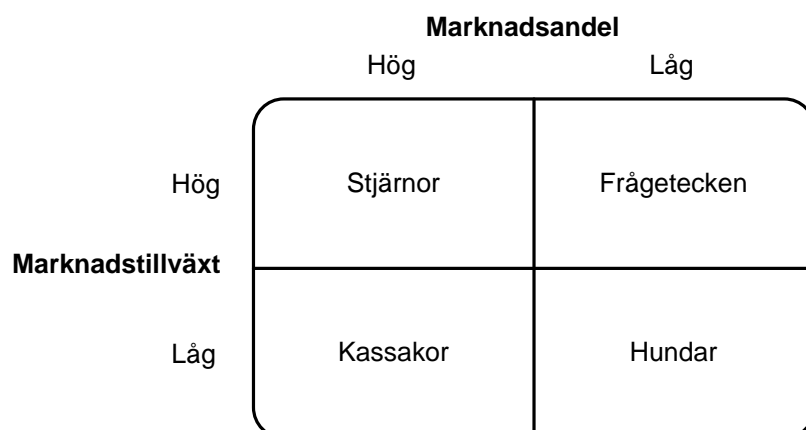
Framgångsrik strategi för byggföretag för att möta konjunktur- och marknadsförändringar



Figur 13. Porters fem konkurrenskrafter (Porter 2, 2004).

5.6 Bostonmatrisen

Bostonmatrisen är ett hjälpmedel för att analysera olika verksamheter inom en koncern. Den skapades av Bruce D Henderson och Boston Consulting Group (Björk, 1992, s. 53). Matrisen används för att visa balansen inom koncernen och vilka delar som genererar pengar och vilka som har ett negativt kassaflöde. Som måttstock för framgång använder matrisen marknadstillväxt vid efterfrågan (Ansoff 2 & McDonnel, 1990, s. 67). Matrisens horisontella axel visa marknadsandel i förhållande till ledande konkurrent medan den vertikala axeln representerar marknadstillväxten. Hög marknadsandel anses som en viktig fördel rent konkurrensmässigt och ger även kostnadsfördelar som brukar resultera i högre vinst (Björk, 1992, s. 55). Då förutsättningen för matrisen är att hög marknadstillväxt ger ökade kostnader i form av investeringar påverkar även marknadstillväxten kassaflödet (Björk, 1992, s. 55).



Figur 14, Bostonmatrisen (Ansoff 2 & McDonnel, 1990, s. 67).

De fyra segmenten i bostonmatrisen är stjärnor, frågetecken, kassakor och hundar.

Stjärnor använder mycket likvida medel men är även ledande och genererar därmed även stora belopp. Hundar har en liknande balans, där de gör av med lika mycket likvida medel som de skapar (Björk, 1992, s. 55). Kassakor genererar ett överskott och frågetecken ger en negativ avkastning.

Genom placering av ett företags affärsenheter i bostonmatrisen kan strategier för framtiden upprättas (Ansoff 2 & McDonnel, 1990, s. 68):

- Stjärnorna skall förstärkas och bevaras.
- Hundarna bör avvecklas om det är möjligt.
- Kassakorna skall ses över och grundligt analyseras.
- Frågetecknen bör analyseras för kontroller om de skall utvecklas till stjärnor eller avvecklas.

5.7 Strategiska verktyg och byggbranschen

Byggbranschen är en gammal bransch med stor omsättning och stort bidrag till Sveriges bruttonationalprodukt. Då det är en så pass stor bransch innehåller den flertalet undermarknader och stor variation på företag i form av storlek och inriktning. Beroende på ett byggföretags storlek och inriktning kan därför olika typer av strategiska verktyg vara lämpliga och tillämpbara.

6 Val av strategi i praktiken

Detta kapitel är en sammanställning av det material som samlats in vid intervjuerna.

6.1 Finanskrisen 2008

Finanskrisen 2008 har påverkat branschen negativt. Samtliga företag i undersökningen gick dock in i krisen med relativt stora orderstockar och den generella meningen inom branschen är att det finns en seghet vid konjunktursvängningar vilket beror på långa kontraktstider och stora volymer. Företagen i branschen har ofta en orderstock som gör att konjunkturen inte märks av förrän projekten börjar bli klara. Byggföretag är ofta även de sista ur lågkonjunkturer på grund av beställningar som gjorts i lågkonjunktur med långa kontraktstider. De flesta intervjuade är också överrens om att byggbranschen följer konjunkturen med perioder om hög- och lågkonjunkturer likt en sinuskurva. Enligt intervjuerna varierar känsligheten hos företagen beroende på hur stora de är, hur pass diversifierade de är och på vilka marknader de agerar. En del av de intervjuade personerna uppger att de har märkt av mindre förändringar på den lokala marknaden som andra inte märkt av.

Tiden för upptäckt av krisen skiljer sig mellan de intervjuade personerna. Merparten berättar att de redan 2007 såg tendenser till nedgång men att de endast uppfattade det som en kommande mindre svacka. Enligt intervjuerna var finanskrisen i dess egentliga omfattning dock inte ett faktum förrän finansinstitutet Lehman Brothers begärdes i konkurs. Den marknad som påverkats mest är bostadsmarknaden där det i många fall blivit ett totalstopp för nya och pågående projekt. Enligt intervjuerna är detta på grund av investeringsrädsla på finansmarknaden och risk för fallande priser men även för att både byggföretag och privatpersoner haft svårt att få lån för att finansiera nya projekt. De aktuella företagen märkte dock att marknaden återhämtade sig ganska snart efter att riksbanken sänkt styrräntan i början av 2009 vilket har gjort att många byggföretag har kunnat återanställa en hel del av de personer som fått lämna företagen. Då massmedia beskrev nedgången på byggmarknaden som en kraftig kris anser en del av de intervjuade företagen att medias bild av krisen inom byggbranschen är missvisande och överdriven.

Det är inte alla marknader som gått ner. De företag som även agerar inom anläggning och byggservice har märkt av att de marknaderna går uppåt. Just de här två områdena är enligt våra intervjupersoner marknader som ofta går upp i en

lågkonjunktur. För byggservice beror detta på att när nyproduktionen stannar upp väljer företag och privatpersoner att renovera befintliga byggnader medan det för anläggningsmarknaden oftast investeras från statligt håll för att stimulera ekonomin under lågkonjunkturen.

Hur företagen märkt av nedgången på byggmarknaden skiljer sig beroende på företagets storlek. De större företagen anger att de sett förändringar på olika håll på grund av deras storlek och olika affärsområden, medan de mindre företagen i undersökningen berättar att de sett att de större företagen fått mindre att göra.

De främsta indikatorerna som byggföretagen angett för en förestående kris på byggmarknaden är följande:

- Kommunen stoppade många projekt.
- Förväntade projekt dök inte upp.
- Färre kunder.
- Regeringen började projektera stora anläggningsprojekt.
- Lägre prisbild.
- Arkitekter och liknande samarbetspartners fick mindre att göra.
- Angränsande och andra marknader sviktade.

6.2 Byggkrisen 1992

Den generella uppfattningen bland de intervjuade företagsrepresentanterna har varit att den nuvarande krisen inte är lika omfattande som den byggkris som inträffade under 1990-talet. Orderingången har minskat och då främst på bostadssidan, dock finns det fortfarande mycket förfrågningar om anbud på marknaden. Krisen som på 1990-talet drabbade Sverige och i synnerhet byggbranschen var betydligt värre, många företag gick omkull och mycket kompetens gick förlorad då varslade arbetare och nyutexaminerade studenter fick söka sig till andra branscher. Ett tecken på att byggmarknaden var osund innan byggkrisen på 1990-talet var enligt de intervjuade personerna att det fanns låneingenjörer vars enda uppgift var att optimera byggnader och byggande för att få så stora bidrag och subventioner som möjligt.

Att krisen var betydligt värre under 1990-talet än nu ses enligt de intervjuade företagsrepresentanterna tydligt då det finns ett stort glapp inom byggbranschen i åldrarna 45-50. Krisen på 1990-talet kom enligt de flesta helt utan förvarning och troddes vara en tillfällig nedgång men effekten av den var många gånger större än de intervjuade företagen kunde förutspå. Detta innebar att företagen sparkade

folk i smågrupper då de hela tiden väntade på att konjunkturen skulle vända. På grund av detta gjorde många företag stora förluster då de satt med tunga organisationer och utan projekt och inte gjorde några större omorganisationer. Då företagen missade något projekt innebar det ofta därför direkt varsel eller uppsägningar. Dock påpekar de intervjuade personerna vid större företag att företagen valde att försöka behålla nyckelkompetens och nyanställa via trainee-tjänster för att minska ett eventuellt generationsglapp. Eftersom en del byggföretag gick väldigt dåligt under denna period valde en del av de intervjuade företagen att köpa upp konkurrenter för att stärka sig på marknaden.

De intervjuade företagsrepresentanterna anser att deras respektive företag haft fördel av att ha genomlevt byggkraschen på 1990-talet då de ser till dagens kris. De intervjuade personerna menar att kunskapen har ökat och erfarenheter har funnits som har gjort att de klarat sig bättre i dagsläget än andra företag internationellt.

6.3 Ekonomi

Företagen som undersöks har något olika ekonomiska mål som de arbetar efter, detta beror dels på vilken ägarform företaget har och dels vilka områden företagen agerar inom.

De större byggföretagen som undersökts är börsnoterade aktiebolag vilket innebär begränsningar i hur de kan utforma sina strategier över lång tid eftersom de hela tiden tvingas arbeta mot kortsiktiga krav på vinst och utdelning. En representant för ett börsnoterat aktiebolag nämner dock att företaget har ekonomiska lönsamhetsmål som sträcker sig över konjunkturcykler vilket skiljer sig från de övriga företagen. Vidare skiljer sig även krav inom företagen på marginaler för projekt beroende på om företaget bedriver entreprenadverksamhet eller bygger i egen regi. De intervjuade personerna i börsnoterade aktiebolag upplever begränsningar av möjliga åtgärder för att kunna stimulera ej sysselsatt arbetskraft i företaget. Det är till exempel inte möjligt att planera att bygga i egen regi i lågkonjunktur om detta inte är en strategi i företaget. Vidare nämner vissa av de intervjuade representanterna att det hade kunnat vara möjligt att göra smarta markförvärv under lågkonjunktur för senare förädling men att detta inte heller är möjligt på grund av krav på så effektiv användning av ekonomiska resurser som möjligt. Det finns därför ingen möjlighet att binda eget kapital utan avkastning.

6.4 Åtgärder och agerande

Företagen i undersökningen har vidtagit olika åtgärder för att möta och hantera finanskrisen. De olika åtgärds paket som nämnts av intervju personerna har implementerats vid olika tillfällen. Som förebyggande åtgärd för lågkonjunktur har vissa av företagen aktivt valt att förlägga effektiviserande omstruktureringar och projektering av egeninvesteringar i högkonjunktur, eftersom detta är stora och resurskrävande åtgärder. I lågkonjunkturer har däremot åtgärds paket implementeras för att snabbt minska påverkan av krisen, detta har till exempel skett genom effektiviserande åtgärder och direkta kostnadsminskningar.

De större företagens representanter i undersökningen anger i intervjuerna att de aktivt följer finansmarknaden och andra branscher för att se indikatorer på kommande svängningar i konjunkturer samt för att kunna förbereda möjliga vägar och åtgärder. De mindre företagen uppger dock att de främst ser till samarbetspartners, leverantörers priser samt hur de stora företagen agerar.

Nedan följer en sammanställning av de åtgärder som presenterats under intervjuerna.

- Stor orderstock.
- Reserverade pengar i bokslut.
- Personalåtgärder.
- Anpassade priser.
- Långsiktiga ekonomiska strategier .
- Investeringsstopp .
- Ny beslutsstrukturering.
- Kundfokus.
- Prispress på leverantörer.
- Omstrukturering av verksamhet.
- Diversifiering.
- Fokusering.
- Vinstfokusering.
- Nyckeltal.

Stor orderstock

En förebyggande åtgärd som nämnts under flertalet av intervjuerna är vikten av att ha en stor orderstock. Storleken på orderstocken innebär att sysselsättningen är god även om eventuell svacka i ekonomin inträffar, då kontraktstiderna sträcker sig över långa tidsperioder. Detta sker genom att företagen ibland får lägga något lägre anbud för att kunna behålla personalen sysselsatt.

Reserverat kapital i bokslut

För att minska de projektspecifika täckningsbidragen är en åtgärd att reservera pengar i bokslutet för att täcka omkostnaderna för organisationen och på så sätt kunna behålla personal och sysselsättning även vid en lågkonjunktur.

Personalåtgärder

Åtgärder som rör personalen varierar kraftigt mellan de olika företagen. Vissa utbildar sin personal från grunden och vill därmed göra allt för att behålla kompetensen under lågkonjunktur då de satsat mycket pengar på dem. Andra ser till organisationen och vill både behålla spetskompetens men samtidigt ha en effektiv organisation. Detta innebär enligt de intervjuade personerna att många anställda blivit varslade under det senaste året. Beslutet om varsel kom enligt vissa av de intervjuade lite hastigt då de redan i dagsläget behöver ny- och återanställa, eftersom marknaden återhämtat sig. Det finns även företag som valt att nyanställa i lågkonjunktur, då det finns god tillgång på kompetent personal.

Anpassade priser

En av åtgärderna som har beskrivits vid intervjuerna är pressade omkostnader, marginaler och vinster. Dessa åtgärder har genomförts för att kunna få fler jobb och hålla sysselsättningen hög. Hur detta sker skiljer sig väldigt mycket beroende på företag och ägarform. En annan prisanpassningsåtgärd är att företagen kontinuerligt ser hur konkurrenterna prissätter sina produkter och tjänster.

Långsiktiga ekonomiska strategier

Att bygga i egen regi och ha färdiga planer på markförvärv, projektering och andra underlag är åtgärder som har nämnts vid intervjutillfällena. Vidare har även nämnts att kostnaderna för att ha kapital bundet i mark är höga men att vinster

Framgångsrik strategi för byggföretag för att möta konjunktur- och marknadsförändringar

går att göra på billiga markförvärv i lågkonjunktur. Likviditeten vid sådan här långsiktig strategi är viktig då projekt i egen regi är kapitaltunga för företagen.

Investeringsstopp

En åtgärd har varit att företagsledningarna har dragit i handbromsen och infört investerings- och projektstopp för företagen.

Beslutsstrukturering

I och med finanskrisen har vissa företag valt att ändra sin strategi och flytta besluten uppåt inom företaget för att få större kontroll på utgifterna och endast starta de projekt som beräknas vara tillräckligt lönsamma.

Kundfokus

Att aktivt samarbeta med kunden och se till marknadsens verkliga behov är en åtgärd och ett tankesätt som vissa av företagen jobbar efter. Produktionen och även upplåtelseformen styrs då efter marknadsbehovet.

Prispress på leverantörer

Aktivt sökande efter nya produkter och leverantörer för att minska produktionskostnader är en åtgärd som blir tydlig i lågkonjunktur. Även prispress på befintliga leverantörer och volyminköp är åtgärder som företagen har nämnt för att minska sina produktionskostnader och bli mer konkurrenskraftiga i lågkonjunkturer.

Omstrukturering av verksamhet

Att se över sin organisation och i högkonjunktur starta upp verksamhet inom koncernen istället för att upphandla de olika varorna och tjänsterna är en åtgärd som har nämnts som fördelaktig.

Diversifiering

För att stärka sin organisation och bredda sig har en åtgärd hos företagen varit att diversifiera sin verksamhet och börja agera på fler marknader.

Fokusering

En annan åtgärd har varit att fokusera på ett av sina områden och skala av all annan verksamhet med fokus på den nya kärnverksamheten.

Vinstfokusering

Att fokus bör finnas på ett vinstkrav och anpassning av organisationen, verksamhet, personal och sitt affärsområde efter detta krav är ett synsätt som finns bland vissa av de intervjuade företagen. Fokus ligger på att gå med vinst i lågkonjunkturen vilket innebär att det långsiktiga perspektivet hamnar i periferin.

Nyckeltal

Vid samtliga intervjuer anger företagen att de mäter sin verksamhet med olika nyckeltal. Vilka nyckeltal de främst använder sig av skiljer sig dock från mellan företagen. De vanligaste nyckeltalen som har diskuterats är:

- Vinst.
- Omsättning.
- Kundnöjdhet.
- Omkostnader.
- Sjukskrivningstal.
- Orderingång.

Skillnader mellan de större byggföretagen och de medelstora är främst att de stora fokuserar mycket på effektivitets-, produktionskostnads- och vinstparametrar medan de mindre företagen fokuserar på kvalitets- och nöjdhetsparametrar.

6.5 Sysselsättning i byggbranschen

För att få ett externt perspektiv på hur finanskrisen och byggkraschen har påverkat svensk byggindustri har en intervju med en representant från Arbetsförmedlingen Teknik genomförts.

Uppfattningen från arbetsförmedlingen om finanskrisen som inträffade hösten 2008 är att krisens omfattning och effekt är betydligt mindre på den svenska byggmarknaden än vad byggkraschen 1992 var. Antalet personer som gick ifrån arbetsmarknaden var då enligt arbetsförmedlingen i storleksordningen 500 000 i jämförelse till de 200 000 – 300 000 som under den senaste krisen har lämnat

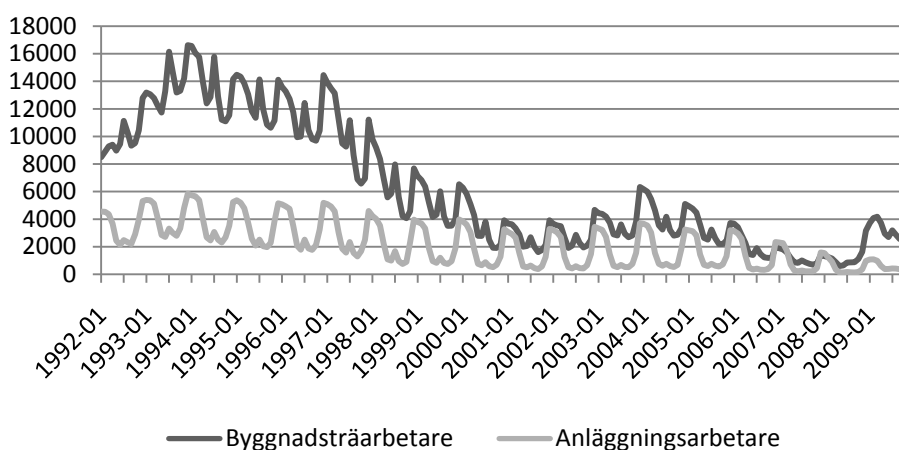
Framgångsrik strategi för byggföretag för att möta konjunktur- och marknadsförändringar

marknaden. Byggbranschen är ett av de stora områdena och har tillsammans med industri- och transportsektorn varit den bransch som varslat flest anställda.

Medvetenhet finns inom branschen att den följer konjunktursvängningar, dock senare än många andra branscher. En indikation och tidig varning för arbetsförmedlingen har varit att då arbetslösheten är som lägst och byggbranschen skriker efter personal brukar en vändning med lågkonjunktur vara nära. Exempel på detta är 1988 då det fanns fler lediga jobb än det fanns sökande med nedgången 1992 strax efter. Samma fenomen sågs under årsskiftet 2007-2008 då det var lägst arbetslöshet på 20 år och finanskris den stundande hösten.

För att möta svängningar i branschen förbereder arbetsförmedlingen i högkonjunktur prognoser och utvärderingar för att se till mer långsiktiga behov. Uppfattningen om var framtidens behov finns är enligt arbetsförmedlingen inom renoverings- och tillbyggnadssektorn. Till exempel inom Skåne-regionen och då främst Malmöstad är uppfattningen att underhållet hos ett stort antal objekt är eftersatt och kommer behöva åtgärdas inom en snar framtid. Åtgärderna för att möta detta behov är från arbetsförmedlingens sida är ett samarbete med högskolor och gymnasieprogram där skraddarsydd utbildningar för tjänstemän och hantverkare skall utarbetas inom denna sektor.

I Figur 15 ses den registrerade arbetslösheten inom byggbranschen åren 1992-2009. De två grupper som redovisas är anläggningsarbetare och byggnadsträarbetare.



Figur 15. Arbetslöshet i byggbranschen 1992-2009 (Arbetsförmedlingen, 2009).

6.6 Byggföretags förändringsprocesser

Företagsrepresentanterna som intervjuats i undersökningen har samtliga nämnt att de arbetar enligt strategier. Vissa har väldigt styrda strategier från koncernnivå medan andra agerar enligt vad som kan beskrivas som ett reaktivt beteende då förändring sker först vid marknadsförändringar. Dessa typer av strategier och åtgärder omtalas som arbetsmönster och benämns inte som direkta strategier. Hur marknadsförändringar hanteras skiljer sig mellan företagen enligt de intervjuade personerna, det är främst de börsnoterade företagen som aktivt säger sig följa marknadsförändringar, det vill säga enligt ett systematiskt beteende för hantering av dessa. De mindre företagen påpekar dock att de istället ser hur och när de större företagen agerar och handlar därefter. Samtliga intervjupersoner nämner även att företagen i mer eller mindre omfattning påverkas av samhällsförändringar, exempelvis bidrag och stora infrastrukturprojekt. Vidare sammanfattar samtliga personer i undersökningen på olika sätt att det är många faktorer som påverkar företagens förändringsprocesser och vad som styr hur de agerar vid förändringar.

Framgångsrik strategi för byggföretag för att möta konjunktur- och marknadsförändringar

7 Analys av material och stöd vid formulering av strategi

Detta kapitel är en analys av resultatet från intervjuerna med utgångspunkt från den teori som tidigare beskrivits.

Vår analys visar att samtliga företag i undersökningen medvetet eller omedvetet arbetar enligt strategier. Att de omedvetet arbetar enligt strategier innebär att paralleller kan dras mellan deras agerande och kända företagsstrategier. De planerade strategier som presenterats under intervjuerna skiljer sig tydligt från företag till företag. Det framgår även att de planerade och utåtriktade strategierna inte alltid överrensstämmer med hur företagen egentligen agerat vilket till stor del överrensstämmer med strategi som handlingsmönster. Vid intervjutillfällena framgick det även att de flesta företagen i teorin hade tänkta handlingsplaner vid en ekonomisk nedgång men att de saknade tydligt utarbetade strategier. Alla intervjuade personer uppgav dock att företagen hade mål för hållbar tillväxt.

Företagens sätt att möta och hantera marknadsförändringar har förändrats från krisen på 1990-talet till den senaste lågkonjunkturen. På det stora taget har företagen dragit lärdom av den tidigare krisen och har varit mer medvetna om hur marknadsförändringar påverkar branschen. Samhällets agerande har även det förändrats med mer försiktighet vid förändring av marknadsförutsättningar såsom förändring av subventioner och nya förutsättningar för bostadsproduktion.

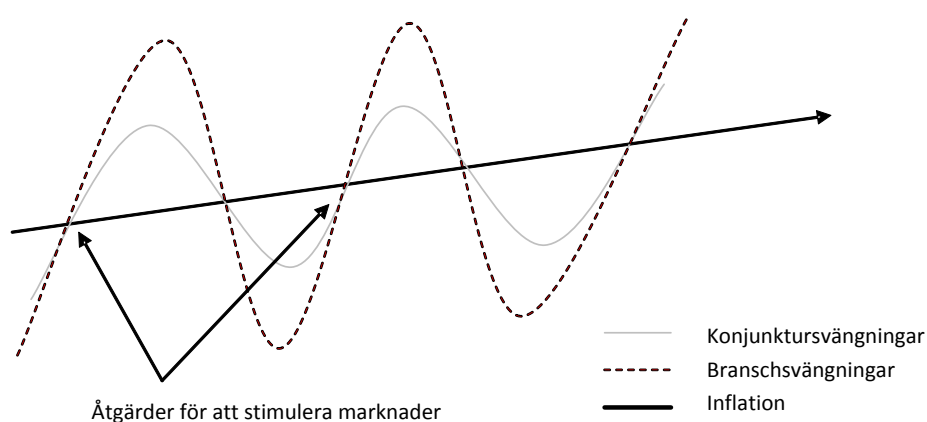
De företag som var aktiva under krisen på 1990-talet har till viss del dragit lärdom av hur de bör agera vid förändringar i företaget och på marknaden. De borde alltså ha kunnat dra mer nytta av denna erfarenhet för att göra smarta investeringar och rekryteringar vid lågkonjunkturen.

7.1 Samhället och dess påverkan på branschen

Vid granskning av subventioner och dess påverkan på byggbranschen framgår det tydligt att subventionerat bostadsbyggande skapar en osund marknad med förstärkta lågkonjunkturen och en negativ effekt på en hållbar samhällsutveckling. Byggbranschens och då främst bostadsbyggandets marknad följer i stort sett likt en sinuskurva konjunkturen, dock märker inte samtliga företag av alla svackor på byggmarknaden. Detta beror dels på företagens storlek, hur stor orderstock de har och var i landet de är aktiva.

Framgångsrik strategi för byggföretag för att möta konjunktur- och marknadsförändringar

Regeringens agerande har tidigare inneburit att då marknaden går ner och bostadsbyggandet har stagnerat har regeringen agerat med hjälp av subventioner för att stimulera bostadsbyggandet. De långa beslutstiderna som krävs innan system har implementerats innebär dock att marknaden ofta hunnit återhämta sig och är på väg upp samtidigt som subventionerna träder ikraft. Effekten av detta har blivit extrema högkonjunkturer då byggbranschen har nyttjat befintliga bidrag till max och fortsatt bygga så länge bidragen funnits kvar. När konjunkturen sedan varit på topp och marknaden naturligt vänt samtidigt som regeringen börjat minska subventionerna har indraget av subventionssystemet inneburit ytterligare nedgång till en djupare lågkonjunktur, se Figur 16.



Figur 16. Stimulansåtgärders påverkan på byggbranschen

Effekten av subventioner och bidrag har varit att många företag valt strategin att fokusera sin verksamhet kring de områden där de kunnat få bidrag till projekten, vilket skedde bland annat med hjälp av låneingenjörer på 1990-talet. Detta skapade en osund tillväxt på bostadsmarknaden med överproduktion och tappat kundfokus vilket genererade stora vinster till byggföretagen, dock matchade inte produktionen marknadens behov. Vid bidragens avskaffande valde företagen olika strategier för att överleva. En del företag valde bland annat att se till kundens verkliga behov istället för vilken typ av byggande som kunde generera bidrag vilket gjorde att nyproduktion på bostadsmarknaden fortfarande var möjlig trots ett stort överskott av bostäder. Investeringsvilja finns alltid om produkten är rätt, vilket tydligt syns i Öresundsregionen där byggföretagen hittat en ny målgrupp på andra sidan sundet när den svenska marknaden gått ner. Andra strategier som valdes under 1990-talet var att köpa upp konkurrerande företag till relativt låga priser vilket både minskade konkurrensen och stärkte den egna positionen på

Framgångsrik strategi för byggföretag för att möta konjunktur- och marknadsförändringar

marknaden. Utifrån detta kan slutsatsen dras att tillfälliga bidrag till specifikt bostadsbyggande kan leda till en överproduktion vilket inte är en önskad utveckling på bostadsmarknaden.

För att klara sig bra på byggmarknaden gäller det att ha en hög medvetenhet om effekten av subventioner och deras påverkan. Om företaget inte anpassar sig efter dessa är det möjligt att de hamnar efter sina konkurrenter och inte får några jobb. Det som är viktigt att veta är att då subventioner träder ikraft förändras även marknadsförutsättningarna och konkurrensbilden. Detta leder både till att nya aktörer dyker upp på marknaden samt att befintliga aktörer anpassar sig och försöker utvidga sin verksamhet. Enligt Ansoff (1990) är just medvetenhet om marknaden och dess turbulensnivå kritisk för hur ett företag skall agera. Vid subventionerad marknad kan förändringarna ske snabbt och turbulensnivån därmed stiga. För att överleva som företag är det då viktigt att agera i enlighet med turbulensnivån och välja strategi därefter. Vanligtvis kan byggmarknaden anses ligga på en relativt låg turbulensnivå med väntade förändringar. Vid aktivt följande av propositioner och regeringsbeslut är många förändringar lätta att förutse vilket bidrar till den låga nivån. Medvetenheten finns även inom branschen att byggmarknaden förändras i cykler och att nedgångar kommer förr eller senare. Det som dock drar upp turbulensnivån ibland är att de förändringar som sker ofta påverkar branschen mer än väntat. Trots att byggbranschen har långa kontrakts- och omställningstider är den även känslig vid ekonomisk nedgång på grund av att företagen arbetar mot kunder vars investeringsvilja till stor del påverkas av ränteläget. Detta gäller dock främst nyproduktion av bostäder.

En parallell kan även dras till konkurrensbilden enligt Porter (2004) som beskriver hot från nya aktörer på marknaden. Här gäller det att se vilken eller vilka av de konkurrerande aktörerna som utgör störst hot och ta hänsyn till detta.

En annan åtgärd från regeringens håll har varit att försöka skapa ekonomisk stimulans via stora satsningar på infrastruktur. Historiskt sett syns dessa satsningar tydligt i statistiken då det efter ekonomiska nedgångar som på 1990-talet gjorts stora satsningar. Effekten av dessa åtgärder är främst ekonomiska och påverkar inte sysselsättningsgraden i hög utsträckning men ger indirekt påverkan på denna då ekonomin stimuleras. En del av de intervjuade personerna nämner att företagen nyttjat just vetskapen om regeringens stimulansåtgärder och satsat mer på sin infrastrukturverksamhet. Detta strategiska val innebär möjligheter för företagen att få fler stora jobb med hög omsättning. Möjligheterna som skapas av

stimulansen inom infrastruktursatsningarna kan dock inte nyttjas av alla företag. Maskiner och material som behövs vid produktion är väldigt stora investeringar där maskinerna även har höga underhållskostnader. Möjligheterna finns dock för aktörer att ha uthyrningsverksamhet av maskinparker inriktat på just anläggning och infrastruktur vilket ger även de medelstora företagen möjlighet att etablera sig och agera på infrastrukturmarknaden. Av undersökt material framgår det tydligt att infrastrukturmarknaden är en stabil marknad med långa projektider vilket bidrar till kontinuerlig ekonomisk stimulans i långa perioder. Att satsa på infrastruktur i lågkonjunktur är därför en bra strategi så länge som företaget klarar av det ekonomiskt. I dagsläget har staten igång stora infrastrukturprojekt med såväl underhåll av befintliga kommunikationsnät som projektering av framtida utbyggnad vilket innebär goda framtidsutsikter inom denna marknad.

Indikationer som vi har fått under intervjuer med företagen och vid analys av marknaden är att det i dagsläget och ett par år framöver kommer att finnas en stor mängd projekt inom renoverings- och ombyggnadssektorn. Detta då underhållet på ett stort antal privata såväl som offentliga fastigheter är eftersatt. Denna typ av projekt är annorlunda från nyproduktion och har helt andra förutsättningar. Då projekten kommer att variera mycket i storlek finns det möjlighet för de flesta företag inom branschen, oavsett storlek, att agera och satsa på denna marknad. Detta gäller då de företag som har entreprenad- eller byggserviceverksamhet och är villiga att omplacera och satsa på kanske mindre projekt.

Vi har uppfattningen att riksbankens tidiga agerande med sänkning av styrräntan nu har skapat möjligheter inom byggbranschen. Den låga räntan innebär minskade byggnadskreditiv, sänkta bokostnader för potentiella kunder och möjligheter till försäljning av nya bostäder. Reservering bör dock göras för framtida räntehöjningar då detta kan leda till en ny nedgång med höga räntekostnader på stora lån och ovilja till nya investeringar.

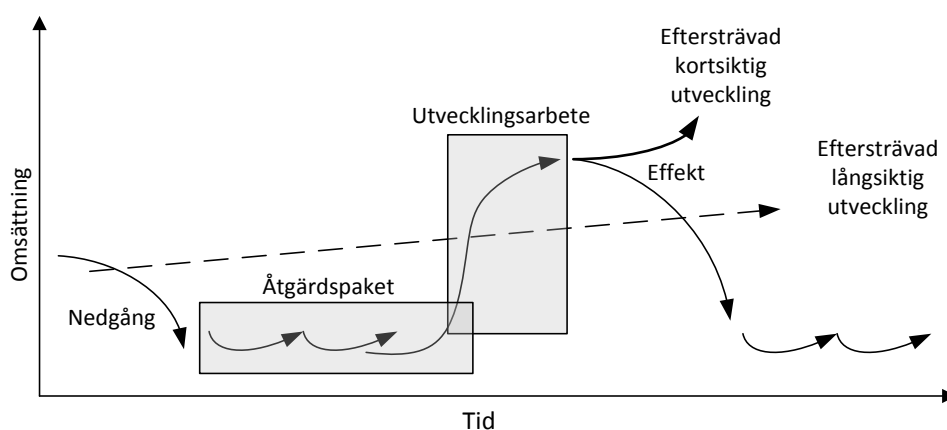
7.2 Byggföretags förändringsprocesser

Arbetet med förändringar och hantering av dessa skiljer sig från företag till företag. Vissa av de intervjuade personerna berättar att de har färdiga planer för hur de skall agera vid specifika situationer medan andra arbetar med mer generella övergripande strategier. Beroende på företagets storlek och

Framgångsrik strategi för byggföretag för att möta konjunktur- och marknadsförändringar

ägandeform varierar styrningen över de strategiska besluten samt hur involverade personer på olika nivåer inom företagen är.

För att hantera negativa marknadsförändringar krävs det någon typ av åtgärd. Enligt vår undersökning är det just dessa förändringar som får företagen att vidta någon form av åtgärd. Väl i en lågkonjunktur krävs ett aktivt åtgärdsarbete för att uppnå eftersträvd utveckling. Då åtgärder ofta initieras väldigt sent får de inte den genomslagskraft de borde haft vilket innebär att fler åtgärder måste genomföras. När företaget väl finner ett åtgärds paket som lyfter dem ur krisen eller konjunkturen vänder är det viktigt att arbeta med utvecklingen inom företaget och genomföra förebyggande åtgärder för att förhindra en upprepning av tidigare nedgång. Om företagen inte gör detta är risken stor att när konjunkturen vänder igen kommer samma problem tillbaka istället för att de följer sin önskade utvecklingskurva. Detta beteende illustreras i Figur 17.



Figur 17. Utvecklingsarbete.

För att vara förberedd på förändring är det viktigt att följa marknadsförändringar genom olika indikatorer. Som tidigare framgått mäter företagen både sin framgång och läser av marknadsförändringar genom nyckeltal. Som indikator på hur marknaden förändras finns det ett antal viktiga nyckeltal som mer eller mindre visar hur marknaden kommer att utveckla sig:

- Sysselsättningsgrad.
- Fastighetsprisindex.
- Förändring av förutsättningar.

Dessa beskrivs närmre nedan.

7.2.1 Sysselsättningsgrad

Då sysselsättningsgraden är hög och marknaden god finns det en medvetenhet inom branschen om att förändring kan komma att ske inom en snar framtid. Detta har framgått tydligt av den teoretiska undersökningen i form av arbetslöshet och konjunktursvängningar. Vid analys av branschstatistik ses det tydligt att när arbetslösheten är som lägst följs det ofta av kraftiga konjunktursvängningar. Viktigt är därför att följa utvecklingen på sysselsättningsgraden i såväl den egna som intilliggande branscher. Börjar exempelvis sysselsättningen hos arkitekter att svikta kan detta spegla att nedgång även kommer till den egna branschen och att det är läge för eventuella förberedelser och åtgärder. Orderingången till företaget är därför även det en indikator som dock ofta visar sig i ett sent skede då marknaden redan befinner sig i en nedgång. Även om företaget har en hög sysselsättningsgrad är det viktigt att beakta att en stor orderstock leder till en seghet inom branschen och gör att effekten av en nedgång kommer senare och håller i sig längre. För att motverka detta bör företagen därför aktivt följa utvecklingen även då sysselsättningen är hög. Det positiva med en stor orderstock är dock att vid en mindre svacka kan sysselsättningen bibehållas vilket innebär att svackan inte behöver påverka företaget speciellt mycket. En annan positiv aspekt är möjligheten till inköpsvinster. Vid nedgång på marknaden kan ofta byggmaterial med mera prispressas och vinsten på kontraktet som slöts i högkonjunktur blir då större. Samma inverkan kan dock ge en negativ effekt då kontrakt som sluts i lågkonjunktur kan ge dyra inköp i produktionskedet om marknaden är i vändningsskede. Detta gör att en kraftig orderstock både kan hjälpa och stjälpa beroende på hur kontrakten ser ut.

7.2.2 Fastighetsprisindex

Fastighetsprisindex har vid den senaste lågkonjunkturen visat sig vara en tydlig indikator på hur konjunkturen förändras. De extrema ökningarna av bostadspriser som tydligast sågs i USA men även visade sig på den svenska marknaden borde fått byggföretagen att reagera. Det är dock svårt att veta när marknaden kommer att vända och fram tills att den väl vänder innebär den osunda marknadsutvecklingen stora möjligheter för byggföretagen. När fastighetsprisindex väl går ner kan det leda till ovilja från konsumenterna att investera i nyproduktion. Denna ovilja grundar sig i att deras nuvarande boende minskar i värde samt att möjligheten till lån minskar i och med konjunktursviktningar.

7.2.3 Förändringar av förutsättningar

Subventioner påverkar byggbranschen och främst bostadsproduktion i stor grad. För att förbereda sig för förändrade förutsättningar i form av tillkommande och slojade bidrag är det viktigt att aktivt följa regeringspropositioner och riksdagsbeslut, eftersom dessa beslut i stor omfattning påverkar byggföretagen.

Då subventioner på bostadsmarknaden, till exempel ROT-avdrag, innebär en relativt gammal produkt på en ny marknad bör företagen genomföra en strategisk positionering (Ansoff, 1987) och fokusera på marknadsutveckling, det vill säga hur de ska agera för att ta fler marknadsandelar. Här har främst medelstora byggföretag en fördel då de enklare kan anpassa sin organisation snabbt till att matcha de nya, eventuellt temporära, förutsättningarna. Detta stämmer även överrens med hur de personer vi intervjuat resonerar kring arbeten med lägre omsättning. Med grund i resultatet från våra intervjuer och teoristudier gällande subventionerat byggande anser vi dock att denna typ av bidrag inte främjar en hållbar utveckling utan att företag måste anpassa sig efter nya spelregler för att inte falla bakom sina konkurrenter.

En annan parameter som är av intresse för byggbranschen är stora planerade infrastruktursatsningar. Dessa kommer vanligtvis i lågkonjunkturer som medel för stimulans av ekonomin. Då regeringen bör anses ha bättre koll på när och hur konjunkturförändringar kommer att ske kan beslut och förslag på denna nivå vara lämpligt att följa.

Nyckeltal bör följas och granskas, dock bör det tas i beaktning att de kanske inte alltid ger en tillräckligt aktuell bild av hur marknaden och ekonomin ser ut. Viktigt är även att de individuella nyckeltalen kan förändras på grund av andra faktorer som kanske inte direkt kommer att påverka byggbranschen. Detta innebär att nyckeltalen bör användas tillsammans.

Åtgärder att vidta för att hantera förändringar kan vara av lite olika karaktär och kan generellt delas upp i förebyggande åtgärder och åtgärder som genomförs i lågkonjunktur.

7.3 Förebyggande åtgärder

För att minska effekten av en ekonomisk nedgång och stärka sig gentemot sina konkurrenter kan det vara nödvändigt att genomföra förebyggande åtgärder. Beroende på företagets storlek kan dessa åtgärder vara mer eller mindre kostsamma och tidskrävande. Flertalet åtgärder har nämnts under intervju

Framgångsrik strategi för byggföretag för att möta konjunktur- och marknadsförändringar

tillfällena men genomförandet av samtliga har ofta varit då konjunkturen redan vänt och marknaden varit på väg ner. Det är därför viktigt att ta hänsyn till de tidigare nämnda nyckeltalen för att i tid kunna fatta välgrundade beslut om förändring och åtgärds paket. Följande är förebyggande åtgärder som företag kan använda för att stärka sin position och möta eventuella nedgångar:

- Konkurrenskraft.
- Effektiviseringsåtgärder och omorganisationer.
- Långsiktiga investeringar.

7.3.1 Konkurrenskraft

Vid frågor ställda kring hur företagen försöker stärka sig konkurrensmässigt blev det generella svaret att de försökte sänka kostnaderna och vara billigast på marknaden, det vill säga kostnadsledarskap. En av intervjupersonerna svarade dock att de även fokuserade på att vara nära kunden och värderade kundnöjdhet högt. Här kan parallellt dras till Porters (2004) breda mål; låga kostnader och differentiering, där differentieringen i detta fall handlar om att gå ett steg längre för kunden för att öka kundnöjdheten. Vidare ses här även hur företaget som fokuserar på kundnöjdhet försöker minska de konkurrenskrafter som finns i form av nya aktörer, leverantörer, substitut och hot från konkurrenter genom att öka köparens vilja att anlita företaget igen och därmed styra köparens förhandlingskraft. Då detta för deras del visat sig effektivt innebär det att fokus på kostnadsledarskap inte behöver vara den bästa vägen att gå då detta kan innebära att företaget bortser kundens behov. Detta kan i så fall leda till att företaget levererar en billig produkt men att det inte finns någon marknad för den.

Då byggmarknaden är en gammal marknad med relativt begränsade möjligheter till nya produkter är det enligt Ansoff (1987) marknadspenetration som är den möjlighet byggföretagen har. Detta innebär att öka marknadsandelar vilket kan uppnås på lite olika sätt. I högkonjunktur är det dock svårt att genomföra detta utan att ha kostnadsledarskap. Det finns även möjlighet att utveckla de produkter som redan finns på marknaden, vilket har exempelvis gjorts av vissa av de undersökta företagen i form av nya prefabricerade och volymtillverkade element. Satsningarna har gett blandat resultat. Strävan efter att effektivisera byggprocessen och leverera kostnadseffektiva lösningar är viktigt men det gäller samtidigt att ha kvar kunden i fokus så att inte fel produkt levereras. En parallell

Framgångsrik strategi för byggföretag för att möta konjunktur- och marknadsförändringar

kan här dras till 1990-talets överproduktion där företagen kraftigt anpassade byggandet efter rådande subventioner och helt tappade kunden ur fokus.

En ytterligare möjlighet för att stärka sig kan vara att diversifiera sig och börja agera på närliggande eller nya marknader. Detta innebär att företaget får ytterligare ett "ben" att luta sig på. Möjligheterna eller tillvägagångssättet för att uppnå detta skiljer sig beroende på om det finns en tidigare marknad eller inte. Vid befintlig marknad kan det vara aktuellt att köpa upp konkurrenter eller mindre företag för att snabbt erhålla kompetens och utveckla och driva den nya nischen framåt med mer likvida medel. Vid helt ny marknad gäller det dock att starta från början och lansera en ny produkt som ett eventuellt substitut för äldre processer eller produkter. För att lyckas med denna diversifiering gäller det dock att leverera en produkt som fungerar och att som företag inte förbise någon viktig detalj vid lanseringen. Ett misslyckande kan dels innebära dåligt rykte för företaget men även att den potentiella marknaden försvinner. En viktig parameter för att uppnå en framgångsrik strategi är att ha kontroll över de olika affärsenheterna i ett diversifierat företag. Att stycka upp koncernen och låta de olika enheterna vara fristående kan vara ett sätt att ha möjlighet att minska verksamhet som inte genererar den värdetillväxt som är tänkt utan att det påverkar resterande delar. Ett verktyg för att utvärdera de olika enheterna inom en koncern är Bostonmatrisen (Ansoff 2 & McDonnell, 1990). Lämpligt är därmed att se till affärsenheterna och dess marknad. Genererar de positivt kassaflöde eller negativt, finns det någon utvecklingsmöjlighet eller stagnerar marknaden och tjänsten är på väg att bli inaktuell. Efter analysen bör företagen agera och minska ner på den verksamhet som troligen inte kommer att uppnå tillräcklig värdetillväxt och satsa dessa medel på affärsenheter med en positiv marknadstrend som har möjlighet att generera såväl finansiella medel som marknadsandelar. Möjligheten finns att de marknader som minskats och lagts ner kan komma tillbaka. Därmed är det inte sagt att koncernen på en gång skall göra sig av med enheten utan istället låta den bli fristående och på så sätt ge den möjlighet att anpassa sin verksamhet till de givna förutsättningarna och försöka återhämta sig.

Vid intervjutillfällena har det även framkommit att vissa av företagen har valt att likt föregående exempel lämna vissa marknader och fokusera sig mer kring ett specifikt område. För att minimera effekten av en eventuell nedgång kan de nyckeltal som tidigare nämnts användas för att utvärdera de olika affärsenheterna som företaget har. Dessa enheter kan sedan delas in med hjälp av marknadsutveckling och tillväxt enligt bostonmatrisen för att se var det finns

värde och potential samt vilka enheter som bör avskalas. Om företaget finner att det endast är en av de marknaderna de agerar på som har potential för en positiv utveckling och de andra har stagnerat kan det vara aktuellt att fokusera kring denna och på så sätt minimera risken för negativ utveckling. Ett företag som har fokuserat sig bör dock inte sluta se till möjligheterna med nya marknader utan aktivt följa samhälls- och marknadsutveckling för att kunna diversifiera sig och stärka företaget med en positiv tillväxt. Företaget bör därmed ha en ganska öppen marknadsdefinition där fokus inte skall ligga kring en specifik marknad utan att möjlighet finns till diversifiering. Exempelvis kan det vara lämpligt att istället för att definiera sig som att vara ledande inom nyproduktion av bostadsrätter, formulera sin marknadsdefinition genom att vara ledande inom fastighetsutveckling. Därmed ökar även medvetenheten om möjlighet utanför just bostadsrättsproduktion och viljan till att finna alternativa möjligheter med outvecklade fastigheter. Samma typ av definitioner går att göra inom samtliga nischer i byggbranschen och för de största företagen skall definitionen kanske helt enkelt vara just att vara ledande inom byggbranschen.

7.3.2 Effektiviseringsåtgärder och omorganisationer

Omstrukturering och effektivisering är två åtgärder som bör genomföras i högkonjunktur. För större företag medför dessa åtgärder stora kostnader då de har tunga breda organisationer. Effektiviseringen kan medföra kortsiktiga engångskostnader som i det långa loppet dock kan gynna företaget. Genomförande av tidigt planerade förebyggande åtgärder är vad Ansoff (1987) beskriver som proaktivt systematiskt beteende och är något som bör eftersträvas. Att ha denna typ av framförhållning grundad på prognoser och marknadsanalyser är tyvärr inte helt vanlig inom byggbranschen. Det finns dock ett visst mått av detta beteende då företagen till viss del genomfört omorganisationer och satt upp effektiviseringsmål men detta borde enligt vår mening genomförts i större utsträckning och i tidigare skeden. Det beteende som främst uppmärksammas vid intervjuerna är istället det reaktiva beteendet där förändring inte sker i organisationen förrän krisen är ett faktum. En viss typ av balans mellan de båda är dock att eftersträva då byggbranschen inte har så hög turbulensnivå att ett proaktivt systematiskt beteende är till fullo motiverat.

Effektiviseringsmål för såväl organisation som produktion har enligt de intervjuade personerna i undersökningen upplevts som mycket positivt och har rekommenderats som någonting att eftersträva. För att uppnå detta är det inom en organisation viktigt att eftersträva en effektiv beslutsprocess och en tydlig

rollfördelning. En av de direkta åtgärderna som använts vid den senaste krisen är investeringsstopp och omstrukturering av beslutskedjan. Vid denna typ av åtgärd har besluten flyttats upp i hierarkin för att fattas av ledningen och inte på respektive nivå. Denna typ av åtgärd kan medföra att de som tar besluten inte är tillräckligt insatta i frågan och mer har ett övergripande koncernansvar och ser till utgifter istället för möjligheter. Ett alternativ till denna typ av lösning skulle vara det Kottler & Keller (2006) nämner som strategi som plan. I lösningen kommer koncernledningen med vissa mål och krav och respektive avdelning kan agera utefter dessa. Möjligheten finns då för avdelningarna att med sin unika strategi kunna genomföra åtgärder som gynnar företaget och ger dem möjligheter att genomföra sina projekt. Denna uppdelning nämner de som en indelning i strategiska affärsenheter, vilka har sin egen marknad och har störst kännedom om denna. Ledningen får oavsett att de inte avgör om investeringar ska göras eller ej kontrollen över företaget då målformuleringar och avkastningskrav kan ändras centralt och avdelningarna får göra vad de kan för att uppnå dessa.

Investeringsstoppet kan även medföra en långdragen effekt på outhärad värdeökning då färre projekt än tänkt startas under kristiden, vilket skapar ett eftersläp och en risk att företaget tappar marknadsandelar kontra sina konkurrenter.

De effektiviseringsmål vi ansett positiva och har stött på i vår undersökning har varit av den typen att procentuella mål för produktion och organisation har satts på årlig basis. Denna typ av reduktion av kostnader är att föredra framför kortsiktiga kostnadsreduktioner då det tillåts ske under längre tid och folk får tid anpassa sig. Om företaget lyckas med dessa mål kan det innebära att de i högkonjunktur kan öka sina marginaler och ta ut en större vinst medan det i lågkonjunktur kan ge företaget en starkare position då de har möjlighet till minskade marginaler.

7.3.3 Långsiktiga investeringar

Med långsiktiga investeringar avser vi de åtgärder som företagen har planerat och genomfört i högkonjunktur för att bibehålla sysselsättningen i företaget vid en eventuell nedgång. Åtgärder som har nämnts har bland annat varit planerat byggande och förädlande av egna fastigheter. Detta har nämnts av olika anledningar, dels som investeringar för att behålla hög sysselsättning i företaget och därmed behålla kompetens, och dels för att slippa kraftig påverkan från marknaden. Det vi anser olämpligt med denna typ av åtgärd är att det vid en

långsiktig nedgång inte är säkert att investeringen ger tänkt nytta eller kapitalvinst. Vid till exempel byggnation av nya lokaler kan det innebära att marknaden fortfarande är på väg nedåt när lokalerna står färdiga vilket kan innebära att de inte går att sälja eller hyra ut.

I högkonjunktur finns det även möjligheter till långsiktiga investeringar, vilket vi anser är positivt. En av dessa är som tidigare nämnts satsning på infrastruktur vilket vid tidigare ekonomiska nedgångar visat sig lönsamt. Om företaget inte sysslar med denna typ av verksamhet sen tidigare är det dock en väldigt kostsam omställning att ge sig in på denna marknad. Som tidigare nämnts går dock denna marknad upp markant vid lågkonjunktur, till skillnad från bostadsmarknaden. På grund av detta kan det vara lämpligt för företagen att i högkonjunktur utvärdera existerande marknader och öppna upp för eventuell ny verksamhet.

7.4 Möjligheter i förändringsperioder

Med förändringsperioder avses byggmarknadssvängningar och konjunkturförändringar som ger en negativ effekt på byggbranschen. De åtgärder som de intervjuade företagen främst har initierat i lågkonjunkturen har varit kostnads- och prisminskning vilket enligt Ansoff beskrivs som reaktivt beteende och är något som görs då förväntad värdetillväxt uteblir. Denna typ av åtgärder kan fungera vid en kortsiktig konjunktursvängning och en marknad som snabbt återhämtar sig. Vid en annan typ av beteende hade direkta åtgärder inte varit nödvändiga, istället hade möjligheter funnits att investera i. Är svackan djupare leder dock prisminskningen till pressade marginaler och ohållbar utveckling för företagen. Att företagen har klarat situationen relativt bra vid den senaste lågkonjunkturen är tack vare riksbankens agerande med räntesänkning och den direkta effekten på konsumenternas investeringsvilja. Vad som egentligen borde gjorts är som tidigare nämnts att det borde funnits ett systematiskt proaktivt beteende i form av kontinuerligt analysarbete av marknaden och en tydligt utarbetad strategi för hur byggföretagen skulle agera vid en kommande konjunkturförändring.

Framgångsrik strategi för byggföretag för att möta konjunktur- och marknadsförändringar

I undersökningen har vi tyvärr inte funnit några direkta generella åtgärder som på ett enkelt sätt kan initieras för att stärka ett byggföretags ställning på marknaden, det vi dock upptäckt är det är möjligt att stärka företaget genom diversifiering, strategisk positionering eller smarta investeringar. Med smarta investeringar avses följande:

- Markförvärv.
- Övertag eller uppköp av konkurrens.
- Rekrytering av kompetens.
- Satsning på infrastruktur.

De strategiska förutsättningarna kan variera kraftigt beroende på ett företags ägarform. Detta gäller dock för de medelstora till stora företag som vi undersökt och det går inte utifrån vårt undersökningsmaterial att säga om denna skillnad finns i småföretag. För de börsnoterade företagen är aktieägarna och deras krav på utdelning hela tiden en central fråga vid utformning av mål och strategier. De privatägda har oftast även de ett krav från sin ledning att gå med vinst men de har även större möjligheter till mer långsiktiga strategiska planeringar och investeringar, till exempel genom markförvärv för framtida exploatering. Detta är svårt för ett börsnoterat aktiebolag eftersom den typen av investeringar direkt påverkar avkastningen på eget kapital och därför ofta även utdelningen. Följande möjligheter kan finnas vid en lågkonjunktur:

7.4.1 Markförvärv

Markförvärv har som nämnts tidigare varit svårt som förebyggande åtgärd för vissa av de börsnoterade företagen då de har direktavkastningskrav på sina investeringar. Markförvärv innebär förutom uppbindning av kapital även en risk då den framtida marknaden inte alltid är god. För att kunna uppskatta framtida marknader för just markförvärv med intention till bostads- eller lokalbyggnation går det till viss del att se tillbaka historiskt och i dagsläget var de attraktiva områdena ligger. Markförvärv inom dessa områden blir dock dyra även i lågkonjunktur och den förväntade avkastningen kanske inte alltid uppnår de avkastningskrav som kan väntas vid en sådan investering. Därför kan det även för kapitalstarka privatägda företag vara en stor risk med markförvärv. Vid intervjuerna framgick det att samtliga av de intervjuade personerna var medvetna om att branschen gick i cykler med relativt väntade förändringar. Det kan liknas vid Ansoffs turbulensnivåer där uppfattningen hos intervjupersonerna är att branschen ligger på nivå två till tre medan förändringarna ibland kan vara sådana

att de skulle kunna liknas vid tre till fyra då marknadsförutsättningarna kan totalt förändras. Framtida marknader kan därför ibland vara svåra att förutse men vissa fenomen är återkommande. För att göra ett bra markförvärv så handlar det i slutändan om att leverera en produkt som attraherar kunder för att antingen förvärva marken eller för företaget att förädla och sälja till slutkund.

7.4.2 Övertag eller uppköp av konkurrens

Vid lågkonjunktur kan det löna sig att ta över eller köpa projekt från andra aktörer som inte klarar av att driva dem. Detta då projekten i så fall kan lämnas över väldigt billigt vilket för köparen kan innebära både extra vinst och möjlighet till större marknadsandelar. Projekten kan vid köp antingen vidareutvecklas eller skjutas upp tills konjunkturen vänder. Beroende på under vilka förutsättningar köpet eller överlåtelsen av projektet sker kan det innebära en hel del goodwill för företaget om det sker på rätt sätt. Detta kan dels bero på att det köpande företag hjälper det säljande företaget ekonomiskt eller för att de ser till att slutföra projekt som i annat fall inte genomförts. Vid marktilldelning kan det skapa ovilja hos kommun eller liknande instans att tilldela säljande företag mark om det upprepar sig och istället tilldela denna till företag som visar sig kunna genomföra projekt i den omfattning som krävs för ett lyckats resultat.

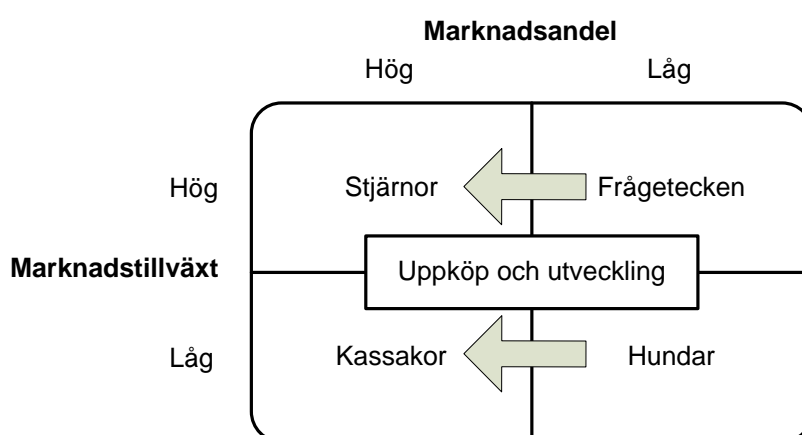
Möjlighet finns även att helt ta över konkurrenter, detta kan för kapitalstarka företag vara en bra möjlighet om det uppköpande företaget planerar att fokusera eller diversifiera sig. De företag som kan vara tillgängliga för uppköp i lågkonjunkturer är rimligtvis mindre eller medelstora byggföretag som det inte går så bra för. För det uppköpande företaget kan det vara bra för att stärka sig på befintliga marknader och öka styrkan i företaget. Denna typ av uppköp kan även göras för att strategiskt positionera sig på marknaden. Vid uppköp av byggföretag med liknande verksamhet blir det då en typ av fokusering med fokus på att stärka sig på befintliga marknader och möjlighet att ta fler marknadsandelar. Vid uppköp av företag med något annorlunda verksamhet kan det för det uppköpande företaget innebära en strategisk positionering i form av diversifiering.

De konkurrentföretag som nämnts ovan kan liknas vid det som enligt Bostonmatrisen benämns som Hundar eller Frågetecken då de rimligtvis inte har en större marknadsandel. Vid uppköp av dessa bör målsättningen vara att utveckla Hundarna och Frågetecknen till Kassakor eller Stjärnor. Om köpet sker för att fokusera den egna verksamheten bör målsättningen därför vara att genom köpet öka de egna marknadsandelarna och därmed förflytta den egna

Framgångsrik strategi för byggföretag för att möta konjunktur- och marknadsförändringar

organisationen mer mot Kassako eller Stjärna. Sker köpet däremot för att diversifiera det egna företaget bör fortfarande målsättningen vara mot Stjärn- och Kassakohållet, dock bör kanske inte Hundar köpas upp om inte verksamhet redan finns inom detta område.

I lågkonjunktur kan det finnas ett stort antal företag som kan benämnas som Frågetecken som har potential men i en lågkonjunktur inte själva har ekonomisk möjlighet att utvecklas. Detta kan till exempel vara alternativa byggmetoder, nya potentiella material eller andra alternativa effektiviseringslösningar som kräver en kapitalkraftig organisation för att få genomslag.



Figur 18. Förändring av position.

Ytterligare en fördel med uppköp av konkurrenter är den effektiviseringsmöjlighet som kan finnas genom sammanslagning av organisationerna. Detta kan i så fall innebära minskade omkostningsnivåer och bättre marginaler för företaget. Risk finns dock att på en sakkande marknad sitta på en tung organisation med få jobb och stora omkostnader.

7.4.3 Rekrytering av kompetens

Som tidigare nämnts kan företag genom satsning i lågkonjunktur köpa upp andra företag, det innebär oftast även att företaget köper upp med kompetent personal. I lågkonjunktur finns det ofta mycket kompetent personal på arbetsmarknaden, detta då det är vanligt bland företagen att vid lågkonjunktur genomföra kostnadsminskande åtgärder i form av uppsägningar. Om ett byggföretag har möjlighet att rekrytera i dessa perioder bör detta definitivt göras då det finns stora valmöjligheter och ett överskott på kompetent personal. Det kan även vara

Framgångsrik strategi för byggföretag för att möta konjunktur- och marknadsförändringar

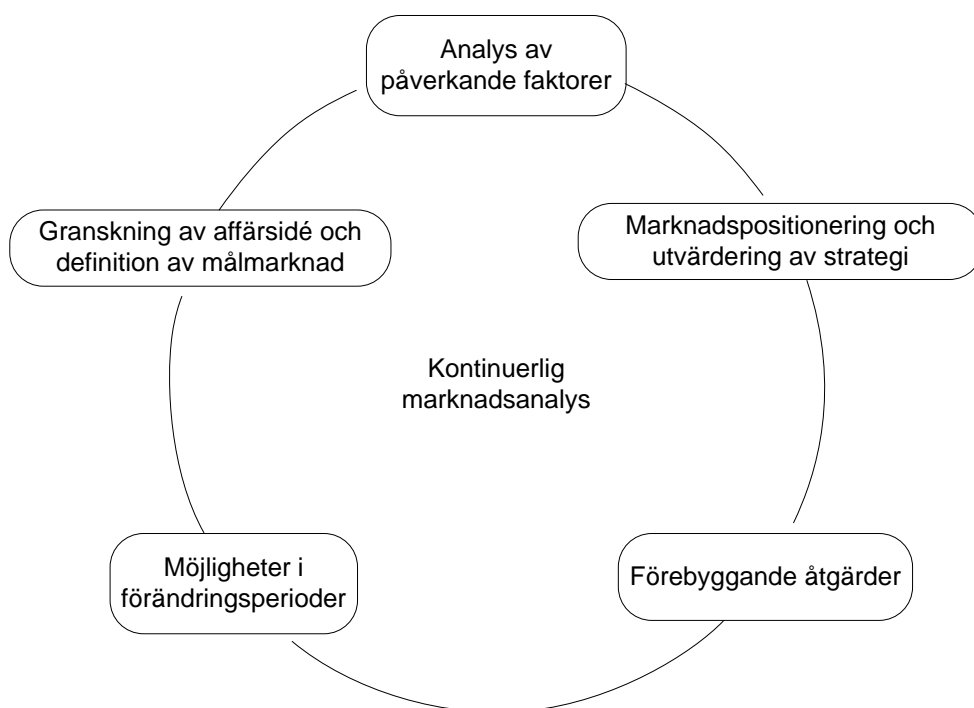
möjligt att få tag i personal som internutbildats av andra företag som varit tvungna att låta dessa gå.

Detta var tydligt vid krisen på 1990-talet då rekryteringarna i stort sett upphörde under krisen vilket har lett till en ålderssvacka i branschen. För att motverka detta hade en del av företagen i undersökningen trainee-program för att trots investeringsstopp kunna anställa nytexaminerade för framtida behov. Denna typ av tankegång främjar även företagen långsiktigt då ny kompetens och förnyring leder till en säkrad framtida arbetskraft.

Då det vid lågkonjunktur ofta finns mycket kompetens tillgänglig finns även risken att kunnig personal rekryteras av andra branscher om byggföretagen har kvar rädslan för nyrekrytering.

7.5 Sammanfattning

Sammanfattningsvis finns det ett antal åtgärder för att förebygga negativa effekter för företagen som kan komma i och med en lågkonjunktur. Att kontinuerligt arbeta med sin företagsstrategi och utvärdera befintlig verksamhet är en viktig process för att kunna utveckla sig som företag. Processen innebär ett antal steg från framarbetning av en tydlig affärsidé och marknadsbild till implementering av färdig strategi i samtliga led, se Figur 19.



Figur 19. Strategiarbete.

Som tidigare nämnts är byggföretags strategier ett känsligt ämne vilket kan innebära att vissa nyckelfaktorer undanhållits vid intervjuerna. Det är möjligt att dessa faktorer är av stor vikt för företagens strategier vilket innebär att ovanstående analys möjligtvis inte ger hela sanningen. Vi tror dock att de åtgärder och ageranden som presenterats ovan kan tillämpas på byggbranschen och ligga till grund för ett bra generellt strategiskt arbete.

Framgångsrik strategi för byggföretag för att möta konjunktur- och marknadsförändringar

8 Vägledning för kontinuerligt strategiarbete

Följande kapitel är en sammanställning av lämpligt agerande för att uppnå en framgångsrik strategi.

För att kunna driva ett byggföretag framgångsrikt måste företaget hantera marknadsförändringar på ett effektivt sätt, därför är det ofta nödvändigt med en utarbetad strategi gällande dessa förändringar. Följande sammanställning är en utgångspunkt för kontinuerligt arbete med en sådan strategi och vid omställningar på byggmarknaden eller indikationer om förändring bör därför nedanstående steg beaktas och vid behov eventuella åtgärder vidtas.

1) Målmarknadsdefinition

Se om företaget fokuserar sitt arbete kring kärnverksamheten eller om fokus ligger på annat håll. Oavsett så bör företaget vara medvetet om var det huvudsakliga arbetet inom företaget uträttas. Omformulering av marknad och mål kan vara nödvändigt för att uppnå god värdetillväxt över lång tid. Detta bör kontinuerligt göras för att hitta nya potentiella marknader samt se möjligheter till gränsöverskridande produktutveckling och marknadspenetration.

2) Påverkande faktorer

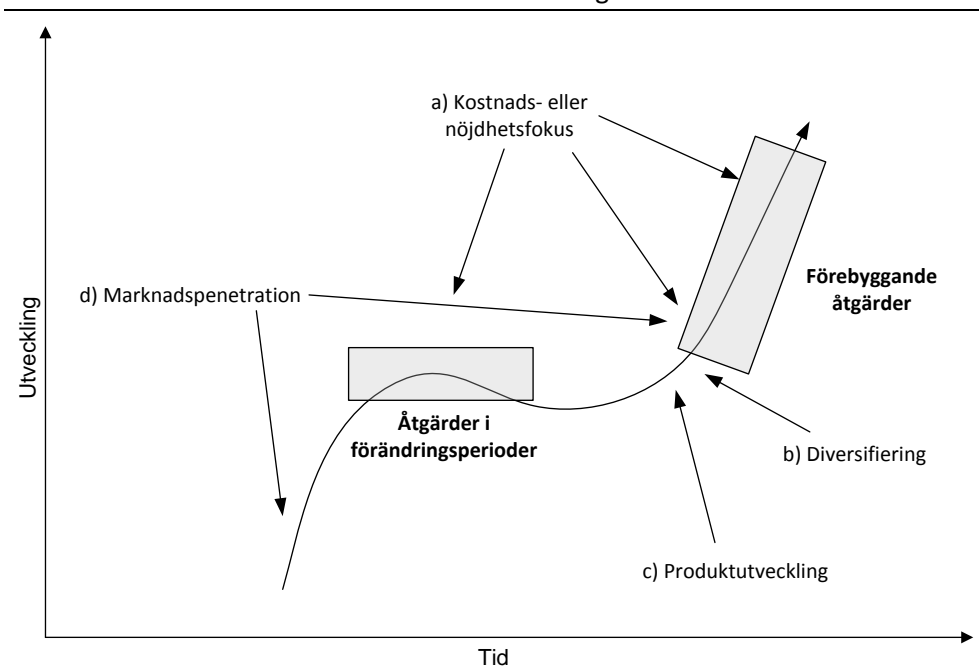
Utvärdering av vilka interna och externa faktorer som påverkar företaget samt vilka åtgärder som kan vidtas för att vid behov förändra dessa faktorer.

3) Marknadspositionering och strategi

En tydlig definition av företagets position på marknaden bör tas fram. För att ta fram definitionen bör marknadsanalyser göras för att se hur företaget på bästa sätt kan stärka sig på marknaden gentemot möjliga konkurrenter. Denna definition bör sedan omvandlas till en mer långsiktig strategi. Beroende på var företaget befinner sig i sin utveckling finns följande vägar att ta:

- a) **Kostnadsfokus/Nöjdhetsfokus.**
- b) **Diversifiering.**
- c) **Produktutveckling.**
- d) **Marknadspenetration.**

Framgångsrik strategi för byggföretag för att möta konjunktur- och marknadsförändringar



Figur 20. Marknadspositionering och strategi.

4) Hantering av förändringar

För att driva ett byggföretag så effektivt som möjligt gäller det att hela tiden vara medveten om vad som sker på marknaden och att kunna läsa av indikatorer på kommande förändringar. Dessa indikatorer innefattar bland annat följande:

- Fastighetsprisindex.
- Sysselsättning hos närliggande branscher.
- Medvetenhet om att god sysselsättning inom byggbranschen inte är permanent.
- Förändring av förutsättningar som till exempel förändring av regler för subventionerat byggande.
- Kommande budgeterade infrastruktursatsningar.
- Orderingång.

En indelning kan göras i åtgärder som genomförs i förebyggande syfte och åtgärder som genomförs i en lågkonjunktur:

a) Förebyggande åtgärder:

Vid upptäckta kraftiga förändringar på marknaden bör det finnas en plan för hur dessa skall hanteras. Detta för att förhindra att förhastade beslut

Framgångsrik strategi för byggföretag för att möta konjunktur- och marknadsförändringar

tas vid exempelvis en kraftig ekonomisk nedgång. Denna typ av plan kan vara kostsamt att arbeta fram och därför bör detta lämpligen göras i högkonjunktur. För att förhindra att tvingas fatta snabba beslut vid kraftiga förändringar kan företag i byggbranschen genomföra en rad förebyggande åtgärder, bland annat:

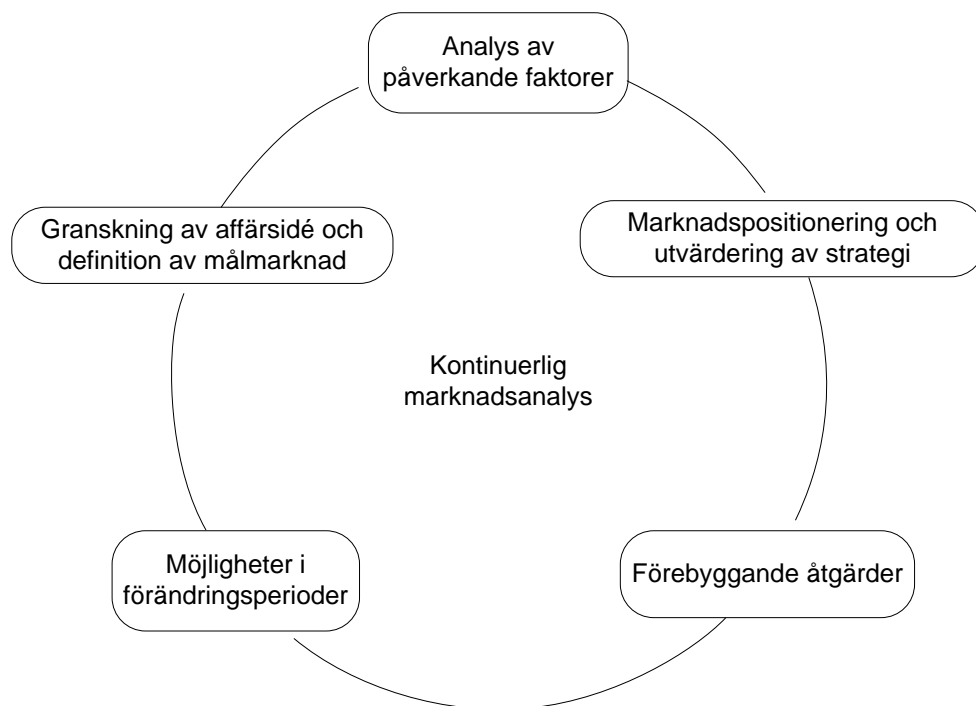
- Effektivisering av organisation och produktion.
- Öppna upp för möjliga alternativa marknader.
- Utveckling av existerande produkter och tjänster.
- Omorganisation av företaget, exempelvis uppdelning eller hopslagning av affärsenheter.
- Öppna upp för möjlighet till långsiktiga investeringar.

b) Åtgärder i förändringsperioder:

Då en lågkonjunktur eller liknande ekonomisk nedgång infinner sig på byggmarknaden är det viktigt att inte bromsa för kraftigt och stoppa alla investeringar. Följande investeringar har tidigare visat sig fördelaktiga på lång sikt:

- Markförvärv.
- Uppköp av konkurrenter.
- Rekrytering av kompetens.
- Satsning på infrastruktur.

Ovanstående punkter är endast riktlinjer och förslag på vad byggföretag bör tänka på. Självklart kommer det även till mycket annat beroende på vilken specifik gren inom byggbranschen företaget agerar inom och på företagets uppbyggnad. Punkterna bör oavsett detta inte endast kontrolleras vid en ekonomisk svacka utan arbetas med kontinuerligt.



Figur 21. Strategiarbete.

Referenser

- Ansoff 2, H. I., & McDonnel, E. J. (1990). *Implanting Strategic Management*. Storbritannien, Hertfordshire: Prentice Hall International.
- Ansoff, H. I. (1987). *Corporate Strategy*. Suffolk, Storbritannien: Penguin Books Ltd.
- Bergkvist, L.-G. (2009). Från bostadsbubbla till finanskris. *Världspolitikens Dagsfrågor*, 4.
- Björk, S. (1992). *Verktygslådan: analyshjälpmiddel för företasledning*. Stockholm: Svenska dagbladet i samarbete med Affärsvärlden.
- Boverket 2. (2009). *Finanskrisen och bostadsmarknaden i Norden*. Karlskrona: Boverket.
- Boverket. (2003). *Bättre koll på underhåll*. Kalmar: Boverket.
- Bryman, A., & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber Ekonomi.
- EES-avtalet*. (2009, 07 08). Retrieved 09 20, 2009, from EU-upplysningen vid Sveriges riksdag: <http://www.eu-upplysningen.se/Amnesomraden/Handel/EES-avtalet/>
- Fernström, G. (1992). *Byggbranschen på nittiontalet: förnyelse och samverkan*. Stockholm: Byggförlaget.
- Finansdepartementet. (2009). *Skattereduktion för reparation, underhåll samt om- och tillbyggnad av vissa bostäder*. Stockholm: Finansdepartementet.
- Finansdepartementet. (1995). *Ut ur krisen: en redovisning av 1990-talets finanskris och regeringens bankpolitik*. Stockholm: Finansdepartementet.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing management* (12 ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Ghoshal, S. (1995). *The strategy process* (European ed.). New York: Prentice Hall.
- Porter 2, M. E. (2004). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.

Framgångsrik strategi för byggföretag för att möta konjunktur- och marknadsförändringar

Quinn, J. B., Mintzberg, H., & James, R. M. (1988). *The strategy process: concepts, contexts and cases*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Sandberg, N.-E. (1997). *Byggkraschen*. Stockholm: Ekerlid.

SFS 1990:1369. *Förordning om statligt investeringsbidrag för ny- och ombyggnad av bostäder*. Stockholm: Justitiedepartementet.

SFS 1991:1923. *Förordning om statligt investeringsbidrag för ny- och ombyggnad av bostäder*. Stockholm: Justitiedepartementet.

SFS 2001:531. *Förordning om statligt investeringsbidrag för byggande av bostäder som upplåts med hyresrätt i områden med bostadsbrist*. Stockholm: Justitiedepartementet.

Siven, C.-H. (2009). *Devalvering*. Retrieved 10 12, 2009, from Nationalencyklopedin: <http://www.ne.se/lang/devalvering>

Statistiska Centralbyrån. (2009, 10 13). *Fastighetsprisindex för permanenta småhus, 1990=100*. Retrieved 10 13, 2009, from Statistiska Centralbyrån: <http://www.ssd.scb.se>

Statistiska Centralbyrån. (2009, 10 15). *Lägenheter i nybyggda hus i riket efter hustyp. Kvartal 1975K1-2009K2*. Retrieved 10 15, 2009, from Statistiska Centralbyrån: <http://www.ssd.scb.se>

Sveriges Byggindustrier. (2009). *Fakta om byggandet*. Stockholm: Sveriges Byggindustrier.

Sveriges Riksbank. (n.d.). *Ränteförändring Repo - och Marginalränta*. Retrieved 10 30, 2009, from Sveriges Riksbank: <http://www.riksbank.se/templates/SectionStart.aspx?id=8720>

Sveriges Riksbank. (n.d.). *TCW - index, 1992=100*. Retrieved 10 30, 2009, from Riksbanken: <http://www.riksbank.se/templates/SectionStart.aspx?id=8720>

Bilaga 1 – Intervjuguide

Inledning

Vem är du och vilken befattning har du? (**Namn/befattning/företag**)

Hur länge har du jobbat på företaget och inom branschen?

Var du aktiv i branschen under krisen på 1990-talet?

Vilka marknader agerar ni på? (Ex. Bygg/Anl./Ind.)

Finanskrisen 2008

Hur blev ni varse finanskrisen?

Fanns det några indikationer inom branschen att en kris var på gång?

Hur hanterade ni informationen?

Hur drabbade krisen er, vilka konsekvenser har den fått för företaget?

Hur har ni agerat, har något förändrats?

Förändringar och förändringsarbete

Hur märker ni generellt av förändringar inom branschen och på marknaden, är förändringarna väntade?

Upplever du att ni upptäcker förändringarna i tid?

Hur stabil anser du att branschen är i förhållande till konjunkturen?

Vilka marknader upplever du som känsligast? (Ex. Bygg/Anläggning/Industri)

Får du information uppifrån gällande förändringar i organisationen? När får du i så fall den?

Hur upplever du förändringsarbete i företaget?

Byggkraschen 1992

Vad ni med under finanskrisen 1992?

Hur blev ni varse byggkraschen?

Hur påverkande byggkraschen er?

Hur agerade ni, vad förändrades?

Erfarenhetsåterföring

Kan man dra paralleller mellan kriserna?

Har du upplevt att ni haft nytta av erfarenheter från 1990-talet vid den senaste krisen?

Upplever du att ni generellt är bra på att ta tillvara på tidigare erfarenheter?

Åtgärder

Hur planerar ni inför nedgångar, finns det några generella strategier inom organisationen?

- Bygger i egen regi?
- Har ni reserver för lågkonjunkturer?
- Omplacerar ni eller utbildar vid överskott av personal?

Har det varit och är det vanligt att det första steget vid sänkt omsättning blir kostnadsminskning och prisminskning?

På vilken nivå fattas de strategiska besluten, finns det någon beslutskedja?

Hinner ni reagera i tid?

Jobbar ni med kontinuerlig utvärdering av strategier och marknadsanalyser?

Ekonomi

Framgångsrik strategi för byggföretag för att möta konjunktur- och marknadsförändringar
Bilaga 1 - Intervjuguide

Är ni medvetna om vilka delar som genererar mycket pengar och vilka som ger ett negativt kassaflöde?

Ger lågkonjunkturen er möjlighet att ta fler marknadsandelar?

Hur stärker ni er konkurrensmässigt och vad gör ni för att skilja er från andra och skaffa fördel?

Anpassar ni er efter samhällets förändringar, exempelvis ROT-avdrag?

Nyckeltal

Jobbar ni med nyckeltal?

Mäter ni framgång med nyckeltal?

Om verksamheten förändras under lågkonjunkturen finns det speciellt viktiga värden?

- Sjukskrivningsantal
- Antal varslade
- Omsättning
- Vinster
- Marknadsandel
- Omkostnadsnivå (OH) Ex, kontorsomkostnader, ekonomihantering, lönehantering)
- TB

Finns det andra nyckeltal du tycker är viktiga?