



EXAMENSARBETE
FASTIGHETER OCH BYGGANDE
BYGGPROJEKTLEDNING
AVANCERAD NIVÅ, 30 HP
STOCKHOLM, SVERIGE 2017

Långsiktiga leverantörsrelationer

En studie av en relation mellan två organisationer inom samma koncern.

Martin Enström

KTH

INSTITUTIONEN FÖR FASTIGHETER OCH BYGGANDE

Examensarbete

Titel	Långsiktiga leverantörsrelationer – En studie av en relation mellan två organisationer inom samma koncern.
Författare	Martin Enström
Institution	Fastigheter och byggande
Examensarbete Masternummer	TRITA-FOB-PrK-MASTER-2017:16
Arkivnummer	474
Handledare	Tina Karrbom Gustavsson
Nyckelord	Leverantörsrelationer, Köpare-säljarrelationer, Byggbranschen, Intra-organisatorisk relation, Inköp

Sammanfattning

Inköp av material i byggbranschen genomförs traditionellt med lägsta pris som främsta kriterium. Vidare sker inköpen ofta lokalt i respektive byggprojekt, vilket oftast leder till kortsiktiga relationer med leverantörer. Dock visar forskning på att kortsiktiga relationer inte alltid är mest gynnsamma. Det anses istället vara mer fördelaktigt att låta sig inspireras av andra industrier och upprätta långsiktiga relationer och leverantörssamarbeten som sträcker sig över flera byggprojekt.

År 2014 förvärvade ett av Sveriges största byggföretag en fabrik som tillverkar prefabricerade produkter i fiber- och gråbetong. Uppköpet var en så kallad vertikal integration och en del i ett koncept för att industrialisera bostadsbyggandet. Förvärvet innebar inte bara ett upprättande av en långsiktig relation utan således även en integration av en leverantör i företagets värdekedja.

Syftet med det här examensarbetet är att bättre förstå hur en sådan intern långsiktig leverantörsrelation fungerar i byggbranschen. Syftet med studien är även att utveckla kunskap och komma med förbättringsförslag kring hur en långsiktig intern affärsrelation kan utvecklas.

Studien anses som kvalitativ och grundar sig på en litteraturstudie, semi-strukturerade intervjuer, interna dokument, platsbesök och observationer. En abduktiv forskningsansats har använts då teori och empiri varvats längs studiens gång. Undersökningen kan även ses som explorativ då slutmålet från början inte var känt.

Studien påvisar och konfirmerar att en intern långsiktig relation är komplex men fördelaktig då det bland annat möjliggör en ökad kontroll och utveckling av både den levererade produkten och relationen. Vidare visar studien att den levererade produktens komplexitet har stor betydelse.

Undersökningen åskådliggör även att en kombination av ett externt och internt förhållningssätt till en relation kan vara mest fördelaktigt trots att leverantören definitionsmässigt är intern. Likväl som i externa långsiktiga relationer är även begrepp såsom tillit, engagemang, förväntningar och beroende centrala i interna relationer, men bör utifrån förutsättningarna ses på ett annat sätt. Byggbranschens projektorientering och traditionsenlighet visar sig också påverka en implementering av långsiktiga interna relationer. Vidare förekommer andra mötesforum och socialiseringsprocesser tillskillnad mot externa kortsiktiga relationer. Då den undersökta relationen är en del i ett större koncept visar det sig även möjliggöra förekomsten av fler än två parter, vilket får en påverkan på beslutsfattandet i relationen.

För att utveckla relationen anses tidigare nämnda begrepp som tillit, förväntningar, engagemang, kommunikation, beslutsfattande och beroende vara något som man tankemässigt

bör ha med sig. Vidare bör beställare och leverantör tillsammans anpassa sig till varandras processer och arbetsstrukturer. Gemensamma långsiktiga mål bör även formuleras.

För att utveckla en långsiktig intern relation bör även institutionaliseringens fördelar utnyttjas. Detta innebär att kontaktmönster, kommunikationsverktyg och kontaktvägar bör vänjas in och utvecklas över tid. För att engagera och motivera individerna till att vara delaktiga i relationen rekommenderas även nya typer av mötesforum som komplement till de redan existerande.

Förord

Följande examensarbete har genomförts som avslutande del på masterprogrammet Real Estate and Construction Management på Kungliga tekniska högskolan i Stockholm. Arbetet har utförts i samarbete med Veidekke Entreprenad.

Jag skulle vilja rikta ett stort tack till min handledare Mikael Lilliesköld för din tid, gästvänlighet och att du med öppenhet bjudit in mig till Veidekkes verksamhet. Ett stort tack till min akademiska handledare Tina Karrbom Gustavsson för ditt engagemang och för att du hjälpt till att hålla studien på rätt kurs.

Avslutningsvis skulle jag vilja tacka alla de respondenter som ställt upp och blivit intervjuade, utan er skulle den här studien inte varit möjlig att utföra.

Martin Enström

2017-06-02

Master of Science thesis

Title	Long-term supplier relationships - A study of two organizations within the same corporation
Author(s)	Martin Enström
Department	Real Estate and Construction Management
Master Thesis number	TRITA-FOB-PrK-MASTER-2017:16
Archive number	474
Supervisor	Tina Karrbom Gustavsson
Keywords	Buyer-supplier relationships, supplier relationships, Construction industry, intra-organisational relationship, Purchasing

Abstract

Purchasing of material in the construction industry is traditionally carried out with lowest price as main criteria. In addition, purchasing often occurs separately in each project, which usually ends up with short-term relationships with suppliers. However, research shows that that short-term relationships are not always the most advantageous. It is considered as more advantageous to obtain inspiration from diverse industries and establish long-term relationships with suppliers that lasts over numerous projects.

In 2014 one of Sweden's largest construction companies acquired a manufacturer that produces prefabricated concrete elements. The acquisition was a vertical integration and a part of an industrialized house building concept. Hence, the acquisition did not only establish a long-term relationship, it also integrated a supplier in the company's supply chain.

The purpose with this thesis is to clarify and understand how an intra-organizational long-term supplier relationship is managed in the construction industry. The purpose is also to contribute with knowledge in how to develop such a relationship.

The study is considered as qualitative and is based on literature studies, semi-structured interviews, internal documents, site visits, and personal impressions from meetings. An abductive research approach has been conducted since empirics and theory have been alternated during the study. The survey can also be identified as an explorative study since there was not a clear objective when the study was initiated.

The study reveals and confirms that an internal long-term relationship is complex but advantageous. The long-term focus enables an increased control and development of the product as well as the relationship. The study also illustrated that a combination of an external and internal approach to the relationship is most advantageous, even though the relationship is defined as intra-organizational. In inter-organizational relationships, concepts such as trust, commitment, expectations, and dependence seems to be important in intra-organizational relationships as well, but should be viewed in a different way. The strong project orientation and traditionalism in the construction industry is also considered to affect an internal long-term relationship. Furthermore, in contrast to inter-organizational short-term relationships, other kinds of meeting forums and socialization processes exists. Since the studied relationship is part of a larger concept, more than two parties seem to be involved in the relationship. This, among other things, affect the decision-making process in the relationship.

To develop the relationship, stated concepts such as trust, expectation, commitment, communication, decision-making and dependence should be kept in mind. Furthermore, buyer and supplier should try to adapt to each other's processes and work structures. To develop a long-term internal relationship, the benefits of institutionalization should also be used, enabling buyer and suppliers to develop and familiarize roles, communication tools and contact routes. To engage and motivate individuals to participate in the relationship, new types of meeting forums are also recommended to complement the ones that already exist.

Innehållsförteckning

Figurförteckning	3
1. Introduktion	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Företagspresentation	1
1.2.1 Konceptet VeidekkeMAX.....	2
1.3 Syfte och frågeställningar.....	2
1.4 Avgränsningar.....	2
2. Metod	3
2.1 Explorativ studie.....	3
2.2 Kvalitativ studie	3
2.3 Abduktiv forskningsansats	3
2.4 Litteraturstudie och teori	4
2.5 Empiri.....	5
2.5.1 Intervjuer	5
2.5.2 Interna dokument, platsbesök och observationer	6
2.6 Validitet, reliabilitet, generaliserbarhet.....	7
2.6.1 Validitet	7
2.6.2 Reliabilitet.....	7
2.6.3 Generaliserbarhet.....	7
3. Litteraturstudie	8
3.1 Industriellt bostadsbyggande i korthet.....	8
3.2 Flödesekonomi.....	9
3.3 Leverantörsrelationer	9
3.3.1 Kommunikation.....	10
3.3.2 Anpassning	11
3.3.3 Makt	11
3.3.4 Samarbete.....	12
3.3.5 Tillit och engagemang.....	13
4. Teori	15
4.1 Interaktionsprocessen	15
4.2 Interaktionsparterna.....	16
4.3 Omgivningen	16
4.4 Atmosfären.....	17
5. Empiri	18
5.1 Medlemmarna i interaktionsprocessen	18
5.1.1 Organisatorisk och individuell nivå.....	18

5.2 Interaktionsprocessen	19
5.2.1 Produktutbytet	19
5.2.2 Informationsutbytet.....	20
5.2.3 Finansiella utbytet	21
5.2.4 Sociala utbytet	22
5.2.5 Institutionalisering.....	23
5.2.6 Anpassning.....	23
5.3 Omgivningen	24
5.3.1 Marknadens struktur, dynamik och internationalisering.....	24
5.3.2 Position i tillverkningskedjan och socialt system	24
5.4 Atmosfären.....	24
5.4.1 Makt och beroende.....	24
5.4.2 Samarbete.....	26
5.4.3 Närhet.....	27
5.4.4 Förväntningar	27
5.6 Sammanfattad empiri.....	28
6. Diskussion	30
6.1 Från ett industriellt bostadsbyggandeperspektiv	30
6.2 Från ett flödesekonomiperspektiv	30
6.3 Från ett institutionaliseringsperspektiv	31
6.4 Utveckling och anpassning.....	32
6.5 Tillit, engagemang och förväntningar	33
6.6. Produkternas betydelse	33
6.7 Beslutsfattande och beroende	34
6.8 Mötesforum, kommunikation och sociala sammanhang	34
6.9 Extern eller intern relation?.....	35
6.10 Två eller tre parter?	36
6.11 Interaktionsmodellens applicerbarhet.....	36
6.12 Ekonomisk, social och ekologisk hållbarhet.....	37
7. Slutsatser	39
7.1 Hur karakteriseras och hanteras interna långsiktiga leverantörsrelationer i byggbranschen?	39
7.2 Hur kan interna långsiktiga leverantörsrelationer i byggbranschen utvecklas?.....	39
7.3 Förslag på framtida forskning	40
8. Referenser.....	41
9. Bilagor	45
9.1 Bilaga 1 - Intervjufrågor i sitt grundutförande	45

Figurförteckning

Figur 1. Studiens arbetsprocess.....	4
Figur 2. Interaktionsmodellen (Håkansson, 1982)	15
Figur 3. Av författaren översatt maktbalansmatris mellan köpare och säljare (Cox, et al., 2000).	12
Figur 4. Sammanfattad empiri baserad på Interaktionsmodellen (Håkansson, 1982)	28
Figur 5. Förenklad tolkning av Interaktionsmodellen (Håkansson, 1982) med tre parter istället för två.	37

1. Introduktion

1.1 Bakgrund

I dagsläget uppgår inköp av material och tjänster till ungefär tre fjärdedelar av ett byggprojekts totala kostnader (Sundquist, 2013). Vidare sker inköpen med lägsta pris som främsta kriterium. Bland annat leder detta till kortsiktiga relationer med både leverantörer och underentreprenörer där inköpen oftast genomförs lokalt och på nytt inför varje enskilt byggprojekt. Dock visar forskning på att detta inte alltid mest gynnsamt, utan att det i vissa fall är mer fördelaktigt att inspireras andra industrier och istället upprätta långsiktiga relationer med både leverantörer och underentreprenörer. (Sundquist, 2013)

Huruvida en långsiktig relation är fördelaktig beror på den levererade produktens betydelse för köparen (Bildsten, 2014). Om dock produkten är av specialiserad karaktär så är en långsiktig relation att föredra (Bildsten, 2014). Betydande är även att en integration och samverkan med leverantörer i värdekedjan även möjliggör en bättre kvalitet (Erikshammar, 2011). Vidare kan en integrering av en leverantör ses som en form av socialisering, vilket möjliggör en gemensam problemlösning och informationsutbyte (Cousins & Menguc, 2006). Vid ett långsiktigt samarbete och integration av en leverantör ställs det dessutom även höga krav på tillit mellan parterna (Jiang, et al., 2011).

År 2014 förvärvade ett av Sveriges största byggbolag 70 procent av aktierna i en fabrik som tillverkar produkter i fiber- och gråbetong. Uppköpet skedde som en del av ett industriellt bostadsbyggande-koncept för att bland minska kostnader och maximera kundnyttan. (Veidekke Sverige, 2014) Förvärvet var en så kallad vertikal integration (Muratov & Machado, 2015), vilket i detta fall både innebar ett välkomnande av leverantören till koncernen och samtidigt ett upprättande av en långsiktig affärsrelation. Frågan är; Hur skall denna interna långsiktiga leverantörsrelation hanteras när den väl är upprättad?

Trots att undersökningar genomförts gällande fördelarna med långsiktiga relationer är en implementering av dessa lättare sagt än gjort och få studier har behandlat hur långsiktiga relationer ska hanteras och utvecklas över tid när de väl är upprättade (Vanpoucke, et al., 2013). Byggbranschens konservatism, beslutsfattande och ledarskap är bara några av utmaningarna (Sundquist, 2013) till detta. Det krävs således fler studier (Sundquist, 2013) vilket är den kunskapslucka som det här arbetet delvis kommer bidra till att fylla.

1.2 Företagspresentation

Detta examensarbete har utförts i samarbete med Veidekke, Skandinavien 4:e största bygg-, anläggnings-, och bostadsutvecklingsföretag. Veidekke är verksamma i Norge, Sverige och Danmark och omsatte år 2016 30,1 miljarder NOK. Företaget har 7400 anställda. (Veidekke, 2017)

Veidekke är ett värderingsstyrt företag och deras arbetssätt präglas av det så kallade Veidekkehuset. Veidekkehuset består av grundfundamentet; *Profejonell, Redelig, Entusiastisk* och *Grensesprengende* och pelarna *Kunder, Medarbetare, Ledning* och *Leverantörer*. Veidekke arbetar med ett involverade syn- och arbetssätt med stor fokus på hälsa, miljö och säkerhet. (Veidekke, 2017)

1.2.1 Konceptet VeidekkeMAX

Som tidigare nämnt, är den långsiktiga interna leverantörsrelationen i den här studien en del i större koncept. Konceptet kallas VeidekkeMAX och är ett sätt att industrialisera bostadsbyggandet. VeidekkeMAX har utvecklat tre stycken plattformar; en teknikplattform, en processplattform samt en verktygs- och organisationsplattform. Teknikplattformen karaktäriseras bland annat av en prefabricerad installationsmodul. Modulen innehåller förutom ett färdigt badrum även ventilationskanaler, avloppsrör, tappvatten och el-central. Modulen produceras och levereras från en egen förvärvad fabrik, Veidekke Prefab, till Veidekkes verksamheter ute på byggplatserna där den monteras. (Veidekke, 2015)

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med det här examensarbetet är att bättre förstå hur en långsiktig leverantörsrelation fungerar i byggbranschen. Syftet med studien är även att utveckla kunskap och komma med förbättringsförslag kring hur en långsiktig intern affärsrelation kan utvecklas.

Syftet kan brytas ner i följande frågeställningar:

- 1. Hur karakteriseras och hanteras interna långsiktiga leverantörsrelationer i byggbranschen?*
- 2. Hur kan interna långsiktiga leverantörsrelationer i byggbranschen förbättras och utvecklas?*

1.4 Avgränsningar

Under arbetets gång har avgränsningar behövt göras för att studien skall falla inom både omfattningen och tidsramen för ett examensarbete på 30 högskolepoäng. Arbetet har fokuserat på att få produktionspersonal, leverantör, och en tredje parts syn på relationen. Således har bland annat högre chefer, projektering och eftermarknad, som också påverkar och påverkas av relationen, lämnats ute och kan därför ses som en avgränsning i studien.

Vidare är studien även avgränsad till att endast undersöka en långsiktig intern relation inom en koncern. Följaktligen har inte en jämförelse mellan olika långsiktiga interna relationer och företag kunnat göras, men jämförelser kan ändå delvis göras med hjälp av litteratur. Till sist är även examensarbetet avgränsat angående det antal respondenter som i intervjuats. Skulle fler respondenter ha medverkat i studien skulle möjligen en mer nyanserad bild av relationen ha erhållits.

2. Metod

2.1 Explorativ studie

Detta arbete är resultatet av en undersökning kring en intern långsiktig leverantörsrelation i byggbranschen. Då arbetet syftar till att klargöra och förstå en relation kan studien ses som en explorativ då slutmålet för undersökningen från början inte var känt (Saunders, et al., 2009). Många tidigare studier har utförts kring köpar-säljarrelationer (Dehui, et al., 2014). Däremot finns det få studier genomförda kring interna långsiktiga relationer i byggbranschen, vilket ytterligare argumenterar för att ett explorativt tillvägagångssätt är lämpligt i det här examensarbetet.

Enligt Saunders, et al. (2009) finns det tre sätt att bedriva en explorativ studie på. Dessa är:

- Litteraturstudie
- Intervjua sakkunniga inom ämnet
- Fokusgrupper

I detta examensarbete har litteraturstudier och intervjuer med sakkunniga utförts, som kompletterats med observationer och interna dokument. De intervjuade är individer som för tillfället är involverade och direkt påverkade av den aktuella relationen, vilket anses vara nog för att få kallas sakkunniga i sammanhanget. Vidare har även en litteraturstudie genomförts för att hitta koncept och teorier från andra leverantörsrelationer, både externa och interna, för att på ett bättre sätt förstå den insamlade empirin.

2.2 Kvalitativ studie

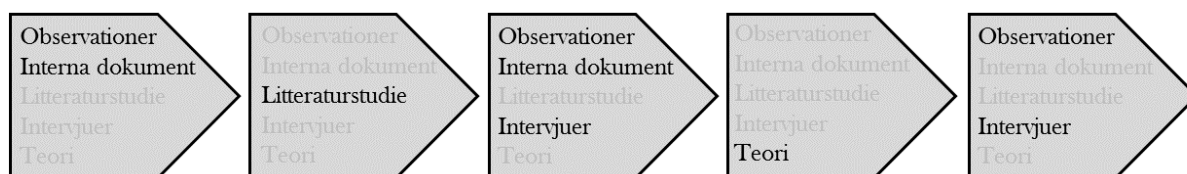
Då undersökningen främst har bestått av intervjuer kan studien kategoriseras som kvalitativ. Kvalitativa studier baseras på uttryck från ord och analyseras genom konceptualisering. Denna typ av studie skiljs från kvantitativa studier som istället utgår från sifferdata och analyseras med hjälp av diagram och statistik. (Saunders, et al., 2009)

Vidare finns det i huvudsak tre olika typer av intervjuer; strukturerade, semi-strukturerade och ostrukturerade. Strukturerade intervjuer är baserat på ett förbestämt frågeformulär och lämnar inget utrymme för reflektion utanför de ställda frågorna. Semi-strukturerade intervjuer är istället baserade på teman, som varierar från intervju till intervju. Ostrukturerade intervjuer är informella och saknar förutbestämda frågor och istället tillåts respondenten att tala fritt utifrån ämnet. (Saunders, et al., 2009) I det här examensarbetet har semistrukturerade intervjuer använts. Detta då undersökningen har låtit respondenterna tala utifrån sina egna uppfattningar, där intervjuaren bara i stora drag har haft förvetskap om vilka frågor denne kommer att ställa. De olika temana och ämnena vid varje intervju beror av respondentens roll.

2.3 Abduktiv forskningsansats

Litteraturstudier, teori och empiriskt insamlat material har under arbetets gång varvats med varandra, vilket gör att undersökningen anses ha utförts via ett så kallat abduktivt tillvägagångssätt (Dubois & Gadde, 2002). Detta tillvägagångssätt skiljs från mer generellt förekommande forskningsansatsgrupper som induktiv och deduktiv (Saunders, et al., 2009).

Den abduktiva ansatsen och tillvägagångssättet i det här arbetet kan beskrivas enligt figuren på nästkommande sida.



Figur 1. Studiens arbetsprocess

För att få grundläggande insikt i relationen mellan köpare och leverantör startade arbetet med en undersökning av interna dokument och observationer. Arbetet fortsatte sedan med en litteraturstudie för att sedan fortskrida med intervjuer, ytterligare studier av dokument och observationer. Vidare fortlöpte arbetet med en applicering av lämplig teori, för att sedan kompletteras med några sista intervjuer och observationer för att täcka upp de sista upplevda empiriska luckorna.

2.4 Litteraturstudie och teori

En litteraturstudie avser i allmänhet till att beskriva tidigare relevant och signifikant litteratur och forskning kring det aktuella ämnet (Saunders, et al., 2009). Mer specifikt syftar litteraturstudien i det här examensarbetet till att beskriva två olika områden; Industriellt bostadsbyggande och långsiktiga relationer. Industriellt bostadsbyggande beskrivs endast i korthet då området inte är i huvudfokus för studien, dock anses det behövas en viss kunskap för att förstå studien förutsättningar. Relevant forskning inom långsiktiga affärsrelationer har däremot valts att beskrivas mer ingående, från bakgrund, incitament och ursprung till viktiga parametrar som kännetecknar en lyckad affärsrelation.

I en litteraturstudie bör en kritisk värdering göras gällande vilka källor som anses tillförlitliga och relevanta (Saunders, et al., 2009). I detta arbete har främst källor som är publicerade i vetenskapliga journaler valts att användas då dessa oftast har genomgått en referentgranskning. Ett färre antal masteruppsatser och tryckta källor har även används. Värderingar av masteruppsatser och tryckta källor har baserats på andra grunder än referentgranskning. Exempelvis så refererar den främst förekommande trycka källan till artiklar som i sin tur är referentgranskade, vilket får anses vara tillräckligt för att källan skall anses pålitlig.

Generellt har både nationella och internationella källor används. Detta för att bredda perspektivet och inte missa viktig litteratur för studien. Vidare har källorna till rapporten valt ut efter publiceringsdatum och kopplingar till faktorer som påverkar långsiktiga relationer, men även till industriellt husbyggande. Främst har elektroniska databaser och sökmotorer används såsom Google Scholar, DiVA. KTHB Primo. De huvudsakliga sökorden har varit *Supply Chain Management*, *Buyer-supplier relationship*, *supplier integration*, *intra-organisational relationship*, *inter-organisational relationship* och *Industrialized Building*.

Som teori i den här studien har Interaktionsmodellen av Håkan Håkansson (1892) applicerats. Interaktionsmodellen framtofs ursprungligen för att studera långsiktiga affärsnärverk inom industrin (Håkansson, 1982) och beskrivs mer ingående i kapitlet *Teori*. Modellen har dels använts för att sortera och kategorisera den insamlade empirin, men har även använts som verktyg och "glasögon" i diskussionen.

En av modellens främsta styrkor i den här studien och en anledning till att den valdes ut är att den är framtagen för långsiktiga relationer. Detta gör att begrepp och koncept relaterat till långsiktiga relationer kan utnyttjas. En annan styrka med modellen är att den inkluderar viktiga omvärldsfaktorer, exempelvis byggbranschen, varvid den studerade relationen äger rum inom (Håkansson, 1982).

2.5 Empiri

Den insamlade empirin i det här examensarbetet består i huvudsak av intervjuer, men även av interna dokument och observationer inom Veidekke. Tack vare att empirin är strukturerad, organiserad och rubriksatt utifrån Interaktionsmodellen av Håkansson (1982) har vissa av studiens slutsatser redan dragits i kapitlet *Empiri*. Således kan kapitlet även ses som ett första stegs analys.

2.5.1 Intervjuer

Målet med intervjuerna var att få respondenternas bild av hur de betraktar och hanterar relationen. För att uppnå detta har anställda intervjuats från både köparen och leverantörens sida. Frågorna som ställdes fokuserades bland annat på begrepp som samarbete, beslutsfattande, anpassning och kommunikation. Som komplement intervjuades även en tjänsteman inom VeidekkeMAX supportorganisation för att ta reda på konceptets bakgrund, målbild och hur respondenten, som en tredje part, ser på relationen. Vidare intervjuades även en respondent från en projektorganisation som inte är involverad i den undersökta relationen, men som istället är involverad i en extern relation med en leverantör som levererar en liknande produkt. Detta för att få ett jämförelseobjekt.

Samtliga intervjuer spelades in med respondenternas vetskap vilket möjliggjorde för författaren att lägga mer fokus på intervjun istället för att föra anteckningar. De inspelade intervjuerna transkriberades sedan och skickades ut till respondenterna för godkännande. Intervjufrågorna i sitt grundutförande återfinns som bilaga i rapporten.

Intervjuerna med köparen bestod av respondenter från projektorganisationer inom Veidekkes produktionsverksamhet, Veidekke Entreprenad. En platschef och en arbetsledare intervjuades tillsammans från respektive projekt, vilket innebar fyra stycken intervjuer med åtta stycken respondenter. Platschef och arbetsledare intervjuades tillsammans med syfte, förutom av rent praktiskt skäl, att delgiva en gemensam bild av deras syn på relationen. Det innebar att platschef och arbetsledare under intervjuerna fick möjlighet att komplettera varandra, vilket i den här studien anses som fördelaktigt då de intervjuade har olika arbetsuppgifter kopplat till de produkter relationen kretsar kring. Viktigt under intervjuerna var att försöka ge både respondenterna lika mycket utrymme för att beskriva och reflektera, även om detta inte alltid är helt möjligt. Under intervjuerna uppkom även känslan av att platschef och arbetsledare fick bättre självförtroende och därav berättade mer då de intervjuades tillsammans. En anledning till detta kan vara att de är vana att arbeta nära varandra, vilket gjorde att de inte kändes lika utsatta som en annars kan känna sig under en intervju. Intervjuerna genomfördes på respondenternas egna arbetsplatser, det vill säga arbetsplatskontoren. De fyra projektorganisationerna valdes ut baserat på att de arbetar i liknande projekt i olika storlekar, vilket innebar bostäder om cirka 85 - 180 lägenheter.

Då en relation består av minst två parter ansågs en viktig del i studien vara att även intervjua den andra sidan, det vill säga leverantören Veidekke Prefab. Intervjun genomfördes med en projektledare och inkluderade även en rundvandring i fabriken i Sala, Sverige. Intervjun med Veidekke Prefab skedde efter samtliga intervjuer med projektorganisationerna, vilket innebar att Veidekke Prefab fick möjlighet att kommentera och beskriva sin bild av de svar som kommit upp i tidigare intervjuer.

Intervjun med respondenterna från relationen med den externa leverantören syftade mest till att poängtera vad som i de resterande intervjuerna var viktigt att lyfta fram och redogöra för. Således innebär detta att respondenternas svar från den externa relationen inte är särskilt förekommande i kapitlet *Empiri*.

En kronologisk ordnad tabell med samtliga respondenter återfinns nedan.

Tabell 1. Översikt över de respondenter som medverkat i studien

Benämning	Roll	Organisation	Datum	Längd
Projekt D	Platschef	Veidekke	2017-03-10	70 min
	Arbetsledare	Entreprenad		
Projekt A	Platschef	Veidekke	2017-03-20	60 min
	Arbetsledare	Entreprenad		
Projekt C	Platschef	Veidekke	2017-03-22	75 min
	Arbetsledare	Entreprenad		
Supportorganisation	Konceptansvarig	Veidekke Koncept f.d. Entreprenad	2017-03-23	70 min
Referensprojekt	Platschef	Veidekke	2017-03-29	60 min
	Arbetsledare	Entreprenad		
Projekt B	Platschef	Veidekke	2017-03-29	65 min
	Arbetsledare	Entreprenad		
Veidekke Prefab	Projektledare	Veidekke Prefab	2017-04-10	60 min

2.5.2 Interna dokument, platsbesök och observationer

Som komplement till intervjuerna har även interna dokument, platsbesök och observationer utgjort underlag för empirin.

De interna dokumenten har bestått av exempelvis processbilder, mötesprotokoll samt beställnings- och dokumentmallar, vilket har fått utgöra bakgrundsinformation inför intervjuerna. Detta för att inte låta intervjutiden upptas med obehövliga frågor utan för att istället fokusera på väsentligheter, det vill säga respondenternas uppfattning och hantering av relationen. Platsbesöken har främst använts för att få kunskap kring hur VeidekkeMAX-konceptet tekniskt ser ut och fungerar i praktiken och för att lättare förstå det som beskrivs under intervjuerna.

En del av den empiri som presenteras i kapitlet *Empiri* är även baserat på observationer från stycken telefonmöten, vilka inkluderade Veidekke Entreprenad, Veidekke Prefab och VeidekkeMAX supportorganisation. Syftet med dessa observationer var att få en förståelse för relationen, vilket kan liknas med att vara "en fluga på väggen".

2.6 Validitet, reliabilitet, generaliserbarhet

2.6.1 Validitet

Validitet i forskningssammanhang innebär hur väl resultatet handlar om det som studien avser att handla om (Saunders, et al., 2009). För att förbättra validiteten i undersökningen har intervjuaren i möjligaste mån undvikit att ställa ledandet och vinklade frågor för att styra respondenterna så lite som möjligt.

En av utmaningarna för en upprätthållen validitet har varit att fokusera studien på relationen mellan köpare och leverantör, inte hela VeidekkeMAX-konceptet. Detta har varit särskilt relevant under intervjuerna då respondenternas syn på konceptet även kan ha fått en påverkan på deras syn på relationen. För att undvika detta har intervjuaren försökt utforma frågorna på så sätt att de i möjligaste mån skall avskiljas från VeidekkeMAX-konceptet.

2.6.2 Reliabilitet

Begreppet reliabilitet hänvisar till hur konsekventa resultat den insamlade empirin mynnat ut i (Saunders, et al., 2009).

För att hantera problemet och utmaningen kring reliabilitet i det här examensarbetet har fler än en projektorganisation från köparens sida valt att intervjuas. Detta för att få en så rätt bild som möjligt av den uppfattning av relationen samt att kunna hitta samband i hur de olika projektorganisationerna ser på leverantören och relationen.

I arbetet har samtliga respondenter, som tidigare nämnt, varit anonyma vilket även det kan förbättra reliabiliteten. Respondenterna har således kunnat beskriva en mer ärlig bild än vad de kanske hade gjort om de vetat om att sina namn skulle synas i rapporten. Respondenternas anonymitet berör även ämnet etik, vilket alla som bedriver forskning bör ta hänsyn till.

För att förbättra reliabiliteten skulle fler respondenter från leverantören och supportorganisation ha intervjuats. Detta för att få en mer riktig bild av deras syn på relationen liknande den som återgivits av köparen. Vidare skulle respondenter med en utomstående syn på relationen kunna intervjuats, exempelvis personer som medverkar i projekteringen samt högre chefer.

En nackdel för att uppnå en hög reliabilitet i den här studien har varit att husprojekten som projektorganisationerna arbetar i har varit i olika tidsfaser och således i olika faser i relationen. Detta är dock något som intervjuaren försökt ta hänsyn till.

2.6.3 Generaliserbarhet

Generaliserbarhet innebär huruvida resultatet i undersökningen kan generaliseras till studier med andra förutsättningar, exempelvis andra organisationer (Saunders, et al., 2009). Denna kvalitativa studie anses inte kunna generaliseras till andra organisationer. Dock bedöms studien ändå kunna användas som referens och exempel om andra liknande fenomen studeras. Detta då långsiktiga interna relationer är något som även existerar inom andra organisationer.

3. Litteraturstudie

3.1 Industriellt bostadsbyggande i korthet

Industriellt bostadsbyggande kan enligt Jerker Lessing (2006) definieras och beskrivas av åtta stycken delområden, inbördes beroende av varandra. Dessa delområden beskrivs nedan utifrån Lidelöw, et al. (2015) bok *Industriellt bostadsbyggande* som utgår ifrån Jerker Lessings (2006) åtta delområden.

- *Kund- och marknadsfokus* - Vid industriellt bostadsbyggande måste byggföretaget organisera sig kring den erbjudna produkten och kunna tillgodose kundernas krav. Således måste marknadsavdelningen i organisationen nyttjas för att bland annat lära känna marknadsens beställare och vidareutveckla företagets koncept.
- *Planering och kontroll av processen* - I jämförelse med projektbaserat byggande måste planeringen övergå från traditionell resursplanering till andra typer som bättre passar en tillverkningsprocess. Tidsplaneringen kan exempelvis innehålla flera byggprojekt samtidigt och bemanningsplanen för tillverkningen är fast istället för rörlig.
- *Erfarenhetsåterföring* - Det repeterbara processtänk som industriellt bostadsbyggande erbjuder möjliggör stora förbättringsmöjligheter. Erfarenheterna kan dels samlas in genom återkoppling vid direkta fysiska möten, men även genom systematisk mätning.
- *Byggsystem* - En central del vid industriellt bostadsbyggande är byggsystemet. Byggsystemet kan utvecklas för alla delar i en byggnad, exempelvis stomme och installationer. Viktigt är dock att jobba med gränssnitten så att systemen går att kombinera. Byggsystemet kan både vara öppet och slutet, men syftet är att hålla ner antalet variationer.
- *Prefabricering* - Vid industriellt bostadsbyggande tillverkas byggdelarna i en miljö avsedd för produktion. Antalet arbetsmoment på byggarbetsplatsen minimeras genom en fördelverknings av byggdelarna.
- *Användning av ICT* - En användning av informations- och kommunikationsverktyg möjliggör en uppdatering av förändringar på ett effektivt sätt. Genom att exempelvis arbeta med BIM-modeller kan byggnaderna skapas virtuellt innehållandes allt från ekonomiska kalkyler till tidplaner.
- *Logistik integrerat i byggprocessen* - Vid industriellt husbyggande ställs det krav på ett integrerat materialflöde och en effektivisering av försörjningskedjan. För att uppnå detta kan man dels kan man öka materialflödeseffektiviteten, men även skapa långsiktiga relationen med involverade aktörer.
- *Långsiktiga relationer med leverantörer* - Genom ett långsiktigt engagemang byggs gemensam erfarenhet och kunskap upp. Tekniska lösningar och arbetsmetoder kan även förbättras då samma aktörer arbetar tillsammans över tid.

3.2 Flödesekonomi

Supply Chain Management kan på svenska översättas till Flödesekonomi (Paulsson, et al., 2000) och begreppet har flera olika definitioner (Morledge, et al., 2009). En definition (Morledge, et al., 2009) finns emellertid formulerad av Christopher (1992, sid 19) och lyder, efter författarens egen översättning, enligt följande: "Flödesekonomi är hanteringen av relationer uppströms och nedströms med leverantörer och kunder för att leverera överlägset kundvärde till hela värdekedjan".

Vidare kan flödesekonomi delas in i fyra olika delområden (Harland, 1996 i Morledge, et al., 2009):

- Den interna värdekedjan inom företaget.
- Den tvåsidiga relationen med en leverantör.
- Hanteringen av en hel kedja av leverantörer.
- Involvering i värdekedjan hela vägen fram tills slutkund.

Filosofin kring Flödesekonomi innehåller flera olika nyckelaktiviteter och faktorer för att ett högre kundvärde skall kunna skapas. Enligt en litteraturstudie av Mentzer, et al., (2001) lyder och beskrivs dessa enligt följande:

- Integrerat beteende för att inkorporera kunder och leverantörer.
- Gemensam informationsdelning bland medlemmarna i värdekedjan, särskilt vid planering och uppföljning.
- Ömsesidigt utbyte av risker och förmåner för att erhålla konkurrensfördelar.
- Samarbete och gemensamma aktiviteter längs med värdekedjan.
- Gemensamma mål och fokus i hela värdekedjan för att tillgodose kunden.
- Integrering av processen från inköp och tillverkning till distribution.
- Upprättande av partners för att bilda och bevara långsiktiga relationer.

3.3 Leverantörsrelationer

Enligt Segerstedt & Olofsson (2010) berör den befintliga forskningen kring flödesekonomi främst långsiktiga relationer mellan köpare och säljare inom tillverkningsindustrin. Flera nära och långsiktiga samarbeten med leverantörer föreslås (Latham, 1994; Egan, 1998; Strategic Forum, 2002) och studier visar på att detta är fördelaktigt för inblandade parter (Dehui, et al., 2014). Christopher (1992) menar på att långsiktiga leverantörsrelationer ökar chanserna för en tilltagande produktivitet och effektivitet i värdekedjan.

Flera studier har visat att en integration av leverantörer och kunder i värdekedjan är en av nyckelfaktorerna för att ett företag skall vara konkurrenskraftigt. Vid en integrering anses stor vikt ligga på att implementera genomförandemetoder tillsammans med leverantören för att uppnå gemensam produktutveckling, beslutsfattande samt informations- och materialflöde. (Nair & Ataseven, 2017)

Tillskillnad mot tillverkningsindustrin där processen är kontinuerlig så är hanteringen av leveranskedjor och långsiktiga relationer i byggbranschen mer problematisk då efterfrågan varierar över tid samt att projekten ofta skiljer sig åt från varandra. (Segerstedt & Olofsson, 2010) Hanteringen av värdekedjan i byggbranschen består enligt Morledge et al. (2011) oftast istället av kortsiktiga relationer mellan beställare och huvudentreprenör samt mellan huvudentreprenörer och dess underentreprenörer. Entreprenörerna upphandlas oftast med lägsta pris som främsta

kriterium och har endast incitament till att uppfylla kontraktsvillkoren till så lågt pris som möjligt. (Morledge, et al., 2009)

Baserat på en litteraturstudie av Naudé et al (2011) förekommer, trots ovan nämnda, två olika typer av relationer mellan leverantör och beställare i byggbranschen. Dessa två är kontradiktoriska relationer och tillitsbaserade relationer. Kontradiktoriska förhållanden är baserade på existerande beroendestrukturer och tillitsbaserade förhållanden är baserade på långsiktiga relationer, samverkan och samarbete (Naudé, et al., 2011).

Vidare förklarar Frödell (2011) att vilja, värderingar och möjligheten till gemensam utveckling är viktiga faktorer för en lyckad köpar-säljarrelation mellan entreprenör och leverantör i byggbranschen.

Det skiljs även på interna (intra-organisatoriska) och externa (inter-organisatoriska) relationer (Mena, et al., 2009). Interna relationer innebär relationer mellan avdelningar och divisioner inom organisationen och externa relationer innebär relationer med kunder och leverantörer. Interna relationer behöver inte automatiskt högre grad av samverkan och samarbete mellan parterna. (Mena, et al., 2009)

Vid industriellt husbyggnad i synnerhet förespråkas långsiktiga leverantörsrelationer enligt Jerker Lessings (2006) definition. I synnerhet kan en samverkan mellan en entreprenör och beställare leda till en gemensam produktutvecklingsprocess trots att vissa hinder föreligger såsom resursbrist, mognadsgrad och legala hinder (Erikshammar, 2011).

Att upprätthålla långsiktiga relationer med leverantörer är en komplicerad process (Zineldin & Jonsson, 2003) och forskningen är bristfällig kring dynamiken i dessa relationer (Vanpoucke, et al., 2013). I Luthio's (2015) arbete konstateras det dessutom även att det råder brist på forskning kring hur långsiktiga relationer med interna leverantörer skall hanteras. I resultatet i sitt arbete påvisar Luthio (2015) dock att koncept och begrepp kring externa affärsrelationer även går att applicera på interna relationer i tillverkningsindustrin.

I följande kapitel beskrivs de parametrar som enligt tidigare litteratur anses påverka nöjdheten i en långsiktig relation mellan en extern beställare och leverantör och som således efter arbetet av Luthio (2015) även antas gå att applicera på en intern affärsrelation.

3.3.1 Kommunikation

Kommunikation anses ha en påverkan kring att uppnå tillfredsställelse i en affärsrelation mellan två parter (Zineldin & Jonsson, 2003; Paulraj, et al., 2008). Det är kommunikationen som länkar ihop människor och företag med varandra och innebär en kontakt mellan åtminstone två parter. Genom en bra kommunikation kan leverantören och beställaren förstå varandras mål och koordinera så att dessa uppnås. Vidare förklarar författarna även att kvaliteten, varaktigheten och antal förekomster kan vara ett bra mått på hur väl kommunikationen fungerar. (Zineldin & Jonsson, 2003)

Kommunikationens kvalitet, informationsdelning kring förändrade behov, målformulering och gemensam planering anses bland annat av Christopher & Jüttner (2000) och Parsons, (2002) i Claycomb & Frankwick (2004) vara nyckelfaktorer för en lyckad och framgångsrik relation. Krause & Ellram (1997) beskriver utifrån sin litteraturstudie att det även är viktigt med den interna kommunikationen inom det köpande företaget för att uppnå en bra relation och möjliggöra för leverantören att utvecklas.

Tillfredställande kommunikation kan också möjliggöra erfarenhetsåterföring och kunskapsutbyte mellan leverantör och beställare (Paulraj, et al., 2008). Det skiljs det på två olika typer av teknisk kunskap och hur denna kommuniceras mellan parterna, kortsiktigt enkelt kunskapsutbyte (simple technical changes) och högre teknologiskt kunskapsutbyte (higher technological transfer). Kortsiktigt enkelt kunskapsutbyte är ofta explicit och därmed enkel att förmedla genom skriftlig eller verbal kommunikation. Högre teknologiskt kunskapsutbyte är däremot mer komplext, underförstådd och intuitiv och kräver en samordning av flera olika typer av aktiviteter. Forskning visar på att långsiktiga leverantörsrelationer möjliggör en större möjlighet till högre teknologiskt kunskapsutbyte än vid kortsiktiga relationer. (Kotabe, et al., 2003)

Effektiv kommunikation är även viktig för en fungerande konfliktlösning mellan parterna i relationen. Att ignorera eller släta över problemet leder ofta till att konflikten uppstår igen i en större skala. Konfliktlösningsmetoden bör inte vara av tvingande karaktär eller konfronterande utan problemlösningen bör istället vara gemensam för att hitta den bästa lösningen för båda parterna. Detta ökar chanserna för att leverantörer känner sig inkluderad i processen och vill vara med för ett fortsatt värdeskapande för beställaren. (Cannon & Homburg, 2001; Monczka, et al., 1998 i Claycomb & Frankwick, 2004)

3.3.2 Anpassning

Enligt Zineldin & Jonsson (2003) har även graden av anpassning en inverkan på en affärsrelation mellan beställare och leverantör. Exempelvis kan båda parterna behöva anpassa sina produktion- och administrativa processer. Detta kan ske både formellt och informellt. Formellt genom kontraktuella regleringar mellan parterna och informellt genom exempelvis tillfälliga förändringar i antalet leveranser. (Zineldin & Jonsson, 2003)

Från leverantörens sida sker även en anpassning i och med investeringar i materiella och immateriella tillgångar som exempelvis investeringar i personal, fabriker och produktutveckling. Leverantörer kan även göra specifika investeringar i utrustning och produktionsprocesser för att leva upp till beställarens förväntningar och behov. (Zineldin & Jonsson, 2000) Vidare kommer leverantören och beställaren närmare varandra, då anpassningen av leverantören inte går att överföra till relationer med andra företag. Beställaren kan även komma att göra egna anpassningar i sin egen verksamhet. Detta exempelvis ifall leverantören skulle introducera en ny produktmodell eller börja tillämpa nya leveransmetoder. (Hallén, et al., 1991)

3.3.3 Makt

Makt är ett socialt fenomen (French & Raven, 1959) och avgörs av de resurser de olika parterna har för att påverka beslut (Skinner, et al., 1992). Vidare förklarar Cox, et al. (2000) att en definition av makt beror av sammanhanget, men att en tillämpbar definition i ett leverantörs- och beställarförhållande är att makt innebär en aktörs möjlighet till att påverka en annan aktörs beteende emot dennes vilja.

Ett maktförhållande mellan två företag kan åskådliggöras med matrisen på nästkommande sida.

Köparens relativa makt i jämförelse med säljarens	Högt	Köpardominans	Ömsesidigt beroende
	Lågt	Oberoende	Säljardominans
		Lågt	Högt
		Säljarens relativa makt i jämförelse med köparens	

Figur 2. Av författaren översatt maktbalansmatrix mellan köpare och säljare (Cox, et al., 2000).

Köpardominans innebär att utbudet av säljare finns att tillgå i stor skala och att säljaren inte är av särskilt stor betydelse för köparen. Säljardominans är motsatsen till köpardominans, vilket innebär att säljaren istället har många köpare att tillgå på marknaden. Ett oberoende mellan köpare och säljare visar på att båda parterna har många alternativ på marknaden att välja på. Ett ömsesidigt beroende är tvärt emot ett oberoende och innebär att båda parterna är strikt beroende av varandra då det finns få alternativ på marknaden. (Cox, et al., 2000)

Makt kan även delas upp i fem olika kategorier; expertbaserad makt (*expert power*), referensbaserad makt (*reference power*), legitim makt (*legitimate power*), belöningsbaserad makt (*reward power*) och tvingande makt (*coersive power*) (French & Raven, 1959). De fyra första beskrivas som icke tvingande makt, vilket formar om de fem kategorierna till två; tvingande och icke tvingande makt (Molm, 1997). Dessa två anses kunna påverka relationen mellan en beställare och leverantör i ett långsiktigt förhållande (Zineldin & Jonsson, 2003)

Den tvingande makten liknar den belönande makten i avseendet att den styrs av möjligheten till uppmuntran, exempelvis i form av bonus. Den ger dock även en möjlighet till bestraffning, exempelvis genom avskedning av anställda. (French & Raven, 1959)

Vidare kan en tvingande makt bidra till spänningar i relationen och en ökad risk för konflikter. Å andra sidan kan icke tvingande makt möjliggöra ett ökat värde i relationen, nöjdhet och ett bättre samarbete mellan parterna. Dessutom kan risken för konflikter minska. En större tvingande makt från beställaren anses leda till en lägre nöjdhet hos leverantören och en lägre tvingande makt anses leda till en större nöjdhet. (Zineldin & Jonsson, 2003)

3.3.4 Samarbete

Enligt Zineldin & Jonsson (2003) anses ett bra samarbete mellan parterna kunna bidra till en bättre nöjdhet i ett förhållande mellan köpare och säljare. Samarbete kan exempelvis definieras som gemensamma aktiviteter för att uppnå förutbestämda mål, och som enskilda aktiviteter för

att över tid gynna båda parter (Anderson & Narus, 1990). Ett bra samarbete kan även leda till färre konflikter, vilket indirekt påverkar nöjdheten i ett förhållande (Zineldin & Jonsson, 2003).

Ett samarbete kan minska den kognitiva distansen i en affärsrelation och att kunskapsglappet mellan personerna hos de två parterna minskar, vilket leder till att de uppsatta målen enklare uppnås (Nooteboom, 2000 i Squire, et al. 2008) Samarbete förklaras även som en socialiseringsprocess där den tysta och inutiaktiva kunskapen endast sprids genom koninuerlig kontakt mellan de två parterna (Cousins & Menguc, 2006 i Squire, et al. 2008).

3.3.5 Tillit och engagemang

Tillit och engagemang har en koppling till långsiktiga leverantörsrelationer och det finns ett antal studier från tillverkningsindustrin som behandlar detta (Zineldin & Jonsson, 2000). Enligt Oghazi, et al. (2016) är tillit och engagemang de största potentiella barriärerna för upprätthållande av långsiktiga relationer. För att överkomma dessa kan köparen försöka att inkludera säljaren i processen och erbjuda incitament. Dessa kan exempelvis vara av finansiell karaktär, men även i form av informationsdelning och erfarenhetsåterföring.

Även i byggbranschen finns studie kring tillit och engagemang vid leverantörs- och huvudentreprenörsrelationer, men forskningen är inte lika omfattande (Manu, et al., 2015). Dock anses det som viktigt (Naudé, et al., 2011).

Zineldin & Jonsson (2000) visar i sin artikel att anpassning, relationsbindning, relationsuppbrottskostnader, delade värderingar, kommunikation, positivt beteende, nöjdhet och samarbete har en påverkan på tillit och engagemang, som i sin tur möjliggör en lyckad affärsrelation med en extern leverantör. Det råder således ett samband mellan de redan beskrivna faktorerna i delkapiteln ovan och tillit och engagemang. I arbetet av Luthio (2015) visar hon på att tillit och engagemang även är viktigt byggstenar i en relation med en intern leverantör.

Tillit är ett psykologiskt tillstånd och baseras på förväntningar om att andra personer skall bete sig på ett visst sätt och att detta skall leda till ett visst positivt resultat. Tillit kan även relateras till risktagande då den betrodda personen kan göra det som den som ingett tillit besviken. (Costa & Bijlsma-Frankema, 2007) Zineldin & Jonsson (2000) förklarar att engagemang i en affärsrelation inte kan skapas utan tillit och att tillit i en relation är något som utvecklas över tid mellan parterna. Vidare förklarar författarna att det inte räcker att med att parterna är pålitliga gentemot varandra utan engagemanget i relationen måste också vara ömsesidigt.

En sammanställning av tidigare litteratur av Zineldin & Jonsson (2000) kring ämnet tillit visar på att förtroendet från den part i relationen som litar på den andra parten är beroende av pålitlighet och integritet, vilket kan kopplas till värden såsom kompetens, ärlighet, rättvisa, ansvar, hjälpsamhet och välvilja. (Zineldin & Jonsson, 2000)

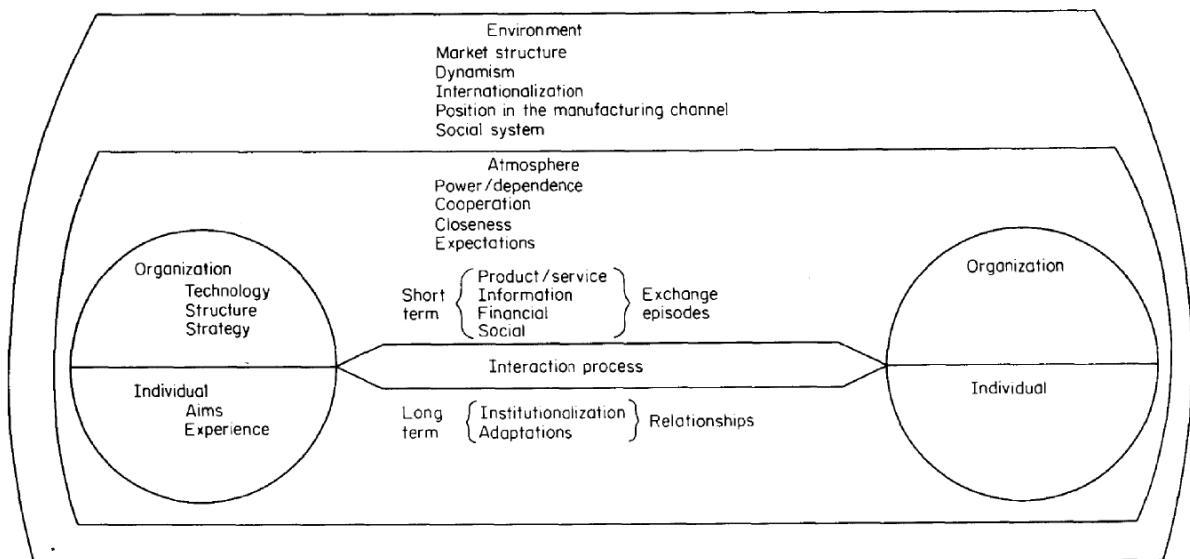
Engagemang i en relation definieras enligt Moorman, et al. (1992) efter författarens egen översättning som; "En varaktig önskan att bevara en värdefull relation". Definitionen tolkas och vidareutvecklas av Zineldin & Jonsson (2000) som menar på att engagemanget endast existerar då förhållandet anses som viktigt och att engagemanget innebär att parterna villiga att jobba på att underhålla relationen. Vidare menar Zineldin & Jonsson (2000) också att gemensamma aktiviteter och utbyten mellan varandra är nyckelfaktorer som möjliggör för parterna att satsa strategiskt långsiktigt på relationen istället för kortsiktigt.

I byggbranschen visar forskning på att exempelvis Partnering och strategiska allianser kan bidra till en ökad tillit mellan beställare och huvudentreprenör (Manu, et al., 2015). Vid relationer

mellan huvudentreprenör och underentreprenör eller huvudentreprenör och leverantör visar Naudé et al. (2011) på att mellanmännisklig tillit har en stor påverkan på kvaliteten i en relation. Det visas även att formella kontroller och övervakning kan leda till en ökad tillit. Vidare kan även kontextuella faktorer relaterade till de både parterna leda till en ökad tillit. (Manu, et al., 2015)

4. Teori

År 1982 utförde IMP-gruppen (International Marketing and Purchasing Group) på Uppsala universitet en studie av över 800 köpare-säljarrelationer, vilket både ledde fram till ett nytt teoretiskt ramverk och till utvecklandet av den så kallade Interaktionsmodellen (The Interaction Model). Modellen används ursprungligen för analysera långsiktiga köpare-säljarrelationer på en industriell marknad. Enligt modellen kan relationen och interaktionen mellan en köpare och en säljare delas upp i fyra olika grupper, vilka samtliga kan relateras till varandra. (Håkansson, 1982)



Figur 3. Interaktionsmodellen (Håkansson, 1982)

De fyra grupperna i modellen består av följande (Håkansson, 1982):

- *Interaktionsprocessen* (Interaction process).
- *Interaktionsparterna* på både organisatorisk (Organizational) och individuell (Individual) nivå.
- *Omgivningen* (Environment), inom vilken interaktionen äger rum.
- *Atmosfären* (Atmosphere), vilket påverkar och påverkas av interaktionen mellan köparen och säljaren.

4.1 Interaktionsprocessen

Affärsrelationer på industriella marknader är oftast långsiktiga i sin natur. Dock kan interaktionen mellan de interagerande organisationerna även delas upp i olika kortsiktiga episoder som påverkar förhållandets långsiktiga utveckling. De kortsiktiga episoderna består av; *Produkt-/tjänsteutbyte* (Product/service), *Informationsutbyte* (Information), *Finansiellt utbyte* (Financial) och *Socialt utbyte* (Social). (Håkansson, 1982)

Produkt-/tjänsteutbytet är oftast kärnan bland de kortsiktiga utbytesepisoderna eftersom affärsrelationen ofta påverkas av hur produkten är utformad och dess egenskaper. Vid informationsutbytet är innehållet bland annat av betydelse, exempelvis beror det av vilka frågor om är vanligast förekommande i relationen. Vidare kan informationen även förmedlas via personliga eller opersonliga medel. Genom opersonliga medel sker en överföring av exempelvis

teknisk karaktär, medans det via personliga medel oftare sker ett utbyte av mer generell karaktär. Angående det finansiella utbytet påverkas relationen av hur mycket pengar som transfereras mellan parterna då detta avgör relationens ekonomiska betydelse. Vidare är det sociala utbytet är av särskild betydelse vid kulturella och distansiella skillnader och behövs för att motverka en eventuell osäkerhet mellan parterna. Socialt utbyte är även viktigt för att bygga upp tillit i relationen och beror bland annat av komplexiteten i produkten. (Håkansson, 1982)

De långsiktiga aspekterna i form av *Institutionalisering* (Institutionalization) och *Anpassning* (Adaption) byggs enligt interaktionsmodellen succesivt upp av de kortsiktiga episoderna. Exempelvis kan socialt utbyte och kontaktmönster bli så pass rutinerat att det blir institutionaliserat. Vidare blir kommunikationen och kontaktmönstren invanda, vilket är positivt för relationen. En ömsesidig anpassning till varandras behov utvecklas också över tid och kan bland annat leda till minskade kostnader och ökade vinster för båda parter. (Håkansson, 1982)

4.2 Interaktionsparterna

Affärsrelationer beror även på egenskapernas hos de interagerande företagen på både *organisatorisk* och *individuell* nivå (Håkansson, 1982).

På organisatorisk nivå är tekniska parametrar, storlek, struktur, strategi och erfarenhet av betydelse. Om den tekniska kunskapen är stor mellan företagen i relationen så influerar det hur de interagerar med varandra. Skillnader i organisationsstorlek mellan parterna har och en inverkan i relationen, exempelvis har en större organisation en högre påverkansmöjlighet. Organisationernas erfarenhet från tidigare affärsrelationer har också betydelse då det öppnar upp för möjligheten till att bland annat tillämpa framgångs- och förbättringsfaktorer från tidigare relationer. Vidare kan erfarenhet från tidigare relationer även öka engagemanget då organisationen vet vad som begärs av dem. Vidare kräver en affärsrelation en involvering av minst två personer från respektive organisation. Beroende på dessa personers personlighet, erfarenhet och motivation kommer de även att medverka i och påverka relationen på olika sätt. (Håkansson, 1982)

4.3 Omgivningen

En köpare-säljarrelation ses som ett öppet system som påverkas av sin omgivning istället för som en egen enskild process (Håkansson, 1982). Därför har marknadens *Struktur*, *Dynamik*, *Internationalisering*, *Position i tillverkningskedjan* och *Sociala system* en betydelse för relationen.

Utifrån marknadens struktur kan relationen ses om en av flera relationer inom samma marknad. Relationen påverkas således av hur många köpare och säljare det finns inom marknaden samt hur stabil denna är. Baserat på hur dynamisk marknaden är kan någon utav parterna i relationen få ett övertag genom att lära sig av den andra och på så sätt förutspå handlingar. Huruvida köpare och säljare kan tänka sig att utföra transaktioner internationellt påverkas genom högre konkurrens och exempelvis en annan typ av inköpsregler. Produktens plats i värdekedjan påverkar också. Om exempelvis förädlingen av produkten är nära slutanvändaren har den en lång kedja av tidigare affärsrelationer bakom sig. Med det sociala systemet menas karakteristiska drag i anknytning till omgivningen som relationen kretsar kring, vilket exempelvis behövs om leverantören inte arbetat i den aktuella branschen tidigare. (Håkansson, 1982)

4.4 Atmosfären

En affärsrelations atmosfär kan enligt Interaktionsmodellen beskrivas av variablerna; *Makt/Beroende*, *Samarbete*, *Närhet* och *Förväntningar*. Atmosfären bygg successivt upp som en produkt av interaktionsprocessen och påverkar förhållande i två dimensioner; en lönsamhetsdimension och en kontrolldimension. (Håkansson, 1982)

Utifrån ett lönsamhetsdimensionen kan transaktionskostnader minska eftersom att exempelvis förhandlingar och administration till viss del kan skötas mer effektivt. Vinster kan även öka genom att man tar nytta av varandras kompetens gällande exempelvis tekniska lösningar. Sett från kontrolldimensionen kan en nära interaktion med en leverantör göra att osäkerheter minskar mellan parterna minskar genom en ökad kontroll. (Håkansson, 1982)

Atmosfären beror av de andra variabelgrupperna och tar lång tid att utveckla, men kan lätt förändras från positiv till destruktiv beroende av de involverades handlingar vartefter relationen fortlöper. (Håkansson, 1982 i Kollin & Ahlstrand, 2008)

5. Empiri

Följande kapitel redogör för den empiri som framkommit under sju stycken intervjuer med totalt tolv respondenter. Respondenterna arbetar inom de tre koncerngemensamma organisationerna Veidekke Entreprenad, Veidekke Prefab och Veidekke Koncept. Kapitlet baseras även på platsbesök, observationer och intern företagsinformation och är organiserat efter de fyra variabelgrupperna *Interaktionsprocessen*, *Medlemmarna i interaktionsprocessen*, *Omgivningen* och *Atmosfären* enligt Håkansson's (1982) modell. Kapitlet innehåller således även ett första stegs analys av det empiriska materialet.

Respondenterna presenteras i sin helhet i tabellen nedan. En mer utförlig tabell återfinns i kapitlet *Metod*.

Tabell 2. Förenklad översikt över de respondenter som medverkat i studien.

Benämning i rapport	Roll	Organisation
Projekt A	Platschef, Arbetsledare	Veidekke Entreprenad
Projekt B	Platschef, Arbetsledare	Veidekke Entreprenad
Projekt C	Platschef, Arbetsledare	Veidekke Entreprenad
Projekt D	Platschef, Arbetsledare	Veidekke Entreprenad
Referensprojekt	Platschef, Arbetsledare	Veidekke Entreprenad
Supportorganisation	Konceptansvarig	Veidekke Koncept f.d. Entreprenad
Veidekke Prefab	Projektledare	Veidekke Prefab

5.1 Medlemmarna i interaktionsprocessen

5.1.1 Organisatorisk och individuell nivå

Enligt interaktionsmodellen har egenskaperna på organisatorisk och individuell nivå en påverkan i en köpare-säljarrelation. (Håkansson, 1982). Affärsrelationen i det här examensarbetet består som tidigare nämnt av Veidekke Entreprenad och Veidekke Prefab vilka ingår i samma koncern. En finger med i relationen har även VeidekkeMAX supportorganisation, som tidigare ingått i Veidekke Entreprenad men som nu ingår i Veidekke koncept. I denna studie och modell räknas dock VeidekkeMAX supportorganisation tillhöra både Veidekke Entreprenad och Veidekke Prefab eftersom att gruppen har en direkt påverkan på båda parterna.

Veidekke Entreprenads organisation består av flera affärsområden och avdelningar. Det är inom affärsområde Bygg Stockholm avdelning Bostad som de flesta av VeidekkeMAX-bostadsprojekten genomförs och det är dessa projekt som ingår en relation med Veidekke Prefab. I dagsläget är ungefär åtta stycken VeidekkeMAX-projekt i produktion. Vidare så styrs varje projekt med en projektorganisation innehållandes roller såsom platschef, arbetsledare och entreprenadingenjör. Veidekke Entreprenad har en relativt ung organisation med många yngre medarbetare.

Veidekke Prefab tillverkade tidigare produkter i fiberbetong till kunder som, Trafikverket, Telia och annan byggverksamhet. Idag består merparten av tillverkningen av de prefabricerade installationsmodulerna som utvecklas tillsammans med VeidekkeMAX supportorganisation. Fabriken är dock förbered för att tillverka andra produkter till andra beställare som exempelvis bedriver anläggningsverksamhet. Det jobbar 35 personer på fabriken inklusive tjänstemän i roller såsom montörer, projektledare, produktutvecklare och produktionsansvariga. I fabriks hallen

jobbar 70 procent av de anställda med gjutningen och montaget av modulens chassi och 30 % med inredning och installationer. Tillverkningen är således indelad i två delar.

Som ovan nämnt har VeidekkeMAX supportorganisation en påverkan på relationen mellan projekten och Veidekke Prefab. Supportorganisationen består i dagsläget av fyra stycken medarbetare. Enligt respondenten från supportorganisationen består deras arbete av den tekniska utvecklingen av installationsmodulen inklusive projekteringsledning. Vidare förklarar respondenten att organisationen även tar fram stöddokument, mallar, erfarenhetsåterföringsvärden och hjälper projekten med bland annat monteringsanvisningar.

5.2 Interaktionsprocessen

5.2.1 Produktutbytet

Enligt Interaktionsmodellen påverkas en affärsrelation bland annat av egenskaperna hos den produkt eller tjänst som utbyts mellan parterna (Håkansson, 1982). I Veidekke Entreprenads relation med Veidekke Prefab består utbytet av två olika men nära sammankopplade tekniska produkter; en prefabricerad installationsmodul och löst levererat installationsmaterial.

Installationsmodulen består av ett färdigrikt badrum i fiberbetong med tillhörande installationsschakt innehållandes bland annat färdigmonterade ventilationskanaler, värmestammar och el-centraler. Modulen monteras i stomskedet av Veidekke Entreprenads egna yrkesarbetare, vilket innebär att Veidekke Prefab enbart ansvarar för att tillverka och leverera modulen till byggarbetsplatserna. Veidekke Prefab är således en leverantör och inte underentreprenör. Produktionen av installationsmoduler har under de senaste åren (2016 - 2017) kraftigt ökat där man gått från ett projekt till cirka åtta stycken. Enligt observationer så benämns ofta installationsmodulen som husets hjärta på grund av de många installationerna som den innehåller på grund av den betydelse den har för både projektorganisationerna och själva byggnaderna.

Det lösa installationsmaterialet består bland annat av radiatorer inklusive slangar, dosor och ventilationskanaler vilket köps in centralt av Veidekke Prefab och distribueras sedan ut till projekten på byggarbetsplatserna. Installationsmaterialet genomgår således ingen förädling till skillnad mot installationsmodulen utan Veidekke Prefab står enbart för inköp och distribuering ut till projekten.

Enligt projekt A, B, C fungerar leveransen av installationsmodulerna bra, det blir ofta inga förseningar eller att fabriken får produktionshinder så att de inte hinner leverera. Dock förklarar samma projektorganisationer att det istället är ganska mycket fel på produkten och att problem istället uppstår när dessa ska åtgärdas och när det lösa installationsmaterialet ska levereras.

”Det känns som att det är efter installationsmodulen levererats som det börjar fel”

- Projekt B

Att modulerna levererats i rätt tid trots att produktionen skruvats upp många gånger om är något som Veidekke Prefab bekräftar och framhäver som väldigt bra.

”Att vi har lyckats leverera alla de här installationsmodulerna är något som vi är väldigt stolta över. Det som har hänt är att vi kommit för tidigt någon gång, annars har vi alltid levererat”

- Veidekke Prefab



I Veidekke Prefabs fabrik i Sala står modulerna uppradade och redo för montering av installationer och inredning (Veidekke, 2015)

5.2.2 Informationsutbytet

Interaktionsmodellen skiljer på opersonlig respektive personligt överförd information (Håkansson, 1982) och kan appliceras på relationen mellan Veidekke Prefab och Veidekke Entreprenad. Enligt samtliga intervjuade projekt och Veidekke Prefab uppkommer den första opersonligt förmedlade kontakten då beställningen av installationsmodulen och installationsmaterialet genomförs. Denna kontakt beskrivs som handlingsleverans 1 och handlingsleverans 2 och utförs med hjälp av standardiserade mallar. Vid handlingsleverans 1 informerar Veidekke Entreprenad Veidekke Prefab angående val av modultyp inklusive viss nödvändig teknisk information samt hur många moduler det gällande projektet vill beställa. Vid handlingsleverans 2 kompletterar sedan Veidekke Entreprenad med information angående specifika lägenhetstillval, materialspecifikationer, leveransplan med mera.

Beträffande den opersonliga informationsöverföringen anser projekt A att de standardiserade mallarna bör vara fler och göras mer lättförstådda och efterfrågar en genomgång av dessa innan modulbeställningen äger rum för att säkerställa att de hanteras på rätt sätt.

”De standardiserade mallarna behöver vara lätta att förstå eftersom att relationen skall vara styrd”

- Projekt A

Projekt B menar att projekten behöver bli bättre på att leverera handlingsleverans 1 och 2 till Veidekke Prefab i tid så att de ska få rätt information för att kunna fullgöra sitt åtagande med rätt kvalitet. Att projekten inte alltid levererar handlingarna i tid är något som respondenten från Veidekke Prefab håller med om, men tillägger även att projekten inte alltid får rätt förutsättningar för att kunna göra detta. Exempelvis får inte projekten inte alltid korrekta handlingar från

projektörerna eller tillräckligt med stöd från supportorganisationen. Vidare förklarar även respondenten hur viktigt det är att informationen i handlingarna är korrekt, men att det lätt kan bli fel då det är många mänskliga faktorer som spelar in innan handlingarna till sist når Veidekke Prefab. Ett exempel på när det blev fel är då Veidekke Prefab blev tvungna att leverera 19 stycken moduler utan inredning till ett projekt.

Personligt överförd information uppkommer enligt samtliga intervjuade projekt främst då installationsmodulen och det lösa installationsmaterialet har levererats. Kontakten med Veidekke Prefab innebär då bland annat en löpande avstämning kring skador, problem och saknat material kopplat till både modulerna och det separat levererade installationsmaterialet.

Denna kommunikation utförs främst genom telefon och via email, vilket enligt samtliga projekt fungerar bra förutom för projekt D som anser att det behöver förbättras. Att denna typ av kommunikation fungerar bra är även något som Veidekke Prefab bekräftar.

Projekt B använder mest email eftersom att det medför en större spårbarhet än vad ett telefonsamtal gör. Projekt B upplever dessutom att återkopplingen från Veidekke Prefab även behöver bli bättre exempelvis gällande avvikelserapporter. Som förbättringsåtgärd i inför framtiden efterfrågar projekt A en ökad standardisering och styrning gällande kontakten efter det att modulen levererats för att underlätta och kvalitetssäkra arbetet.

Personligt överförd information sker även genom obligatoriska byggmöten mellan Veidekke Prefab och Veidekke Entreprenad där oklarheter och frågor reds ut och förs till ytan. Enligt respondenten från VeidekkeMAX supportorganisation syftar de obligatoriska byggmötena mellan Veidekke Prefab och Veidekke Prefab till att förbättra och upprätthålla kommunikationen mellan parterna, vilket inte fungerat jättebra tidigare.

5.2.3 Finansiella utbytet

Enligt Håkanssons modell (1982) har storleken på det finansiella utbytet mellan parterna en påverkan på relationen. Projekt D beskriver att installationsmodulerna och det lösa materialet utgör den näst största kostnadsposten i ett flerbostadshusprojekt efter stommen. Betalningsmässigt hanteras köpet av produkterna på liknande sätt som för en extern leverantör genom fakturering mellan parterna. Enligt Veidekke Prefab och samtliga projektorganisationer förutom projektorganisation D hanteras även löpande projektspecifika ekonomiskt påverkande avvikelser i relationen på liknande sätt som de gör med en extern leverantör i byggbranschen. Detta innebär löpande hantering av ändrade, tillkommande och avgående kostnader som på möten regleras utifrån avtal och handlingar mellan parterna. Således innebär det att om exempelvis en installationsmodul avviker mot beställningen eller avtalet så har Veidekke Prefab ansvaret att åtgärda eller eventuellt bekosta felet. Om det däremot är brister i handlingarna så är det projekten som ansvarar för merkostnaderna i och med detta. Enligt respondenten från referensprojekten så är det även på detta sätt det går till när man arbetar med externa leverantörer av liknande produkter. I projekt D hanteras löpande ekonomiska frågor dock inte på detta sätt, vilket enligt respondenterna beror på en dålig start mellan projektet och Veidekke Prefab. Enligt projekt B råder det en önskan om ett hårt ekonomiskt reglerat klimat enligt AB (Allmänna Bestämmelser) för att båda skall kunna lära sig av sina misstag och bli bättre. Vidare förklarar projekt A och B att frågor kring ekonomiska avvikelser är svåra och tidkrävande att få svar på, vilket genomsyras på många nivåer inom organisationen.

Då den prefabricerade installationsmodulen ständigt är under utveckling och förbättring uppkommer kostnader förknippat med detta, exempelvis genom fullskaliga provningar av nya tekniska och logistiska lösningar. Enligt projekt A och B upplevs detta bidra till extra kostnader för projekten och ger avtryck i den vinst som projekten levererar. Det tolkas även som att det skapas en irritation kring detta då projekten behöver avsätta mycket tid till bland annat utredningar kring detta. Detta är något som både Veidekke Prefab och VeidekkeMAX supportgrupp visar förståelse för.

”Vi får sätta av mycket tid till det här”

- Projekt A

Respondenten från VeidekkeMAX supportgrupp vidareutvecklar även att det är fel att projekten måste stå för dessa kostnader och tiden, men att det är så dagsläget ser ut. Projekt B menar på att det även har en påverkan på Veidekkes yrkesarbetares löner då dessa är ackordsbaserade. Dock förtydligar projekt A att nya lösningar även kan möjliggöra minskade kostnader och därav en ökad vinst.

5.2.4 Sociala utbytet

Det sociala utbytet mellan parterna är enligt Interaktionsmodellen en av byggstenarna som påverkar en affärsrelation, särskilt vid kulturella och distansiella skillnader (Håkansson, 1982). I relationen mellan Veidekke Prefab och Veidekke Entreprenad anses inte särskilt stora skillnader i distans förekomma då byggprojekten och fabriken är belägna inom Sveriges gränser. Inga stora kulturella skillnader anses heller förekomma förutom det faktum att Veidekke Prefab är en fabrik och Veidekke Entreprenad utövar byggverksamhet, vilket skulle kunna skapa vissa företagskulturella skillnader.

Enligt merparten av de responderande projekten har de fått möjlighet till ett studiebesök på Veidekkes Prefabs fabrik i Sala. Detta för att få en inblick i hur produktionen av installationsmodulen fungerar och för att förstå Veidekke Prefabs industriella processer. Respondenten från Veidekke Prefab vidareutvecklar detta och nämner att studiebesöket är ett krav från deras sida.

För att säkerställa att samtliga parter är uppdaterade gällande exempelvis förändringar och nyheter gällande installationsmodulen och det löst levererade materialet förekommer ett telefonmöte en gång i veckan som Veidekke Prefab och samtliga VeidekkeMAX-projekt är inbjudna till. Mötet kan även ses som en social process där berörda får uttrycka sina frågor och funderingar, även om man inte för närvarande är involverad i relationen men i framtiden kommer att vara det. Projekt A anser dock att mötesforumet känns som avrapportering och de inte leder någon vart. Respondenten från VeidekkeMAX supportorganisation förklarar att det trots mötets viktiga betydelse är ett svagt deltagande och att man därför måste hitta andra forum för att kommunicera och sprida information. Veidekke Prefab anser att måndagsmötet är bra, men att minst en från varje projekt bör delta för att informationen skall nå fram.

5.2.5 Institutionalisering

Enligt Interaktionsmodellen (Håkansson, 1982) innebär ett kontinuerligt utbyte mellan parterna i en relation en möjlighet till institutionalisering genom repetering av de fyra tidigare nämnda kortsiktiga interaktionerna.

Intervjuer visar på att det är första gången för merparten av de intervjuade projekten att använda Veidekke Prefab som leverantör. Detta innebär att det inte finns invanda rutiner mellan projekten och Veidekke Prefab. Projekten har således inte fått möjlighet att lära sig av och utveckla erfarenheter gällande exempelvis kommunikation och informationsöverföring med den andra parten i relationen. Dock framgår det, i och med handlingsleverans 1 och 2, att det finns standardiserade verktyg för informationsöverföring som ska användas i relationen, men som ingen som använder dem har erfarenhet av. Således kan slutsatsen dras att interaktionsprocessen ännu inte har utvecklats baserat på de kortsiktiga episoderna utan istället har forcerats in i en institutionalisering, trots att projekten inte har en mognadsgrad anpassad för det. Veidekke Prefab beskriver att sättet man arbetar med mallar och standardiserade sätt att leverera handlingar behöver vara väldigt tydlig eftersom att det får stor påverkan ifall det blir fel.

Vid intervjufrågor angående roller och arbetsfördelningen på projektnivå inom Veidekke Entreprenad visar resultatet på att nästintill samtliga projekt internt har organiserat sig på liknande sätt. Detta genom att två arbetsledare i projektorganisationen ansvarar för kontakten med Veidekke Prefab. En arbetsledare ansvarar för kontakten vid och innan modulleveransen den andra arbetsledaren tar vid när modulen är monterad och ansvarar även för det löst levererade installationsmaterialet. Detta visar sig på att rollerna inom organisationen är rotade, vilket delvis kan ses som en intern institutionalisering inom Veidekke Entreprenad.

Respondenten från Veidekke Prefab beskriver att många inom organisationen har olika typer av arbetsuppgifter och att det beror på att man är en så pass liten organisation att man måste ha flera roller. Vidare förklarar respondenten att tjänstemännen inom organisationen ofta hjälper och stöttar varandra i olika arbetsuppgifter. Baserat på detta verkar den interna institutionaliseringen inom Veidekke Prefab vara utvecklad till viss del men inte lika etablerad som den inom Veidekke Entreprenad.

5.2.6 Anpassning

Enligt Interaktionsmodellen är anpassning mellan parterna något som kan minska kostnader och leda till högre vinster (Håkansson, 1982). I intervjuerna framkommer det att det krävs en anpassning från både parter. Projekt A anser att Veidekke Prefab behöver förståelse kring hur mycket försenade och spridda leveranser har en påverkan i ett byggprojekt för att få en långsiktig fungerande relation. Respondenten från VeidekkeMAX supportgrupp anser även att projekten måste anpassa sig till en industriell produktion i fabrik. Exempelvis så produceras modulerna lång tid i förväg och ändringar och förbättringar kan således inte implementeras med lika kort varsel som vid traditionell byggnation. Därför kan projekten kanske inte alltid se en förbättring i det nuvarande projektet utan istället vid nästa generation av projekt.

Vidare förklarar Veidekke Prefab att anser att de har förståelse och en anpassning till byggbranschen då de tidigare levererat produkter som exempelvis fasadelement till byggföretag och myndigheter med större krav och regelverk bakom sig. Veidekke Prefab menar på att det är projekten som behöver anpassa sig till hur det är att bygga med en industriell grundtanke.

”Projektet skulle behöva anpassa sig lite kring hur det är att bygga industriellt”
- Veidekke Prefab

5.3 Omgivningen

5.3.1 Marknadens struktur, dynamik och internationalisering

Byggbranschen i Sverige är konjunkturkänslig med både toppar och dalar, vilket innebär ett fluktuerande utbud och efterfrågan (Stockholms Handelskammare, 2009). Detta medför vanligtvis kortsiktiga relationer med leverantörer och en problematisk hantering av leverantörskedjor (Segerstedt & Olofsson, 2010)

På marknaden förkommer ett existerande utbud av prefabricerade badrumsmoduler, vilket inte är särskilt stort men verkar dock domineras av ett fåtal tillverkare som Part AB och Racks AB. Det finns även ett antal internationella tillverkare såsom DEBA, och Sanika. Internationella inköp i byggbranschen är idag begränsade och eftersatta i jämförelse med tillverkningsindustrin, vilket bland annat beror av extrem projektorientering, unika projekt och ett starkt beroende till lokala och regionala nätverk. Det är det till största delen de fyra stora byggbolagen Peab, NCC, Skanska och JM som dominerar de internationella inköpen i Sverige. (Tolstoy & Axelsson, 2012)

Inköp i byggbranschen styrs även av ett antal standardavtal som är framtagna av Byggandets Kontraktsskommitté (BKK). Avtalen syftar bland annat till att minska transaktionskostnaderna och öka säkerheten gällande innehåll i specifika avtal. (Sveriges byggindustrier, 2017)

5.3.2 Position i tillverkningskedjan och socialt system

De prefabricerade badrumsmodulernas position i tillverkningskedjan är nära slutkund då den transporteras komplett med inredning till byggarbetsplatsen och endast behöver monteras och kopplas in. Detta innebär att modulen har en kedja av affärsrelationer bakom sig, bland genom Veidekke Prefabs inköp av material och underentreprenörer.

5.4 Atmosfären

5.4.1 Makt och beroende

Enligt Interaktionsmodellen tar atmosfären lång tid att utveckla och beror av interaktionsprocessen och de övriga variabelgrupperna. Atmosfären kan även påverka förhållandet utifrån två dimensioner; En lönsamhetsdimension och en kontrolldimension. (Håkansson, 1982)

Förhållandet mellan Veidekke Entreprenad och Veidekke Prefab kan ses som synnerligen speciellt då både organisationerna ingår i samma koncern. Detta kompliceras ytterligare i och med att VeidekkeMAX supportorganisation, som tidigare ingick i Veidekke Entreprenad, har ett finger med i spelet.

Tack vare att relationen är intra-organisatorisk och inte inter-organisatorisk är risken inte särskilt stor att byggprojekten inom Veidekke Entreprenad slutar beställa produkter och tjänster av Veidekke Prefab i jämförelse med ett samarbete med en extern leverantör. Detta bekräftas även av projekt A som förklarar att de inte har någon möjlighet att välja en annan leverantör än Veidekke Prefab.

"Vi har ingen möjlighet att välja någon annan leverantör än Veidekke Prefab."
- Projekt A

Eftersom att Veidekke Prefab är förvärvat av Veidekke förekommer spekulativt risken att fabriken säljs, vilket dock inte projektorganisationerna har någon påverkan kring. Vidare så visar intervjuer från både projektorganisationerna och VeidekkeMAX supportorganisation på att resurser är nedlagda för att utveckla modulen till den tekniskt komplicerade produkt som den är, vilket delvis skulle gå förlorat om Veidekke Prefab avyttrades.

Det existerande marknaden av liknande produkter är idag begränsad men existerande vilket innebär en möjlighet till ett samarbete med en annan leverantör istället för Veidekke Prefab. Enligt VeidekkeMAX supportorganisation skulle dock kontrollen över leverantören och den utvecklade produkten riskeras att komma ut på marknaden istället för att vara unik för Veidekke.

Den interna relationen som finns mellan Veidekke Prefab och Veidekke Entreprenad bör även leda till minskade transaktionskostnader eftersom att nya leverantörer inte behöver upphandlas inför varje nytt projekt. Endast baserat på storlek är Veidekke Entreprenad en större organisation än Veidekke Prefab och borde utifrån det sett ha en större maktposition. Dock visar det sig att den direkta kontakten återfinns på projektnivå inom Veidekke Entreprenad vilket förstärker Veidekke Prefabs ställning.

Angående den finansiella utbytet så har det visat sig under intervjuerna med Projekt A och B att ekonomiska frågor är tidskrävande att få svar på.

"Vi skulle vilja ha snabbare återkoppling angående ekonomiska frågor"
- Projekt A

Under intervjuerna har det framkommit att både Veidekke Prefab och byggprojektorganisationerna är starkt beroende av VeidekkeMAX supportorganisation då denna grupp sätter ramarna och förutsättningarna i relationen. Exempelvis så är det supportgruppen som ansvarar för att ta fram de standardiserade mallarna för handlingsleverans 1 och 2 samt ansvarar för att ta lösningar till tekniska problem som sedan skall prövas i verklig skala i projekten. Dock upplever projekt A och B bristande projektstöd och instruktioner från supportorganisation, vilket innebär att de måste lösa vissa problem på egen hand och lära sig av sina egna misstag. Respondenten från VeidekkeMAX supportorganisation förklarar att antalet projekt som köper modulen har ökat snabbare än vad som mäktats med och därför har det brustit i projektstöd från deras sida.

Den intervjuade respondenten från Veidekke supportorganisation förklarar också att projekten inte har mandat till att byta leverantör eller att ta egna beslut inom relationer, utan en större lönsamhetsbedömning måste göras först i så fall.

"Det är inte tillåtet att göra precis som vanligt. Det är inte fritt fram att ändra vad man vill" - VeidekkeMAX supportorganisation

Då installationsmodulen ligger långt fram i tillverkningskedjan innebär det att Veidekke Prefab är starkt beroende av andra parter för att kunna utföra sitt åtagande. Veidekke Prefab förklarar att de är väldigt beroende av att handlingsleverans 1 och 2 ifrån projekten är i tid och korrekta. Vidare förklarar respondenten att det ofta inte är projektens fel ifall handlingsleveranserna inte är korrekta eller i tid utan det kan bero på andra. Veidekke Prefab berättar även att fabriken är beroende av sina externa leverantörer och underentreprenörer, vilket konkretiseras med exemplet kring en badrumsdetalj med lång leveranstid.

”Ett problem är långa leveranstider från våra leverantörer. Skåp från vissa tillverkare kan ha upp till nio veckors leveranstid.” – Veidekke Prefab

5.4.2 Samarbete

Veidekke Prefab och samtliga intervjuade projektorganisationer förutom projekt D beskriver att samarbetet i relationen fungerar bra. Detta baserar de bland annat på den lyhördhet, vilja och engagemang som parterna finner hos varandra. Projekt B förklarar att Veidekke Prefab vid problem inte skjuter problemen framför sig utan verkligen försöker lösa dem.

”Veidekke Prefab är väldigt lyhörda och slänger inte bara på locket när det är tufft.”
– Projekt B

Projekt C förklarar att de ser en brant förbättringskurva från Veidekke Prefab och att de märker stor skillnad från i början av projektet fram tills nu. Veidekke Prefab förklarar vidare att man vill känna när dagen är slut att man gjort ett bra jobb och verkligen tagit tag i de problem som uppstått. Veidekke Prefab nämner även att de känner ett ömsesidigt engagemang från Veidekke Entreprenad.

”Jag kan känna ett engagemang från projekten också. Man bjuder till och så. Gemensamt försöker vi att lösa väldigt mycket.”
– Veidekke Prefab

Projekt B beskriver att det kan vara svårt att få återkoppling från Veidekke Prefab när det gäller förslag till förbättringar av modulen, vilket kan skapa en förbittrad stämning och få en påverkan på samarbetet. Detta kan dock förklaras av att utvecklingen av modulen leds av VeidekkeMAX supportgrupp och inte bara av Veidekke Prefab. Detta kan innebära att denna grupp även har en påverkan på samarbetet i relationen mellan Veidekke Prefab och Veidekke Entreprenad.

”Det den externa modulleverantören gör bra är att de är väldigt service-minded.”
– Referensprojektet

Sett från lönsamhetsdimensionen kan transaktionskostnaderna minska i och med ett förbättrat samarbete förklarar respondenten från VeidekkeMAX supportorganisation. Detta då man snabbare kan lösa problem som uppstår och på så sätt minska transaktionskostnaderna. Vidare

förklarar respondenten att man i ett bra samarbete kan se helheten i relationen och på så sätt undvika suboptimeringar.

5.4.3 Närhet

Med utgångspunkt i relationen mellan Veidekke Entreprenad och Veidekke Prefab kan en närhet anses vara positivt eftersom att parterna kommer att arbeta med varandra i kommande projekt. Närhet i relationen kan också anses som negativ då det suddar ut den professionella distansen mellan organisationerna. I dagsläget är det ekonomiska klimatet mellan parterna professionellt och behandlas som vid en extern relation. Projekt B förklarar att det är ett rakt samarbete där avtals följs. Dock är det första gången för de flesta responderande projektorganisationer att jobba med Veidekke Prefab, vilket innebär att en nära relation inte hunnit byggas upp. Merparten av projekten förklarar dock att de haft samma kontaktperson på Veidekke Prefab under hela projektets gång, vilket de anser vara positivt då en relation kan byggas upp med just den personen istället för med en större del av organisationen.

Respondenten från supportorganisationen förklarar att man vill att Veidekke Prefab ska behandlas det företag som det faktiskt är, det vill säga en del av Veidekke-koncernen. Respondenten förtydligar dock att man än så länge inte riktigt är där än.

”Vi vill såklart att Veidekke Prefab ska behandlas som en i Veidekke-familjen”
- VeidekkeMAX Supportorganisation

Särskilt nära blir interaktionen med varandra då det upptäcks fel i modulen och de tillsammans måste se till att de blir åtgärdade. Studiebesöken och telefonmötena beskrivna i delkapitlet om socialt utbyte bör även ses som en väg att få relationen att bli så nära som möjligt. En institutionalisering mellan Veidekke Prefab och Entreprenad är även något som anse kunna främja närheten i relationen.

5.4.4 Förväntningar

Enligt samtliga intervjuade projekt har det framkommit att deras förväntningar innebär en komplett och felfri installationsmodul inklusive löst material. Projekt C förtydligar detta med ett exempel att köpa en ny bil.

”Vi förväntar oss att det är som när man köper en ny bil, bara sätta i nyckeln och köra iväg”
- Projekt C

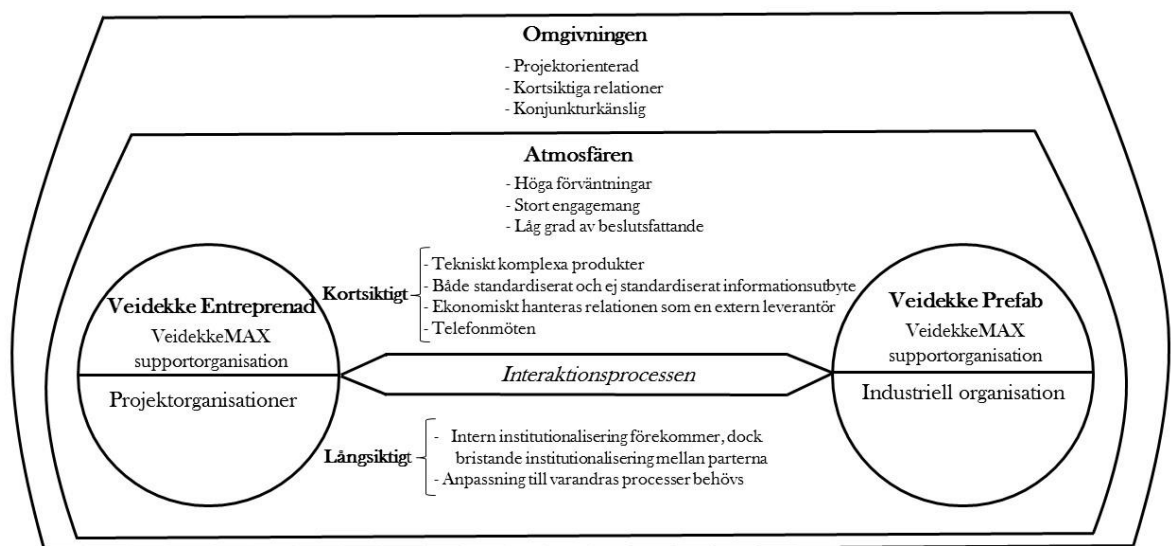
Dock förklarar projekt C vidare att fallet inte riktigt är så idag utan att produkten som levereras är semi, det vill säga inte komplett och fullständig. Vidare förklarar projekt B att meningen med en intern relation måste vara att vara bättre än en extern, annars tappas hela syftet.

Veidekke Prefabs förväntningar är liknar projektorganisationernas. De förväntar sig rätt och korrekta handlingar i tid vid handlingsleverans 1 och 2, vilket även respondenten lyfter fram som en trygghet för projekten då de kan falla tillbaka på en korrekt handlingsleverans i fall något vid

ett senare tillfälle skulle fela. Enligt respondenten från VeidekkeMAX supportorganisation är interna affärer likt denna väldigt svåra på grund av förväntningar och att allt skall vara fläckfritt. Vidare förklarar respondenten att det inte fungerar så i verkligheten utan att den juridiska spelplanen behöver vara välutarbetad för att minska missförstånd. Detta styrks även av projekt A, B och C som förtydligar och berättar att gränsdragningen behöver bli tydligare mellan dem och Veidekke Prefab så att man tydligt vet vilka förpliktelser som var och en av organisationerna ansvarar för.

Respondenten från VeidekkeMAX supportorganisation beskriver att det inte bara finns höga förväntningar mellan projekten och Veidekke Prefab utan parterna har också höga förväntningar på supportorganisationen. Vidare förklarar respondenten att supportorganisationen tidigare kunde ge mycket mer projektstöd än vad de kan nu på grund av att antalet projekt ökat markant.

5.6 Sammanfattad empiri



Figur 4. Sammanfattad empiri baserad på Interaktionsmodellen (Håkansson, 1982)

Studien av relationen mellan Veidekke Prefab och Veidekke Entreprenad kan sammanfattas utifrån författarens ifyllda version av Interaktionsmodellen (Håkansson, 1982) ovan. Utifrån empirin kan en utläsa att de två huvudparterna i relationen består av Veidekke Prefab och Veidekke Entreprenad. På den individuella nivån inom Veidekke Entreprenad existerar projektorganisationer och inom Veidekke Prefab existerar en fast fabriksorganisation som bland annat innefattar projektledare, ekonomiavdelning och montörer. En tredje part, i form av Veidekke koncept, är också närvarande i relationen och placerad på organisatorisk nivå inom både Veidekke Entreprenad och Veidekke Prefab.

Det kortsiktiga utbytet mellan Veidekke Entreprenad och Veidekke Prefab består av produktion och leverans av tekniskt komplexa och väldigt viktiga produkter i form av installationsmoduler innehållandes ett komplett badrum. Produktutbytet består även av löst installationsmaterial vilket tvärt emot installationsmodulen inte genomgår någon vidare förädling

i fabriken. Informationsutbytet mellan Veidekke Prefab och Veidekke Entreprenad består av både standardiserat och icke standardiserad kommunikation. Ekonomiskt hanteras relationen som liknande externa leverantörsrelationerna, det vill säga efter avtal och traditionella ändrade, tillkommande, och avgående kostnader. Mellan parterna sker även ett socialt utbyte exempelvis bestående av telefonmöten och obligatoriska studiebesök.

Den interna institutionaliseringen anses vara etablerad inom Veidekke Entreprenad och delvis etablerad inom Veidekke Prefab. Dock anses det råda en brist på institutionalisering mellan parterna. Vidare bedöms arbetet inom projektorganisationerna behöva anpassas till industriella processer.

Omgivningen, som i det här fallet är byggbranschen, konstateras vara projektorienterad, konjunkturkänslig och bestå av främst kortsiktiga leverantörsrelationer.

Atmosfären, som enligt Håkansson (1982) påverkas av de kort- och långsiktiga utbytet, anses bestå av ett starkt engagemang trots att de levererade produkterna inte alltid är perfekta. Förväntningarna på att produkten skall vara perfekt är dock väldigt höga, både på projekten och supportorganisationen. Det råder även en låg grad av beslutsfattande i relationen då en stor andel av besluten är förflyttande från Veidekke Prefab och Veidekke Entreprenad till supportorganisationen.

6. Diskussion

6.1 Från ett industriellt bostadsbyggandeperspektiv

Vid en jämförelse av empirin och det korta litteraturavsnittet kring industriellt bostadsbyggande av Lessing (2006) i Lidelöw, et al. (2015) kan en utläsa att hela VeidekkeMAX-konceptet uppfyller merparten av de åtta delområdena. Vid en fokusering på relationsparametrarna, vilket det här examensarbetet syftar på, kan det i synnerhet tolkas att det mest relevanta delområdet är det sista; *Långsiktiga relationer med leverantörer*. Delområdet medför positiva effekter som att arbetsmetoder succesivt kan förbättras och teknisk kunskap byggas upp då parterna arbetar med varandra över en längre tidsperiod (Lidelöw, et al., 2015).

Delområdet är något som Veidekke dragit till sin spets då en långsiktig relation inte bara är upprättad utan leverantören även är förvärvad. Det råder således en intra-organisatorisk relation (Mena, et al., 2009). Detta tillåter en ökad kontroll och utveckling samt gör att det är enklare att få innovativa tekniska lösningar att stanna inom koncernen istället för att de bli tillgängliga på den konkurrensutsatta marknaden. Ett förvärv av en leverantör leder dock till en ökad ekonomisk belastning vid lågkonjunkturer, vilket byggbranschen är extra känslig för (Stockholms Handelskammare, 2009). Veidekke har dock hanterat denna risk genom att förbereda den förvärvade leverantören för produktion till externa kunder och marknader, exempelvis anläggningsbranschen, som inte anses vara lika konjunktur känsliga. Dessutom har leverantören, innan förvärvet, levererat till sådana typer av verksamheter förut.

Baserat på resonemanget ovan kan en säga att det tankemässigt är rätt beslut i och med ett förvärv av en leverantör. Dock bör detta mer ses som ett bekräftande än något nytt då långsiktiga relationer både nu och sedan länge visat sig vara fördelaktiga (Latham, 1994; Egan, 1998; Strategic Forum, 2002; Dehui, et al., 2014).

6.2 Från ett flödesekonomiperspektiv

Litteratur kring konceptet *Flödesekonomi (Supply Chain Management)* nämner långsiktiga relationer som en nyckelaktivitet. I konceptet förespråkas bland annat gemensamma mål och fokus längs med hela värdekedjan för att tillgodose kunden. (Mentzer, et al., 2001)

Om man i relationen mellan köpare och säljare översätter *kunden* till de bostadsrättsköpare eller hyresgäster som kommer att flytta in i de nybyggda bostäderna anses det inte förekomma några gemensamma mål och fokus. Istället verkar leverantören endast fokusera på att tillgodose köparen kortsiktigt, genom att leverera produkterna. Detta exemplifieras i att köparen tycker att leveransen av produkten fungerar bra, men att problemen snarare dyker upp när installationsmodulen levererats och skador och produktionsfel upptäcks och skall åtgärdas. Dessutom förstärks detta även då leverantören starkt uttrycker en stolthet över själva leveransen och inte kommenterar hur bra själva produkten är samt hur den efterkommande processen fungerar och hanteras. Spekulativt kan detta bero på att leverantören inte har blivit tillräckligt integrerad i köparen och koncernens arbetsätt och värderingar i och med att den vertikala integrationen skett relativt nyligen.

Att integrera och sätta gemensamma mål och fokus gentemot slutkund är utifrån resonemanget ovan något som rekommenderas som en utvecklingsmöjlighet inför framtiden. Detta kan dock vid en första anblick ses som ett sätt att endast förbättra produkterna och inte relationen, vilket den här studien skall fokusera mot. Utifrån Interaktionsmodellen (Håkansson,

1982) anses dock produktutbytet ha en påverkan på relationen och därför anses en bättre produkt även leda till en bättre fungerande relation.

Att integrera säljaren och sätta gemensamma mål anses i synnerhet vara av högsta vikt i den undersökta relationen då denna är intern. Det anses även vara av betydelse då en del av de levererade produkterna är så pass nära slutkund och ingen vidare förädling krävs. Med andra ord så är det som levereras något som direkt upplevs av slutkunderna.

Resonemanget ovan kan även generaliseras och appliceras på likvärdiga relationer i byggbranschen, det vill säga att integrera sätta och gemensamma mål för alla leverantörer som fokuserar mot att skapa värde för slutkund. Hur viktigt detta är anses bero av produktens komplexitet, kvantitet och ekonomiska betydelse. Exempelvis är det viktigare att integrera en leverantör av installationsmoduler i värdekedjan än en leverantör av entrémattor.

6.3 Från ett institutionaliseringsperspektiv

Institutionalisering är ett begrepp som förekommer i Interaktionsmodellen (Håkansson, 1982) och anses vara långsiktigt viktigt. Begreppet innebär att socialt utbyte och kontaktmönster blir invanda och rutinerade över tid. (Håkansson, 1982)

I empirikapitlet har slutsatsen dragits att både köpare och leverantören har utvecklat en intern institutionalisering, med skillnad att köparens verkar vara mer etablerad. Detta kan anses som både mer och mindre underligt. En anledning kan vara att köparens organisation är utspridd över flera individuella projektorganisationer på olika geografiska platser till skillnad mot säljarens som endast består av en individuell organisation på samma geografiska plats. Vidare kan det även bero på att leverantörens organisation har flera individuella organisationer att gå tillmötes vilket kan leda till att de har svårare att hitta en struktur på interna roller. En annan anledning kan även vara att antal projekt att leverera till fluktuerar över tid och att säljaren på grund av det får svårt att förankra fasta roller inom sin organisation. Dock bör det vara enklare för leverantören att uppnå en intern institutionalisering då denna har haft längre tid på sig till skillnad mot projektorganisationerna som i de flesta fall är nya i relationen. Det bör även lyftas fram att de interna institutionaliseringarna är svåra att jämföra med varandra då köparens institutionalisering både förekommer mellan och inom projektorganisationerna till skillnad mot leverantörens som endast existerar inom sin egna organisation.

Vad gäller institutionaliseringsprocessen mellan köpare och leverantör, istället för internt inom respektive organisation, framkommer det i empirin att denna inte är särskild etablerad utan snarare forcerad. Exempelvis har de standardiserade kommunikationsverktygen inte successivt utvecklats över tid av parterna. Istället är dessa är framtagna av den tredje part vilka ansvarar för konceptet som relationen är en del av. Trots detta efterfrågar projektorganisationerna en ökad standardisering vad gäller verktygen, vilket kommer behandlas vidare i delkapitlet *Två eller tre parter*.² Utifrån ett institutionaliseringsperspektiv kan det istället att tolkas att det är bättre att låta kommunikationsverktyg och roller mellan varandra utvecklas och bli invanda över tid (Håkansson, 1982), istället för att från början vara helt fastställda. Därför är det något som parterna i relationen anses behöva jobba vidare med. Detta kanske inte något som går att tillämpa fullt ut då verktyg och roller behöver någon slags grundval. Inspiration kan dock tas och institutionaliseringstankesättet bör generellt finnas med. Roller och verktyg måste få en chans att utvecklas över tid och etablera sig för att styrkan i en långsiktig relation skall kunna utnyttjas.

Detta skiljer sig från en kortsiktig relation där en inte behöver ta hänsyn till institutionaliseringsprocess, men inte heller utnyttja dess fördelar.

6.4 Utveckling och anpassning

I empirin har det visat sig utvecklingskostnaderna för den levererade produkten till stor del påverkar byggprojektens ekonomi, projektorganisationernas arbetsituation och attityd i relationen. Likväl som i det tidigare delkapitlet kring gemensamma mål och fokus kan det anses att utvecklingskostnader inte har med relationen att göra. Dock beskriver (Zineldin & Jossen, 2000) att produktutveckling i form av investering är ett exempel på en anpassning som en eller flera av parterna i en relation kan behöva göra. Vidare beskrivs det i Interaktionsmodellen (Håkansson, 1982) att det ekonomiska utbytet och anpassning kan påverka relationen, vilket det i det här fallet anses göra och argumenterar för att det bör tas upp för diskussion. Även Zineldin & Jonsson (2003) och Hallén, et al., (1991) nämner att anpassning är något som är viktigt för en fungerande relation.

Med förutsättningen att relationen är intern bör utvecklingskostnader med en påverkan på båda parter kunna hanteras med tankesättet att samtliga kostnader, oavsett vilken intern organisation kostnaden först berör, i slutändan påverkar hela koncernen. Empirin visar det sig dock att det inte alltid är så enkelt i och med att projekten mäts utifrån sina egna resultat vilket innebär att investeringar i form av utvecklingskostnader drabbar de enskilda projektens ekonomi. För att förklara det med Interaktionsmodellen (Håkansson, 1982) kan en säga att kostnaderna passerar igenom den individuella nivån istället för att gå direkt till den organisatoriska nivån.

Att hitta en lösning på detta problem är något som är lättare sagt en gjort då det bland annat handlar om den projektorientering (Tolstoy & Axelsson, 2012) som existerar i branschen där varje byggprojekt identifieras som en egen organisation med ett procentbaserat vinstbelopp att lämna vidare upp i organisationen. En lösning kan vara att på koncernnivå avsätta ett visst belopp i form av forsknings- och utvecklingskostnader som båda parterna kan utnyttja då en ny teknisk lösning ska implementeras. Dock minskas inte de totala kostnaderna utan den ekonomiska belastningen flyttas istället, vilket kan ses som en förändring i det ekonomiska system som tillämpas hos byggföretag idag. Problemet kring utvecklingskostnader i projekten minskar och kan således leda till en bättre relation.

En annan lösning är istället att se och utnyttja dessa kostnader för vad det enligt litteraturen är, det vill säga en form av anpassning i relationen och till ett långsiktigt förbättringstänk. Med andra ord, bör projektorganisationerna motiveras till att en kostnad nu kan leda till bättre förutsättningar i framtida projekt. Dock kan detta problematiseras av den traditionsenlighet som råder i byggbranschen (Sundquist, 2013).

Utöver kostnader för produktutveckling så åskådliggör empirin en annan typ av anpassning, vilket är den anpassning som köparen anses behöva göra till leverantörens produktionsmässiga strukturer. Detta kan exemplifieras genom att förändringar i produkten tar lång tid att implementera och att en försenad beställning kan få konsekvenser. Det kan även ses från köparens perspektiv. Att leverantören behöver anpassa sig till den projektorientering som existerar i byggbranschen. Hanteringen av detta är något som parterna bedöms jobba på, exempelvis genom de obligatoriska studiebesöken. Relationen en kan alltså även ses som ett möte mellan en projektorienterad och industriell produktion.

6.5 Tillit, engagemang och förväntningar

Utifrån merparten av den studerade litteraturen anses både *tillit* och *engagemang* vara två av de mest förekommande begreppen vad gäller köpare-säljarrelationer (Costa & Bijlsma-Frankema, 200; Jiang, et al., 2011; Manu, et al., 2015; Zineldin & Jossion, 2000) och bör därför tas upp för diskussion.

Enligt Moorman, et al., (1992) definieras *engagemang* som ”en varaktig önskan att bevara en värdefull relation”. Utifrån definitionen bör det därför nödvändigtvis inte förekomma något engagemang hos varken köparen eller leverantören då relationen är intern. Det vill säga, parterna behöver inte aktivt verka för att bevara relationen eftersom att leverantören är förvärvad. Dock stämmer inte detta helt överens med verkligheten.

Både leverantören och köparen anses nämligen uttrycka ett starkt engagemang. En av anledningarna till detta kan vara att parterna, trots att relationen är intern, känner att förhållandet är viktig eftersom att parterna i en lång tid framöver skall arbeta tillsammans. Vidare kan engagemanget bero av att de levererade produkterna har så stor påverkan i projekten, både tekniskt och ekonomiskt. Från leverantörens perspektiv kan en ytterligare en anledning vara att man vill visa framfötterna och leva upp till alla de förväntningar som uppstår när man bli förvärvad. Ytterligare motiv kan även vara att det råder en informationsdelning och incitament i relationen, vilket skulle kunna ha en positiv påverkan på engagemanget (Oghazi, et al., 2016).

För att föra diskussionen vidare till *tillit* så verkar begreppet enligt empirin ha en koppling till *förväntningar*. Det är något som även bekräftas av Costa & Bijlsma-Frankema (2007) som säger att tillit baseras på förväntningar om att andra personer skall bete sig på ett visst sätt och att detta skall leda till ett visst positivt resultat.

Förväntningar är även något som förekommer i Interaktionsmodellen (Håkansson, 1982) som en del i atmosfären. Enligt köparen i den studerade relationen kan det tolkas att de inte riktigt litar på leverantören, vilket kan exemplifieras då de uttrycker att de förväntar sig en komplett och felfri produkt, men att de inte får det som de förväntar sig. Således kan köparen ses som besvikna (Costa & Bijlsma-Frankema, 2007) och kan därför påverka kvaliteten i relationen negativt (Naudé, et al., 2011).

Å andra sidan kan detta ha att göra med att köparen egentligen har för höga förväntningar på produkten då denna är under en långsiktig utveckling samt att relationen är intern och inte extern, vilket kommer diskuteras vidare i kapitlet *Extern eller intern relation?*”

6.6. Produkternas betydelse

För att återigen rikta diskussionen mot den undersökta relationen framkommer det att installationsmodulen är av stor betydelse för beställaren, det vill säga Veidekkes produktorganisationer. Exempelvis på grund av att modulen beskrivs som husets hjärta och att det är den näst största kostnadsposten i Veidekkes bostadsprojekt. Detta anses påverka några av de övriga parametrarna i relationen, vilket har berörts i delkapitlet *Tillit, engagemang och förväntningar*. Att produkterna har stor betydelse på relationen anses även bekräfta en av Interaktionsmodellens (Håkansson, 1982) främsta grundvalar, det vill säga att Atmosfären i relationen påverkas av Interaktionsprocessen och de kortsiktiga utbytesepisoderna.

Produkternas stora betydelse för beställaren anses medföra både för- och nackdelar för en långsiktig intern relation. Exempelvis medför detta att beställaren blir väldigt sårbar ifall något oförutsett skulle hända med leverantören eller om det är fel på produkten, vilket faktiskt delvis

förekommer i den undersökta relationen. Dock möjliggör det faktum att relationen är intern att beställaren kan ha bättre insyn och blir förvarnad ifall något negativt är på gång att inträffa.

6.7 Beslutsfattande och beroende

Beslutsfattande, med andra ord makt, är ännu ett begrepp som både dykt upp i litteraturstudien, (Zineldin & Jonsson, 2003), Interaktionsmodellen (Håkansson, 1982) och i empirin. Beslutsfattande kommer i detta delkapitel diskuteras med två olika huvudfokus; beroende och beslutsroller.

För att börja med det första nämnda så spelar faktumet in att relationen mellan organisationerna är intern, det vill säga båda organisationerna ingår i samma koncern. Detta innebär enligt empirin att köparen inte har möjlighet att välja en annan leverantör. Sett till endast den aspekten i isolation skulle det vid en applicering av maktbalansmatrisen av Cox, et al., (2000) innebära att relationen placerar sig i den fjärde kvadranten, det vill säga att en hög säljardominans råder. Att relationen är intern innebär dock att leverantören i det här fallet med största sannolikhet inte kan säga nej vid en förfrågan från köparen. Således hamnar relationen därför slutligen i andra kvadranten vilket innebär ett lika och ömsesidigt beroende. Maktbalansmatrisen (Cox, et al., 2000) ses dock inte som ett ultimatum verktyg för att utreda maktförhållandet i relationen utan anses vara bättre lämpad för relationer som utsätts för direkt konkurrens. Därför tillämpas inte modellen som en del av huvudteori i det här examensarbetet utan endast som ett komplement och kommer därför inte tillägnas mer uppmärksamhet. Dock betyder inte det att makt- och beroendestrukturer inte förekommer i interna leverantörsrelationen utan snarare att de istället förekommer på ett andra sätt. Exempelvis råder risken att köparen avyttrar leverantören, vilket utifrån den aspekten innebär att köparen har en större maktposition.

För att övergå till ett resonemang om beslutsroller beskrivs det i empirin att projektorganisationerna inte kan ta liknande beslut som de är vana vid att ta, vilket både innefattar val av leverantör och beslut när en leverantörsrelation väl är upprättad. Således innebär det att beslutsfattandet har flyttats från en decentraliserad position till en mer centraliserad, vilket innebär både- för och nackdelar. Den beskrivna övergången är något som den projektorienterade byggbranschen inte är vana vid att hantera och borde därför ses som om en utmaning.

6.8 Mötesforum, kommunikation och sociala sammanhang

För att ge en ytterligare förståelse för relationen anses det behöva resoneras kring huruvida parterna interagerar och kommunicerar med varandra. Detta bedöms som viktigt på grund av den i litteraturstudien förekommande variabeln *kommunikation*, vilket likväl som tidigare begrepp verkar ha en påverkan för att uppnå en tillfredställande relation (Zineldin & Jonsson, 2003; Paulraj, et al., 2008). I Interaktionsmodellen (Håkansson, 1982) förekommer även liknande begrepp som informationsutbyte, socialt utbyte och närhet, vilket ytterligare argumenterar för att kommunikation bör diskuteras.

I empirin förekommer det olika typer av mötesforum, kommunikationsformer och sociala sammanhang där köpare och leverantör interagerar med varandra. Dessa kan sammanfattas som; beställning av produkter, avhjälpning av fel, byggmöten, telefonmöten och studiebesök. Beställning av produkter, avhjälpan av fel och byggmöten anses förekomma i de flesta relationer då produkten är ekonomisk stor och tekniskt komplex och studiebesöken har tagits

upp i tidigare delkapitel. Följande diskussion kommer därför främst kommer att fokusera på telefonmötena.

Vid en jämförelse mellan grundtanken med telefonmötena och litteraturstudien kan en se att många av nyckelfaktorerna är uppfyllda. Bland annat medför mötena att information kring förändrade behov och gemensam planering kan nå ut (Christopher & Jüttner, 2000 och Parsons, 2002 i Claycomb & Frankwick 2004). Fiktivt kan detta exemplifieras med om ett produktionsstopp hos leverantören uppkommer så kan information nå ut till samtliga projekt och en ömsesidig planering kan göras kring exempelvis en tidsomläggning av leveranser. Även nyckelaktiviteter inom flödesekonomin uppfylls av telefonmötena såsom en gemensam informationsdelning bland medlemmarna i värdekedjan (Mentzer, et al., 2001). Vidare kan telefonmötena anses vara en viktig pelare i relationen då det knyter samman de involverade organisationerna.

Dock beskrivs telefonmötena i empirin som ett bristfälligt forum på grund av det svaga mötesdeltagandet från köparens sida vilket innebär att mötena förlorar sitt syfte. En anledning för detta anses från projektorganisationernas sida vara att mötens mest känns om en avrapportering. Vidare anledningar kan också tänkas bero av prioritering av annat eller tidsbrist, vilket är ett faktum i byggproduktion där det till stor del råder operativt arbete. Det enklaste sättet vore uppenbart att införa ett tvång för projektorganisationerna att delta. Dock kanske det inte är den bästa lösningen. Istället anses en bättre lösning vara att motivera och engagera de uteblivna deltagarna, genom att inspirera till att de inte alltid själva får ut något av mötet utan att de istället hjälper andra. Denna problematisering generaliseras till långsiktiga relationer i byggbranschen där det kan vara viktigt att engagera anställda och att centralt nå ut med information till projektbaserade verksamheter.

För vidare utveckla engagemanget föreslås även nya mötesforum där endast de som direkt är berörda närvarar. För att exemplifiera och applicera detta i den undersökta relationen mellan köpare och säljare förordas exempelvis möten där endast arbetsledarna närvarar, för att kunna diskutera konkreta tips som direkt påverkar deras arbeten. Detta kan anses vara särskilt relevant då det, som tidigare nämnt, råder en relativt hög institutionalisering inom köparorganisationen där samtliga projektorganisationer i stort sätt är organiserade på samma sätt.

6.9 Extern eller intern relation?

Som tidigare förklarat är relationen mellan köpare och säljare intra-organisatorisk (Mena, et al., 2009), vilket många av tidigare dragna resonemang faller tillbaka på. Dock behöver, enligt Mena, et al., (2009), inte interna relationer automatiskt betyda högre grad av samverkan och samarbete.

För att ytterligare problematisera fenomenet så kan en intern relation jämföras med en metafor kring familjerelationer. I en familj ställer barnen höga krav och förväntningar på sina föräldrar på grund av att dessa står dem närmast. Liknande situationer kan även anses uppstå då två kompisar beslutar sig för att göra ett grupparbete tillsammans. Det vill säga, höga krav uppstår.

Utifrån empirin kan det utläsas att relationen ekonomiskt hanteras som extern och att detta är vad projektorganisationerna hos köparen eftersträvar. Dock anser respondenten från supportorganisation att man vill att leverantören ska ses som en i familjen, men att man inte är där än. Baserat på detta kan det alltså tolkas att det både råder en skillnad på hur relationen hanteras samt hur man vill att den skall hanteras. Vidare beskrivs det även av köparen att man

har högre förväntningar på en intern relation än en extern. Frågan är; vad är bäst, ett externt eller internt synsätt och hantering?

Vilket visas av empirin, har denna fråga inget konkret och enkelt svar. Då köpare och säljare i det här fallet är två separata organisationer kan juridiska avtal och en extern hantering hjälpa till att klargöra åtaganden och gränsdragningar, vilket kan liknas med den hantering som används mellan en intern bostadsutvecklare och entreprenadbolag inom samma koncern. Å andra sidan kan en intern hantering möjliggöra en snabbare problemlösning, enklare arbete med utvecklingsfrågor och mer optimerade lösningsprocesser. Det kan alltså sägas att det råder fördelar med båda synsätten, vilket innebär att relationen mest fördelaktigt hanteras både extern och internt samtidigt.

Till sist bör det även lyftas fram vilken erfarenhet köpare och leverantör har från tidigare affärsrelationer. Köparen som i det här fallet är en entreprenadorganisation är vana vid att hantera leverantörer extern och köpa in dem med lägsta pris som främsta kriterium. Säljaren är även de vana vid att hantera köpare med ett externt synsätt.

6.10 Två eller tre parter?

Likväl som problematiseringen kring en intern eller extern hantering av relationen förekommer det faktum att den undersökta relationen inte bara består av två parter utan snarare tre. Köpare, säljare och supportorganisation.

Utifrån empirin och tidigare diskussion visar det sig i flera fall att supportorganisation har stor påverkan i relationen. Med andra ord fastställer supportorganisationen förutsättningarna och ramarna för hur köparen och leverantören skall interagera med varandra, exempelvis genom framtagandet av stöddokument och mallar. Även beslutsfattande, sociala sammanhang och gränsdragningar påverkar relationen då dessa till stor del hanteras av den tredje parten. En effekt av detta är att åtaganden och förväntningar som i vanliga fall skulle ligga på den egna organisationer istället projiceras på supportorganisationen. Detta kan exemplifieras i och med att projektorganisationerna efterfrågar mer standardisering gällande kommunikationen eftersom att de anser att relationen behöver vara mer styrd. Med andra ord läggs en stor del av ansvaret över på supportorganisationen.

Att det i den undersökta relationen är tre parter istället för två kan ses som en direkt konsekvens av det industriella bostadsbyggande-konceptet som förekommer i studien. Konceptet medför komplexa produkter, vilket som tidigare nämnt har stor betydelse. Detta kan jämföras med om en långsiktig relation istället upprättas med en leverantör av en inte lika tekniskt komplicerad produkt som står utanför konceptet. Det skulle då inte krävas en tredje part i samma utsträckning som det gör i den undersökta relationen.

Att det är tre parter i stället för två behöver inte vara något negativt utan medför istället ett annat förhållningssätt till relationen. Det är dock viktigt att gränsdragningen gällande åtaganden är tydligt då det kompliceras av att de är fler parter än två i relationen.

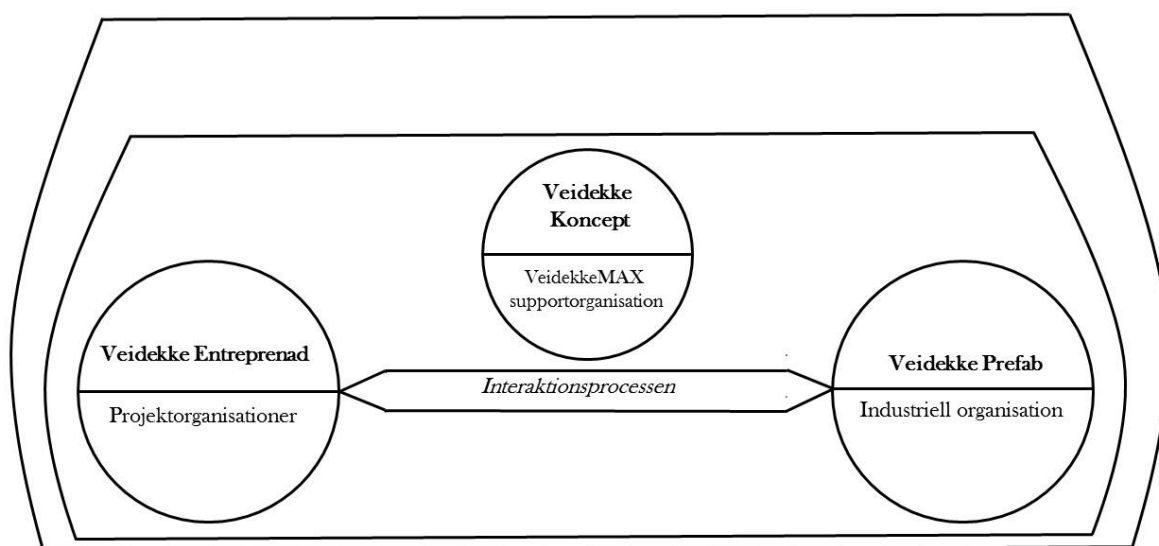
6.11 Interaktionsmodellens applicerbarhet

Utifrån interaktionsmodellens främsta principer anses de kortsiktiga episoderna både påverka och påverkas av relationens atmosfär och långsiktiga episoder (Håkansson, 1982). I denna studie kan till viss del dessa principer bekräftas. Bland annat har produktutbytet en påverkan på förväntningarna mellan köpare och leverantör.

Vid en applicering av *Interaktionsmodellen* (Håkansson, 1982) har dock en del svagheter uppkommit gällande modellens struktur och uppbyggnad. De identifierade svagheter bör endast ses från den här studiens perspektiv och menar inte till att anmärka på hur väl modellen stämmer överens med det den ursprungligen syftar till att förklara. Med andra ord syftar det här avsnittet inte till att teoriutveckla.

Inledningsvis så kan en säga att modellen delar in leverantör och säljare i två separata organisationer, vilket redan från början förutsätter att köparen och leverantör står på två separata sidor i relationen. Detta kan dock vändas till en fördel då relationen faktiskt beskrivs som den i dagsläget ser ut och att en annan modell kan appliceras i framtida studier då relationen kommit längre i sin mognad och utveckling. Att modellen även är anpassad till internationella industriella nätverk och inte intra-organisatoriska relationer är något som även bör ses som en nackdel. Vidare är inte modellen anpassad för att den tredje part som existerar i den undersökta relationen.

För att överkomma problematiken kring en tredje part är supportorganisationen i den här studien placerats på organisatorisk nivå hos både köparen och säljaren. Skulle dock en modifikation och anpassning av *Interaktionsmodellen* kunnat göras, skulle den i förenklad form kunna illustreras enligt nedanstående figur.



Figur 5. Förenklad tolkning av *Interaktionsmodellen* (Håkansson, 1982) med tre parter istället för två.

6.12 Ekonomisk, social och ekologisk hållbarhet

Ett av långsiktiga målen med konceptet VeidekkeMAX är att minska byggkostnaderna (Veidekke, 2017). Reducerade byggkostnader innebär bättre förutsättningar för ett lägre försäljningspris för bostadsrätter respektive lägre månatliga hyra för hyresrätter. Således kan den ekonomiska hållbarheten förbättras då konceptet kan möjliggöra att fler människor har råd med ett av de grundläggande mänskliga behoven, det vill säga ett boende.

I VeidekkeMAX-konceptet ingår, som tidigare nämnt, ett upprättande av en långsiktig intern leverantörsrelation i och med ett förvärv av en fabrik i Sala. Detta kan generellt ses som positivt då en stor del av den verksamhet som i traditionella fall skulle ske på byggplatsen flyttas till en fabrik på annan ort. Detta kan generalisera till industriella byggkoncept över lag då fabriker är

ofta belägna i mindre lokala orter där inte byggverksamheten är lika intensiv som i de större städerna. Således kan den sociala hållbarheten främjas i dessa städer då det möjliggör fler jobbmöjligheter.

Utöver det långsiktiga målet med att minska byggkostnaderna har VeidekkeMAX-konceptet som målsättning att även minska byggtiden (Veidekke, 2017). Att minska byggtiden anses i förlängningen kunna minska den totala påverkan på omgivningen och således förbättra den ekologiska hållbarheten.

7. Slutsatser

7.1 Hur karakteriseras och hanteras interna långsiktiga leverantörsrelationer i byggbranschen?

Studien visar på att en hantering av en intern långsiktig relation i byggbranschen är komplex men fördelaktig då det bland annat möjliggör en ökad kontroll och utveckling av både den levererade produkten och relationen. Särskilt betydelsefull anses även produkten i relationen vara.

Vidare visar undersökningen att en intern relation inte nödvändigtvis behöver hanteras på ett internt sätt utan att en kombination av en extern och intern hantering förekommer. Detta anses dessutom vara gynnsamt då fördelarna från båda synsätten och hanteringarna kan utnyttjas, exempelvis genom ökad kravställning och bättre utvecklingsmöjligheter.

Likväl som i externa relationer visar sig centrala begrepp såsom tillit, engagemang, förväntningar, beslutsfattande och beroende sig även vara aktuella i interna långsiktiga relationer, men bör utifrån förutsättningarna ses och hanteras på ett andra sätt.

En intern långsiktig relation i byggbranschen visar sig även möjliggöra förekomsten av fler än två parter, i synnerhet i fall relationen är en konsekvens av ett större koncept och syfte. Den tredje parten innebär förändringar i jämförelse med en traditionell relation med två parter då bland annat att beslutsfattande flyttas från en lokal och decentraliserad nivå till en central nivå. Således begränsas inte bara projektorganisationernas val av leverantör, utan beslutsfattandet inom relationen påverkas också.

Byggbranschens starka projektorientering och traditionsenlighet visar sig också påverka en intern långsiktig relation, vilket konfirmerar tidigare studier. Med andra ord problematiseras relationen att byggbranschens traditionsenlighet och vana att arbeta med kortsiktiga externa relationer uppdelade i projekt istället för att gemensamt vara en del av en stor långsiktig relation.

En långsiktig intern leverantörsrelation visar sig också förekomma en socialisering mellan de involverade parterna, vilket i studien visar sig bestå av exempelvis studiebesök och innovativa mötesforum.

7.2 Hur kan interna långsiktiga leverantörsrelationer i byggbranschen utvecklas?

Undersökningen visar att koncept och begrepp från empiri och tidigare studier, genom ett resonemang, kan bidra till att utveckla långsiktiga leverantörsrelationer i byggbranschen. Generellt kan en säga att tillit, förväntningar, engagemang, kommunikation, beslutsfattande och beroende är något som påverkar parterna i relationen. Således är det koncept att tankemässigt ha med sig vid utveckling och förbättring.

Vidare utvecklingsmöjligheter presenteras i punktform nedan.

- Köpare och leverantör bör tillsammans anpassa sig till varandras processer och arbetsstrukturer för att skapa bättre förutsättningar för att leverera i relationen. Det rekommenderas att branschkaraktäristik som exempelvis kostnadsfördelning anpassas till de fördelar som långsiktiga leverantörsrelationer medför.
- Vidare bör en integrering av gemensamma mål och fokus skapas för att ett högre värde för slutanvändaren ska uppnås. Med andra ord bör uppsatta mål hos leverantören vara av mer långsiktig karaktär istället för att endast kortsiktigt tillfredsställa köparen.

- I en långsiktig intern relation bör tidens och institutionaliseringens fördelar utnyttjas och således låta köpare och säljare finna och vänja in roller, kommunikationsverktyg och kontaktvägar istället för att dessa tvingas fram.
- För att engagera och motivera, de i byggbranschen förekommande projektorganisationerna, till att vara delaktiga i en större relation utan stor beslutsfattanderoll rekommenderas nya typer av mötesforum som komplement till de traditionella.

7.3 Förslag på framtida forskning

Detta examensarbete har undersökt en intern långsiktig leverantörsrelation. En kan generellt säga att det behövs ytterligare forskning kring långsiktiga relationer i byggbranschen, då ämnet anses vara relativt outforskad och komplext.

Mer specifikt vore det intressant att göra en studie kring en relation som är långsiktig, men extern istället för intern. Leverantören skulle exempelvis bestå av en extern tillverkare av prefabricerade stomelement. Genom en sådan studie skulle likheter och skillnader kunna identifieras i jämförelse med det här arbetet.

I examensarbetet har olika begrepp och koncept identifierats som påverkar en affärsrelation. Det vore i vidare studier intressant att fokusera och fördjupa sig på några utav de identifierade koncepten istället för det mer explorativa tillvägagångssättet som det här examensarbetet haft.

Mycket i den utförda studien hänvisar till en tredje part som har stor påverkan i den undersökta relationen, men som även skiljer denna relation från mer traditionella. Vidare studier skulle därför kunna ägna denna tredje part mer fokus genom att klara göra dess roll och påverkan inom en organisation.

8. Referenser

- Anderson, C. J. & Narus, A. J., 1990. A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*, 54(1), pp. 42-58.
- Bildsten, L., 2014. Buyer-supplier relationships in industrialized building. *Construction Management and Economics*, pp. 146-159.
- Cannon, J. & Homburg, C., 2001. Buyer-Supplier Relationships and Customer Firm Costs. *Journal of Marketing*, 65(1), pp. 29-43.
- Christopher, M. & Jüttner, U., 2000. Developing Strategic Partnerships in the Supply Chain: A Practitioner Perspective. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 6(2), pp. 117-127.
- Christopher, M., 1998. *Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Cost and Improving Service*. London: Financial Times: Pitman Publishing.
- Claycomb, C. & Frankwick, G. L., 2004. A Contingency Perspective of Communication, Conflict Resolution and Buyer Search Effort in Buyer-Supplier Relationships. *Journal of Supply Chain Management*, pp. 18-32.
- Costa, A. C. & Bijlsma-Frankema, K., 2007. Trust and Control Interrelations. *Group & Organization Management*, 32(4), pp. 392-406.
- Cousins, P. D. & Menguc, B., 2006. The Implication of Socialization and Integration in Supply Chain Management. *Journal of Operations Management*, 24(5), pp. 604-620.
- Cox, A., Sanderson, J. & Watson, G., 2000. *Power Regimes: Mapping the DNA of Business and Supply Chain Relationships*. 1 red. u.o.:Earlsgate Press.
- Dehui, X., Baofeng, H. & Linyan, S., 2014. Relationships between intra-organizational resources, supply chain integration and business performance An extended resource-based view. *Industrial Management & Data Systems*, pp. 1186-1206.
- Egan, J., 1998. *Rethinking Construction*, London: DETR.
- Erikshammar, J., 2011. *Collaborative Product Development: A Purchasing Strategy for Small Industrialized House-building companies*, Luleå: Luleå University of Technology.
- French, R. P. J. & Raven, B., 1959. *The Bases of Social Power*, u.o.: u.n.
- Frödell, M., 2011. Criteria for achieving efficient contractor-supplier relations. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 18(4), pp. 381-393.
- Dubois, A. & Gadde, L.-E., 2002. Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), pp. 553-560.
- Hallén, L., Johanson, J. & Seyed-Mohamed, N., 1991. Interfirm Adaptation in Business Relationships. *Journal of Marketing*, 55(2), pp. 29-37.
- Harland, C., 1996. Supply chain management: relationships, chains and networks. *British Journal of Management*, 7(Special Issue), pp. S63-S80.
- Håkansson, H., 1982. *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*. Uppsala: John Wiley & Sons.

- Jiang, Z., Henneberg, S. C. & Naudé, P., 2011. Supplier relationship management in the construction industry: the effect of trust and dependence. *Journal of Business & Industrial Marketing*, pp. 3-15.
- Kollin, J. & Ahlstrand, D., 2008. *Bringing the Interaction Model into the 21st Century*, Stockholm: Stockholm School of Economics.
- Kotabe, M., Martin, X. & Domoto, H., 2003. Gaining from Vertical Partnerships: Knowledge Transfer, Relationship Duration, and Supplier Performance Improvement in the U.S. and Japanese Automotive Industries. *Strategic Management Journal*, 24(4), pp. 293-316.
- Latham, M., 1994. *Constructing the Team*, London: HMSO.
- Lessing, J., 2006. *Industrialised House-Building*, Lund: Lund Institute of Technology.
- Lidelöw, H., Stehn, L., Lessing, J. & Engström, D., 2015. *Industriellt bostadsbyggande*. Lund: Författarna och Studentlitteratur.
- Luhtio, J., 2015. *Relationships between internal suppliers and internal buyers in industrial markets*, Kalmar: Linnéuniversitetet.
- Manu, E., Ankrah, N., Chinyio, E. & Proverbs, D., 2015. Trust influencing factors in main contractor and subcontractor relationships during projects. *International Journal of Project Management*, Volym 33, pp. 1495-1508.
- Mena, C., Humphries, A. & Wilding, R., 2009. A comparison of inter- and intra-organizational relationships. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 39(9), pp. 762-784.
- Mentzer, J. T. o.a., 2001. DEFINING SUPPLYCHAIN MANAGEMENT. *JOURNAL OF BUSINESS LOGISTICS*, 22(2), pp. 1-25.
- Molm, L. D., 1997. Risk and Power use: Constraints on the use of coercion in exchange. *American Sociological Review*, Volym 62, pp. 113-133.
- Monczka, R., Petersen, K., Handfield, R. & Ragatz, G., 1998. Success Factors in Strategic Supplier Alliances: The Buying Company Perspective. *Decision Sciences*, 29(3), pp. 553-577.
- Moorman, C., Zaltman, G. & Deshpande, R., 1992. Relationships between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust within and between Organizations. *Journal of Marketing Research*, 29(3), pp. 314-328.
- Morledge, R., Knight, A. & Grada, M., 2009. *Construction Supply Chain Management: Concepts and Case Studies*. u.o.:Blackwell Publishing Ltd.
- Muratov, A. & Machado, M., 2015. *Impact of Scania and MAN Merger on Swedish Automotive Suppliers - Special Focus on Sourcing Strategy, Relationship Changes, and Strategic Response Mechanisms*, Jönköping: Jönköping International Business School.
- Nair, A. & Ataseven, C., 2017. Assessment of supply chain integration and performance relationships: A meta-analytic investigation of the literature. *International Journal of Production Economics*, Volym 185, pp. 252-265.

- Naudé, P., Henneberg, S. C. & Jiang, Z., 2011. Supplier relationship management in the construction industry: the effects of trust and dependence. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(1), pp. 3-15.
- Nooteboom, B., 2000. Learning by interaction: absorptive capacity, cognitive distance and governance. *Journal of Management and Governance*, 4(1-2), pp. 69-92.
- Oghazi, P. o.a., 2016. Unity is strength: A study of supplier relationship management integration. *Journal of Business Research*, Volym 69, pp. 4804-4810.
- Parsons, A., 2002. What Determines Buyer-Seller Relationship Quality? An Investigation From the Buyer's Perspective. *Journal of Supply Chain Management*, 38(2), pp. 4-12.
- Paulraj, A., Lado, A. A. & Chen, I. J., 2008. Inter-organizational communication as a relational competency: Antecedents and performance outcomes in collaborative buyer-supplier relationships. *Journal of Operations Management*, Volym 26, pp. 45-64.
- Paulsson, U., Nilsson, C.-H. & Tryggestad, K., 2000. *Flödesekonomi: Supply Chain Management*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A., 2009. *Research methods for business students*. England: Pearsons Education Limited.
- Segerstedt, A. & Olofsson, T., 2010. Supply chains in the construction industry. *Supply Chain Management: An International Journal*, 15(5), pp. 347-353.
- Skinner, S. J., Gassenheimer, J. B. & Kelley, S. W., 1992. Cooperation in Supplier-Dealer Relations. *Journal of Retailing*, 68(2), p. 174.
- Squire, B., Cousins, P. D. & Brown, S., 2008. Cooperation and Knowledge Transfer within Buyer-Supplier Relationships: The Moderating Properties of Trust, Relationship Duration and Supplier Performance. *British Journal of Management*, 20(4), pp. 461-477.
- Stockholms Handelskammare, 2009. *Byggbranschen i Stockholm*, Stockholm: Stockholms Handelskammare.
- Strategic Forum, 2002. *Rethinking construction: accelerating change*, London: Strategic Forum for Construction.
- Sundquist, V., 2013. *Partnering with suppliers - an untapped opportunity for the construction industry*. Göteborg: Chalmers, Northern LEAD Outlook.
- Sveriges byggindustrier, 2017. *Om standardavtal*. [Online] Available at: <https://www.sverigesbyggindustrier.se> [Använd 11 004 2017].
- Tolstoy, D. & Axelsson, B., 2012. *Internationella Inköp inom byggföretag - en väg till lägre kostnader?*, Stockholm: Sveriges Byggindustrier.
- Vanpoucke, E., Vereecke, A. & Boyer, K. K., 2013. Triggers and patterns of integration initiatives in successful successful buyer-supplier relationships. *Journal of Operations Management*, pp. 15-33.

Veidekke Sverige, 2014. *Veidekke förvärvar prefabfabrik i Sala*. [Online]
Available at: <http://veidekke.se/om-oss/nyheter-och-media/pressmeddelanden/article88587.ece>

Veidekke, 2015. *Veidekke*. [Online]
Available at: <http://veidekke.se/om-oss/kompetenser/article66906.ece>
[Använd 17 01 2016].

Veidekke, 2017. *Företagspresentation*. Stockholm: Veidekke.

Veidekke, 2017. *Interna dokument*. Solna: Veidekke.

Zineldin, M. & Jonsson, P., 2003. Achieving high satisfaction in supplier-dealer working relationships. *Supply Chain Management: An International Journal*, 8(3), pp. 224-240.

Zineldin, M. & Jansson, P., 2000. An examination of the main factors affecting trust/commitment in supplier-dealer relationships: an empirical study of the Swedish wood industry. *TQM Magazine*, 12(4), pp. 245-266.

9. Bilagor

9.1 Bilaga 1 – Intervjufrågor i sitt grundutförande

Projektorganisationer

- 1. Kan ni berätta lite om er roll på Veidekke och tidigare erfarenhet?*
- 2. Vilka typer arbetsuppgifter har ni som är kopplat till installationsmodulen? Exempelvis kontakten med Veidekke Prefab, avvikelser, leveranser. Hur ser er process ut?*
- 3. Vad är det som fungerar bra med Veidekke Prefab? Vad gör ni för att det skall fungera bra?*
- 4. Vad är det som fungerar mindre bra med Veidekke Prefab? Vad kan förbättras?*
- 5. Hur fungerar samarbetet mellan er och Veidekke Prefab?*
- 6. Vid en jämförelse mellan en vanlig leverantör och Veidekke Prefab; Vilka är skillnaderna? Vad fungerar bättre/sämre?*
- 7. Måste ni i produktionen anpassa er till Veidekke Prefab på något sätt i jämförelse med en vanlig leverantör?*
- 8. Hur fungerar kommunikationen mellan er och Veidekke Prefab?*
- 9. Vad anser ni vara de viktigaste förbättringsområdena för att kommunikationen skall fungera bättre i framtiden?*
- 10. Hur är stämningen mellan er och Veidekke Prefab?*
- 11. Känner ni att Veidekke Prefab är en del av Veidekke eller känns det som en extern leverantör?*
- 12. Hur ser beslutsfattandet i relationen med Veidekke Prefab ut?*
- 13. Vilka är era förväntningar på Veidekke Prefab?*

Projektorganisation (referensprojekt)

- 1. Kan ni berätta lite om er roll på Veidekke och tidigare erfarenhet?*
- 2. Vilka typer arbetsuppgifter har ni som är kopplade badrumsmodulen? Exempelvis kontakten med leverantören, avvikelser, leveranser. Hur ser processen ut?*
- 3. Vad är det som fungerar bra med leverantören? Vad gör ni för att det skall fungera bra?*
- 4. Vad är det som fungerar mindre bra med leverantören? Vad kan förbättras?*
- 5. Hur fungerar samarbetet mellan er och leverantören?*
- 6. Vid en jämförelse mellan leverantören och vanliga leverantörer. Finns det några skillnader? Vad fungerar bättre/sämre?*
- 7. Måste ni i produktionen anpassa er till leverantören på något sätt i jämförelse med andra leverantörer?*
- 8. Hur fungerar kommunikationen mellan er och leverantören?*
- 9. Vad anser ni vara de viktigaste förbättringsområdena för att kommunikationen skall fungera bättre om ni skulle jobba med leverantören igen?*
- 10. Vilka är era förväntningar på leverantören?*

VeidekkeMAX supportorganisation

- 1. Kan du berätta lite om din roll på Veidekke och dina tidigare erfarenheter?*
- 2. Vilka arbetsuppgifter har du och VeidekkeMAX Supportorganisation som är kopplat till installationsmodulen och Veidekke Prefab?*
- 4. Hur gick processen till när man beslutade att investera i en fabrik och använda sig av en installationsmodul som en del i VeidekkeMAX-konceptet?*
- 5. Hur gick processen till när man beslutade att fabriken även skulle leverera löst material till byggprojekten?*
- 6. Vilka är de långsiktiga målen och visionen gällande samarbetet mellan Veidekke Entreprenad och Veidekke Prefab? Hur jobbar mot dem idag?*
- 7. Vad anses fungera bra mellan byggprojekten och Veidekke Prefab?*
- 8. Vad anses fungera mindre bra mellan byggprojekten och Veidekke Prefab?*
- 9. Vilka är de främsta förbättringsområdena och utmaningarna inför framtiden i relationen och samarbetet med Veidekke Prefab?*
- 10. Vilka tillvägångsätt används för att lösa tekniska och organisatoriska problem som uppstår gällande installationsmodulen och Veidekke Prefab?*
- 11. Hur jobbar med för att kvalitetssäkra installationsmodulen i överlämnandet från Veidekke Prefab till byggprojekten?*
- 12. Hur jobbar man med standardiserade arbetssätt, mallar och kommunikation gällande installationsmodulen och Veidekke Prefab?*

Veidekke Prefab

- 1. Kan ni berätta lite om er roll på Veidekke Prefab och hur er organisation är uppbyggd?*
- 2. Vilka typer av arbetsuppgifter har ni som är kopplat till installationsmodulen? Exempelvis kontakt med byggprojekten, avvikelser, leveranser. Hur ser er process ut?*
- 3. Vad är det som fungerar bra mellan er och byggprojekten? Vad gör ni för att det skall fungera bra?*
- 4. Vad är det som fungerar mindre bra mellan er och byggprojekten? Vad kan förbättras?*
- 5. Vid en jämförelse mellan att leverera en produkt till en extern beställare och Veidekkes byggprojekt. Vilka är skillnaderna? Vad fungerar bättre/sämre?*
- 6. Hur fungerar kommunikationen mellan er och byggprojekten?*
- 7. Vad anser ni vara de viktigaste förbättringsområdena för att kommunikationen skall fungera bättre i framtiden?*
- 8. Hur fungerar samarbetet mellan er och byggprojekten?*
- 9. Vad har ni för förväntningar på byggprojekten?*
- 10. Känner ni att ni får rätt förutsättningar från byggprojekten?*
- 11. Hur anser ni att beslutsfattandet ser ut i relationen?*
- 12. Vilka kvalitetssäkringsprocesser använder ni i fabriken?*

TRITA-FOB-PK-MASTER-2017:16

www.kth.se