



Det här verket har digitaliserats vid Göteborgs universitetsbibliotek och är fritt att använda. Alla tryckta texter är OCR-tolkade till maskinläsbar text. Det betyder att du kan söka och kopiera texten från dokumentet. Vissa äldre dokument med dåligt tryck kan vara svåra att OCR-tolka korrekt vilket medför att den OCR-tolkade texten kan innehålla fel och därför bör man visuellt jämföra med verkets bilder för att avgöra vad som är riktigt.

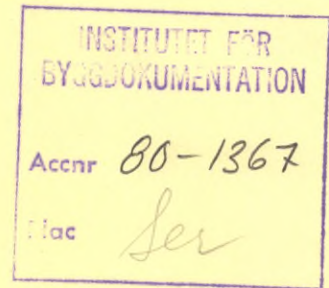
This work has been digitized at Gothenburg University Library and is free to use. All printed texts have been OCR-processed and converted to machine readable text. This means that you can search and copy text from the document. Some early printed books are hard to OCR-process correctly and the text may contain errors, so one should always visually compare it with the images to determine what is correct.



**Tillval av inredning och  
utrustning i bostadsbyggandet**

**En förstudie**

**Bertil Hultén  
Erik Högberg**



R/mw

R91:1980

TILLVAL AV INREDNING OCH UTRUSTNING  
I BOSTADSBYGGANDET

En förstudie

Bertil Hultén  
Erik Högberg

Denna rapport hänför sig till forskningsanslag 781191-8  
från Statens råd för byggnadsforskning till Företags-  
ekonomiska institutionen, Lunds universitet, Lund.

I Byggforskningsrådets rapportserie redovisar forskaren sitt anslagsprojekt. Publiceringen innebär inte att rådet tagit ställning till åsikter, slutsatser och resultat.

R91:1980

ISBN 91-540-3285-7  
Statens råd för byggnadsforskning, Stockholm

## INNEHÅLL

	FÖRORD	7
	SAMMANFATTNING	8
1.	INLEDNING	19
2.	PROBLEMOMRÅDET	21
3.	PROJEKTETS SYFTE OCH DENNA RAPPORTS SYFTE	25
3.1	Avgränsningar	26
4.	TEORETISKA FÖRESTÄLLNINGAR	27
4.1	Byggprocessen och dess intressenter	27
4.2	Marknadsbegreppet	28
4.3	Konsument- och producentvarumarknaders egenskaper	30
4.4	Det professionella marknadssystemet	32
4.5	Slutna och öppna system	33
4.6	Förmarknaden - ett slutet system	35
4.7	Eftermarknaden - ett öppet system	36
4.8	Tillval - en strukturell förändring?	37
5.	BOSTADSBYGGANDETS INRIKTNING OCH OMFATTNING UNDER DE SENASTE DECENNIERNA	41
5.1	Nyproduktionen av lägenheter mellan 1950-1977	41
5.2	Utrymmesstandardens utveckling mellan 1967 och 1976	44
5.3	Nyproduktionen av lägenheter fördelad på byggherrekategorier	46
5.4	Sammanfattande kommentarer	50
6.	TILLVAL VID OLIKA BOENDEFORMER	51
6.1	Tillval vid hyresrätt	51
6.2	Tillval vid bostadsrätt	52
6.3	Tillval vid småhus	53
6.4	Sammanfattning av tillval vid olika boendeformer	54
7.	BYGGHERRARS OCH FÖRVALTARES SYN PÅ TILLVAL	55
7.1	Förvaltningsformer	55
7.2	Tillval vid nyproduktion av hyresrättslägenheter i flerfamiljshus	57
7.2.1	Fastighetsbolaget A	57
7.2.2	Fastighetsbolaget B	60
7.2.3	Fastighetsbolaget C	63

7.3	Tillval vid nyproduktion av bostadsrätter i flerfamiljshus	66
7.3.1	Byggherren och förvaltaren ABC	66
7.4	Tillval vid nyproduktion av småhus	70
7.5	Problemsammanfattning	71
8.	BYGGFÖRETAGENS SYN PÅ TILLVAL	73
8.1	Tillval vid nyproduktion av småhus	73
8.1.1	Byggföretaget X	74
8.1.1.1	Administration av tillval	74
8.1.1.2	Sammanfattning av administration av tillval	76
8.1.1.3	Leveranser till byggplatser	77
8.1.1.4	Planeringstider för tillvalsprodukter	77
8.1.1.5	Tidslapp i byggprocessen	79
8.1.1.6	Annorlunda administration av tillval	80
8.1.2	Byggföretaget Y	81
8.1.2.1	Administration av tillval	81
8.2	Distributionen av tillvalsprodukter från tillverkare till byggplats	83
8.3	Olika lokala administrativa och organisatoriska lösningar	84
8.4	Sammanfattande synpunkter på tillval	85
8.5	Problemsammanfattning	87
9.	TILLVAL OCH DESS KONSEKVENSER I BYGGPROCESSEN	89
9.1	Olika typer av tillval i byggprocessen	89
9.1.1	Temalägenheter	89
9.1.2	Boendespecifika lägenheter för inflyttning	91
9.1.3	Tillval med låst sortiment	91
9.1.4	Tillval med öppet sortiment	92
9.1.5	Tillvalet skapar nya typer av problem	93
9.1.6	Sammanfattning och systematisering	94
9.1.7	Kompletteringsval efter inflyttning	96
9.2	Hinder för tillval i byggprocessen	97
9.2.1	Problem för byggherre/förvaltare, byggföretag samt underentreprenörer	98
9.2.2	Problem för materialtillverkare	99
9.2.3	Problem för de boende	99
9.2.4	Sammanfattning	99
9.3	Hinder för tillval kan undanröjas	100
9.3.1	Normala planeringstider kan ej hållas	100
9.3.2	Avhopp före inflyttning	101

9.3.3	Att investera i annans fastighet	101
9.3.4	Finansiering av tillval	101
9.3.5	Byggprojekten blir känsligare för störningar	102
10.	ADMINISTRATIVA OCH ORGANISATORISKA LÖSNINGAR AV TILLVALS- PROCESSEN	105
10.1	Förvaltarsyn på tillval	105
10.2	Byggareaspekter på tillval	106
11.	DISTRIBUTIONS- OCH MARKNADSSTRUKTUREN HOS NÅGRA OLIKA MATERIALTILLVERKARE	113
11.1	Forbo-Forshaga AB/Golv och vägg	115
11.1.1	Innehållsförteckning	115
11.2	Marbodal AB/Köksinredningar	143
11.2.1	Innehållsförteckning	143
11.3	VVS-branschen/sanitetsporcelain	171
11.3.1	Innehållsförteckning	171
11.4	Husqvarna AB/Division hushåll	201
11.4.1	Innehållsförteckning	201
12.	FÖRÄNDRINGAR INOM MARKNADSSTRUKTUREN FÖR TILLVALSPRODUKTER	231
12.1	Inledning	231
12.2	Professionell förmarknad	231
12.3	Makt- och styrkeförhållanden på förmarknaden	232
12.4	Stordriftsfilosofin leder till kvantitativa framgångar	233
12.5	Misfit mellan utbud och efterfrågan leder till marknads- förändring	233
12.6	Marknadsförändringen leder till satsning på för- och efter- marknad	235
12.7	Kostnadsfixering och storskaleekonomi	236
12.8	Kostnadsfixering leder till tillval	237
12.9	Måste tillval leda till kostnadsökning	238
12.10	För- och eftermarknaden är relaterade till varandra	240
12.11	För- och eftermarknaden integreras	242
12.12	Avslutande kommentar	243
13.	BILAGA	245
13:I	Byggprocessens olika aktörer	245
13:II	Forskningsmetodik	248
13:III	Litteraturförteckning	254





## FÖRORD

Detta är en avrapportering av första etappen i projektet "Administration och distribution av lägenhetsspecifik inredning och utrustning vid nyproduktion av bostäder", Byggeforskningsrådets anslag nr 781191-8. I denna rapport beskrivs och analyseras hur byggprocessens parter hanterar tillval, dvs de olika valmöjligheter de boende erbjuds i samband med inredning och utrustning av lägenheter vid nyproduktion av flerfamiljshus och småhus. Då rapporten har karaktär av programarbete redovisar vi relativt utförligt ett antal fallbeskrivningar och utdrag ur gjorda intervjuer med olika företrädare för den svenska byggbranschen. I rapporten kommer speciellt att redovisas några olika materialtillverkares distributions- och marknadsföring av produkter avsedda för bostadens inredning och utrustning. I avsnittet "Distributions- och marknadsstrukturen hos några olika materialtillverkare" sidan 106 redovisas fyra olika fallbeskrivningar. Dessa kan läsas var för sig och är till sin karaktär oberoende av varandra. De visar hur olika företag i olika branscher har valt att bearbeta sina olika marknader utifrån de branschegenskaper som råder. Framförallt fokuseras intresset på nyproduktionsmarknadens resp renoveringsmarknadens egenskaper för varje enskilt företag. Då kommer bl a distributionen från tillverkare till byggplatser och återförsäljare att belysas. Hos dessa valda företag finns det skilda orsaker som talar för eller emot tillval. Dessa orsaker beskrivs och diskuteras ur olika aspekter i rapporten.

Initiativtagare och projektledare har varit tekn dr Erik Högberg. För större delen av arbetet med datainsamling, utarbetande av fallbeskrivningar samt en preliminär rapport innehåll ansvarar civilekonom Bertil Hultén, Företags-ekonomiska institutionen vid Lunds Universitet. Slutrapporten har utarbetats gemensamt i augusti 1979. I denna slutrapport svarar Bertil Hultén för avsnitten "Teoretiska föreställningar", avsnitt 4, "Forskningsmetodik", avsnitt 13:II, "Byggherrars och förvaltares syn på tillval", avsnitt 7, "Byggföretagens syn på tillval", avsnitt 8, samt "Distributions- och marknadsstrukturen hos några olika materialtillverkare", avsnitt 11. Samtliga övriga avsnitt har skrivits av Bertil Hultén och Erik Högberg gemensamt. Den slutliga redigeringen gällande denna rapport har gjorts av Bertil Hultén i februari 1980.

De kontaktade företagen i undersökningen har samtliga välvilligt bidragit med synpunkter på problemområdet och avsatt resurser för intervjuer och referensgruppsmöte. Utan deras medverkan hade inte denna rapport förelegat och vi vill rikta ett varmt tack till samtliga personer vi haft nöjet att intervjua.

## SAMMANFATTNING

### TILLVAL AV INREDNING OCH UTRUSTNING I BOSTADSBYGGANDET

- en förstudie

#### Bakgrund

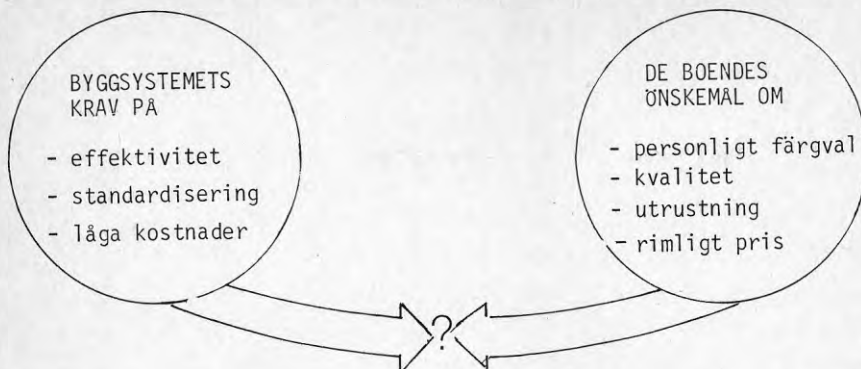
Den svenska byggbranschen kännetecknas idag av ett effektivt fungerande produktionssystem. Detta har finslipats under 60- och 70-talets kvantitativt inriktade byggande och svenska byggföretag har idag en produktivitet mätt i produktionstermer som är ledande i världen. Stat och kommun och övriga myndigheter har på olika sätt försökt styra byggsystemet så att olika krav som samhället måst ställa på byggandet tillgodosetts. Normgivande myndigheter och andra organ har genom regler och föreskrifter bevakat konsumentens rätt gentemot byggherrar och byggföretag. Under 70-talet har här en omsvängning skett. Brukarnas *direkta inflytande* över sin boendemiljö har förstärkts bl a genom olika lagförslag som vidgat deras rättigheter. Dessutom har efterfrågan på bostäder minskat i många regioner och därmed tvingat byggherrar och byggföretag att vara mera lyhörda för brukarnas krav. Som ett resultat av detta har många boende fått möjlighet att välja inredning och utrustning i lägenheter och småhus. När det gäller småhussidan har detta prövats i flera år och utnyttjats i hög grad. Däremot tillämpas det idag i begränsad utsträckning för lägenheter i flerfamiljshus och då praktiskt taget endast om lägenheten upplåtes med bostadsrätt.

#### Syfte

I denna studie har vi fokuserat på de problem tillval av inredning och utrustning skapar i byggprocessen och vilka förändringar som skulle kunna göras för att tillvalet ska fungera bättre.

"Projektets övergripande syfte är att utvärdera hur kravet från de boendes sida att själva påverka valet av inredning och utrustning till sin bostad skulle kunna mötas genom förändringar beträffande administration och distribution av inredningsmaterial och utrustning till byggplatserna."

Det grundläggande dilemmat är att byggprocessens krav på effektivitet och de boendes personliga önskemål beträffande inredning och utrustning delvis är motstridiga.



### Resultat

Vi har intervjuat byggprocessens olika intressenter för att erhålla en beskrivning av hur tillval administreras vid olika upplåtelseformer samt vilka särskilda problem som tillvalet skapar.

I rapporten redovisas fylliga fallbeskrivningar av byggherrar/förvaltare, byggföretag och materialtillverkare/leverantörer. Här sammanfattar vi våra uttolkningar av fallstudierna. Dessutom har även underleverantörer och husköpare intervjuats.

### Tillval vid olika upplåtelseformer

Vid *hyresrätt* är personligt tillval av inredning och utrustning mycket ovanligt idag. Byggherrar erbjuder i vissa fall s k *temalägenheter* med en enhetlig färgsättning, ofta i kombination med personligt val av tapeter ur ett standardsortiment. Endast i något fall har hyresgästerna kunnat öka den erbjudna standarden med tillval. Det vanligaste inom hyresrätt är att kompletteringar görs *efter inflyttning*.

Vid *bostadsrätt* är färgsatta temalägenheter och personligt tillval mycket vanligt idag. HSB, t ex, erbjuder detta i de flesta projekt idag. Bostadsrättsformen gör det enkelt för lägenhetsinnehavaren att i samband med överlåtelse av lägenheten få ersättning för standardhöjande åtgärder, ett incitament som ökar intresset hos de boende att investera i sina lägenheter.

Vid *äganderätt* är tillval idag väl utvecklat. Åtta av tio småhus i nyproduktion säljes med tillvalsmöjligheter. Detta innefattar i stort sett all inredning och utrustning i huset som golvmaterial, köksmaskiner, porslin, kakel, beslag etc.

Inom det frifinansierade byggandet och vid styckehus har tillval alltid förekommit i stor utsträckning. Under senare år har man även vid statligt belånade grupphus gett möjligheter till tillval.

Nedan sammanfattar vi i en tabell förekomsten av tillval av inredning och utrustning för olika upplåtelseformer enligt våra intervjuer.

Förekomst av personligt tillval inom nyproduktionen för olika upplåtelseformer

Tillvals- produkter	Boende- form		Bostadsrätt		Äganderätt	
	Hyresrätt					
Väggmaterial	HHH HHH		BBBBBBBBBB BBBBBBBBBB		AAAAAAAAAAAA AAAAAAAAAAAA	
Golvmaterial	HHH HHH		BBBBBBB BBBBBBB		AAAAAAAAA AAAAAAAAA	
Köksinredning	HHH HHH		BBBBBBB BBBBBBB		AAAAAAAAA AAAAAAAAA	
Köksmaskiner			BBBBBBB BBBBBBB		AAAAAAAAA AAAAAAAAA	
Sanitetsporslin			BBBBBBB BBBBBBB		AAAAAAA AAAAAAA	
Innerdörrar			BBB BBB		AAA AAA	

Förekomst (%) 0 25

0 25 50 75 90+

0 25 50 75 90+

Andel av nyproduktionen

Orsaken till att tillval utvecklats olika inom de tre upplåtelseformerna är delvis historisk, delvis sammanhängande med praktiska svårigheter vid anvisning och överlåtelse av lägenheter med tillval samt de problem som uppstår för byggföretag och förvaltare när personligt tillval skall administreras. Nedan ger vi exempel på sådana problem.

De boende:

"Hyresgästerna får ingen ersättning om de flyttar och har investerat i t ex nya tapeter och mattor av hög standard."

Byggherren/förvaltaren

"Många boende saknar egna ekonomiska resurser för att investera i tillval. Den statliga lånegivningen gäller endast utgångsstandarden, varför det är osäkert hur många som kan utnyttja möjligheterna till tillval."

"Byggherren/förvaltaren samarbetar ofta inte med bostadsförmedlingen inom kommunen vilket medför att de boende kommer in i byggprocessen för sent för att tillvalet skall klaras praktiskt."

"Många boende bekostar ofta själva renovering av sina lägenheter. Senare vid flyttning uppstår problem med efterkommande hyreslägenheter. Vill de ha lägenheten i det skick den befinner sig? Vem betalar för återställande om det inte är fackmannamässigt utfört eller extrem färgsättning? De boende eller förvaltaren?"

"Vi måste *hålla oss innanför ramarna* för den statliga lånegivningen. Det innebär i sin tur att tillval i möjligaste mån *bör administreras av andra än byggherrar och byggföretag* men vilka det vet vi inte."

Byggföretagen

"Vi menar att det finns två saker som talar emot tillvalet. Det första är materialtillverkarnas krav på *långa serier* och *lagerhållningen*. Det andra är den ofta alltför *korta tiden* som byggföretagen har på sig för att hantera konsumenten i tillvalsprocessen. Vi menar att *planeringen* är utomordentligt viktig och man måste söka kontakt med de blivande bostadsinnehavarna väldigt tidigt. Gör man det så kan man lyckas med ett tillval men om man inte gör det så blir det betydligt svårare."

"Serieproduktionen av flerfamiljshus störs av tillval och alla störningar kostar pengar."

"De merkostnader som framkommer vid tillval vid nyproduktion är svåra att motivera för de boende och de upplever det billigare samt enklare att lösa sitt tillval själva i efterhand."

Många av de problem som tillval kan skapa går att lösa och inom byggbranschen anser många att det är önskvärt med tillval och de problem som uppstår måste lösas.

"Vi upplever det svårt att idag säga att det kostar si och så mycket med tillval. Vi har ingen kontroll över den biten men vi skulle gärna vilja ha det. Av den anledningen har vi under ett flertal år varit mycket negativa, eller låt oss säga helt negativa, till tillval. Men vi har lärt oss att det kommit under de senare åren och vi *förstår* konsumenten idag. Tidigare satsade man enbart på *produktionen* och brydde sig inte om *kvaliteten*. Av den anledningen har konsumenten kommit i kläm och vi vill därför vara med om att ge konsumenten den höjda kvaliteten genom att konsumenten själv får vara med och bestämma och betala för denna höjda kvalitet."

"En viktig sak som vi vill betona det är att tillvalet blir ännu viktigare när byggföretaget senare även får svara för *underhållsbiten*. Det har varit *en av de viktigaste orsakerna* till varför vi haft en tillvalsprocess avseende kvarteret Storstaden. Vi ansåg att lägenheterna på detta sätt skulle bli attraktivare och att hyresgästerna därmed skulle vara mer aktsamma om dess inredning och utrustning."

### Olika former av tillval

Personligt tillval till lägenheter inom nyproduktionen kan läggas upp på olika sätt. Vi har kunnat definiera fyra olika sätt att hantera detta:

<u>Alternativ</u>	<u>Grad av boendeinflytande</u>
A. Temalägenheter med låsta alternativ	De boende kan välja mellan olika färgsatta alternativ i efterhand.
B. Boendespecifika lägenheter med låst standard	De boende kan innan inflyttning välja inom en av byggherren definierad standard.
C. Boendespecifika lägenheter med tillval inom låst sortiment	Som B, men de boende kan genom att själva betala ett tillägg få en högre standard inom ett sortiment definierat av byggherren.
D. Boendespecifika lägenheter med tillval med öppet sortiment	Som C, men de boende får i valet av produkter, gå utanför definierat sortiment.

Graden av personligt inflytande på inredning och utrustning ökar från A till D. A kan relativt enkelt tillgodoses även vid hyresrätt utan att några problem uppstår för byggherre och byggföretag.

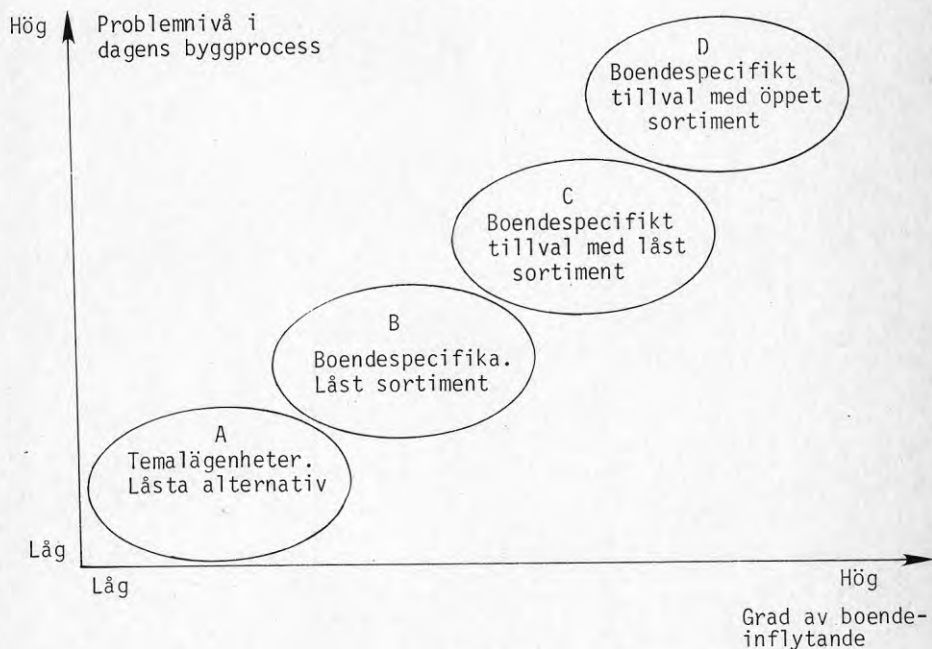
B innebär att den blivande lägenhetsinnehavaren är känd och har gjort ett val åtskilliga månader innan inflyttning om inte problem skall uppstå i byggprocessen.

I alternativ C tillkommer en ökad administration av tillvalet, bl a med hantering av tillvalskostnader. Detta förekommer därför mycket sällan inom hyresrätt, men är vanligt för bostadsrätt och äganderätt. Väg- och golvmaterial hanteras då ofta av respektive underentreprenör.

Alternativ D förutsätter ännu större grad av frihet och ger problem som inte idag enkelt kan lösas inom serieproduktion av lägenheten. Det förekommer därför mest vid styckbyggda hus eller små grupper, ofta frifinansierade.

De olika alternativen medför olika möjlighet för de boende att utöva inflytande, men också hög grad av problem för dagens bebyggelseprocess. Alternativ A och B är relativt enkla att hantera och helt styrda av byggherren, medan C och D ställer speciella krav på byggherrar och byggföretag.

Schematiskt kan vi nu ordna samtliga alternativ enligt figur nedan.



Figur. Grad av boendeinflytande och problemkonsekvenser för olika tillvalsalternativ inom dagens bostadsbyggande.

Nedan sammanfattas de problem som de olika alternativen A-D skapar för byggprocessens parter.

Alternativ Problem för:	Temalägenheter. Ej boendespecifika.  Låsta alternativ A	Boendespecifika lägenheter		
		Låst standard B	Tillval	
			Låst sortiment C	Öppet sortiment D
Boende	- Endast fasta alternativ	- Begränsad valfrihet  - Att låsa sig långt innan inflyttning. Riskera sin depositionsavgift - Tillval kostar pengar Hur finansiera? - Många olika leverantörer ger högre priser		
Byggherre	- Att bedöma efterfrågan på olika alternativ	- Att få tag i hyresgäster i tillräckligt god tid  - Att hantera avhopp innan inflyttning - Att hantera succession vid avflyttning - Problem i hyresrätt att investera i annans fastighet - Hur finansiera tillvalet?		
Byggföretag Underentreprenörer Leverantörer	- Större sortiment	- Större sortiment  - Rätt material i varje rum. Ökad administration. - Ökad risk för störningar p g a att rätt material inte finns på rätt plats i tid - Leveranstiderna för långa - Spridda avrop ger högre distributionskostnad - Ökad risk för skador och svinn - Garantifrågorna		

Tabell. Problemkonsekvenserna för byggprocessens parter av olika tillvalsalternativ inom dagens bostadsbyggande.



Vi har konstaterat att tillval i dagens byggprocess ofta skapar problem. Ett alternativ till tillval som framhållits framförallt för hyresrätten är att inte störa den effektiva byggprocessen genom att göra lägenheter boendespecifika utan i stället i efterhand låta de boende komplettera. Detta är dock inte heller problemfritt för förvaltarna och framförallt kräver detta en dubbelinvestering, dvs de boende får betala sin inredning och utrustning en gång till för att få vad man önskat sig från början.

Vi har genom våra intervjuer funnit att många av problemen med tillval relativt enkelt kan åtgärdas, men det förutsätter vissa förändringar av byggprocessen.

Nedan ger vi exempel på hur man löst vissa av dessa problem.

#### Åtgärder som underlättar tillval

<u>Problem</u>	<u>Åtgärd för att lösa problemet</u>
De boende har svårt att välja material hos olika entreprenörer och får ingen hjälp	- Samlat tillval på ett ställe med rådgivning beträffande färgsättning, produkter etc
Avhopp innan inflyttning	- Betalning av tillval <i>innan</i> tillträde - Depositionsavgift (även för hyresrätt)
Tillval ger för korta framförhållningstider och därmed en orationell produktion	- Utse husköpare/hyresgäster i så god tid (t ex 6 mån innan inflyttning) att normal serieproduktion kan upprätthållas. Detta har i några fall inneburit att byggherren själv fått ta över bostadsförmedlingen från kommunen. - Uppdelning av leveranser så att tillvalsprodukter levereras senare (t ex köksluckor separat 6 veckor innan inflyttning) - Nya lösningar för inredningsskedet, t ex vita varor levereras avemballerade och inmonterade på plats. Ändrad leveransordning.
Tillval gör att byggprojekten blir känsligare för störningar	- Större kontroll av tillvalet. Den ökade administrationen betalas av de boende direkt eller av byggherren, dvs de som får fördelarna av tillvalet. - Ny organisation av inredningsskedet, som minskar tidsberoendet mellan olika yrkesgrupper. - Växelflak för att minska tidsberoendet mellan leverantör och byggföretag.

## Tillval i framtiden

Vi har försökt se utvecklingen av tillval inom bostadsbyggandet som en historisk process för att få en bas för några tankar om framtiden. Två försörjningssystem för bostadskonsumenter har utvecklats under efterkrigstiden. Den ena försörjer den professionella marknaden, *förmarknaden*, på ett effektivt sätt och med en uppläggning som försvårar för bostadskonsumenter att få ett direkt inflytande. Detta finns istället indirekt representerat genom myndigheternas styrning och krav på byggandet.

Det andra försörjningssystemet riktar sig till enskilda konsumenter, hantverkare och mindre byggmästare, *eftermarknaden*, och har en struktur anpassad för detta.

De båda systemen har utvecklats parallellt och marknadernas olikheter beträffande struktur och funktionssätt har förstärkts. I figuren på nästa sida försöker vi påvisa några av de faktorer vi tror har varit viktiga för denna utveckling.

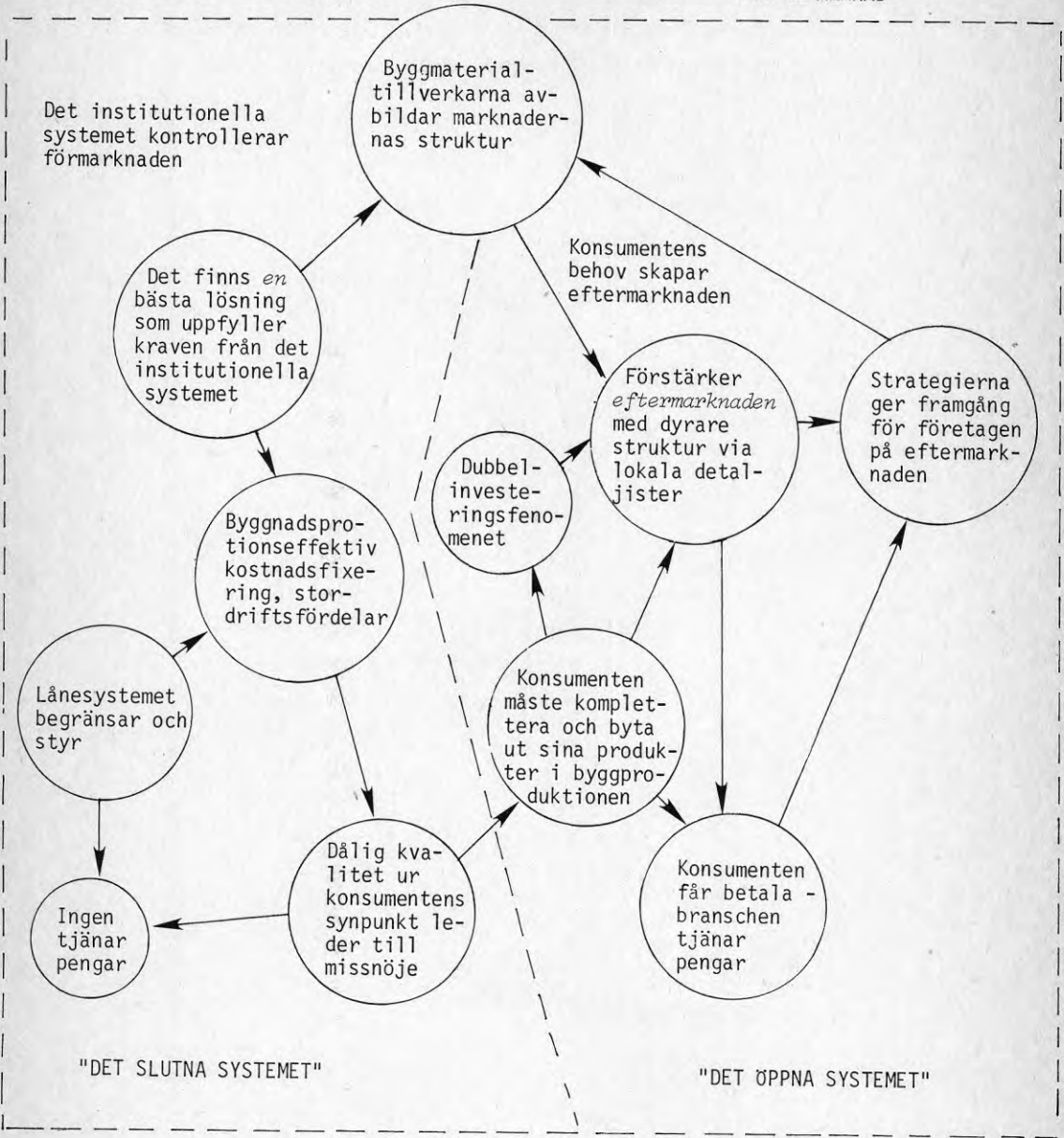
Förmarknaden har inte fungerat helt tillfredsställande för att hantera konsumenternas personliga val och därmed delvis skapat eftermarknaden. Tillval i nyproduktionen är ett sätt att ge de boende möjligheter att lösa en del av sina problem på förmarknaden och därmed minska de totala kostnaderna för inredning och utrustning och också ge en högre tillfredsställelse hos de boende.

Materialtillverkarna har för att bibehålla sin position och därmed överleva bearbetat och försörjt både för- och eftermarknaden. Man har fortsatt att leverera huvuddelen av produkterna till förmarknaden direkt till byggplatsen medan man byggt upp ett separat distributionssystem för att försörja eftermarknaden.

Under 70-talet har åtskilliga förändringar inträffat som påverkar materialtillverkarnas situation. Tillväxten på eftermarknaden har styrt mot en större sortimentsbredd och en ökad regional lagerhållning och service för att klara svängningar i den lokala efterfrågan. Man har ju inte möjlighet att som på förmarknaden styra tillverkningen efter i god tid inplanerad order. Samtidigt har byggplatserna blivit mindre och mer utspridda, och kostnaderna för distributionen har ökat väsentligt. Pla-

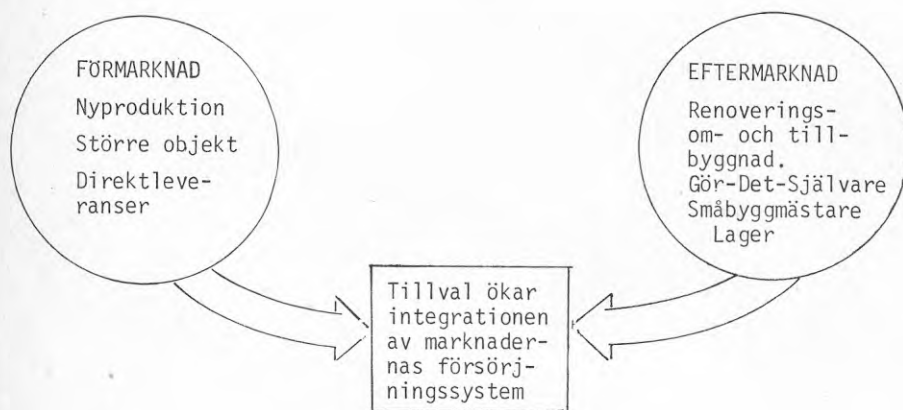
FÖRMARKNAD

EFTERMARKNAD



neringstiden för materialtillverkarna för objekt med tillval minskar successivt, vi får ett närmande mellan för- och eftermarknaderna beträffande planeringsbarhet, sortimentsbredd och därmed krav på lagerhållning och service. Av detta skäl är det en naturlig anpassning för materialtillverkarna att börja *integrera försörjningen av för- och eftermarknaderna*.

Leveranserna till många byggobjekt skiljer sig inte mycket från leveranser till småbyggmästare och återförsäljare/detaljister. Den större sortimentsbredden, risken för felleveranser och önskan om kompletteringar har tvingat många leverantörer till en regional lagerhållning nära de större tillväxtmarknaderna. Även de ökade transportkostnaderna styr i denna riktning, så att långväga transporter utnyttjas till full kapacitet och kortare transporter med produkter från olika tillverkare samlastas på terminaler nära marknaden. En satsning på ökat tillval på förmarknaden kommer att accelerera denna utveckling.



Vi tror att utvecklingen av tillval inom lägenhetsbeståndet kommer att öka väsentligt. Detta gäller både för nyproduktion av hyreslägenheter och vid upprustning och underhåll av de ca 2 miljoner lägenheter som kommer att behöva åtgärdas under 80-talet. Det är därför viktigt att förbereda byggherrar/förvaltare, byggföretag och leverantörer på denna utveckling och visa på vägar att lösa de problem som kan uppstå.

## 1 INLEDNING

Den svenska byggbranschen kännetecknas idag av ett effektivt fungerande produktionssystem. Detta har finslipats under 60- och 70-talens kvantitativt inriktade byggande, sett i t ex antal färdigställda lägenheter, och svenska byggföretag har idag en produktivitet mätt i produktionstermer som är ledande i världen. Inom branschen har också utvecklats ett system av olika roller mellan företagen som samspelar på ett effektivt sätt. Det gäller byggföretagen som idag mer och mer fyller en administrerande och samordnande funktion i form av general- och totalentreprenörer, det gäller byggmaterialföretag som har blivit rikstäckande och drivs industriellt, det gäller underentreprenörer som fortfarande har sin lokala bas men som utvecklat olika specialistkunnande. Det gäller även distributionen av varor till byggplatser som kunnat effektiviseras. Stat, kommun och övriga myndigheter inom det institutionella systemet, har också på olika sätt försökt styra produktionssystemet så att olika krav som det institutionella systemet måst ställa på byggandet tillgodosetts.

I den *bristsituation*, avseende lägenheter i flerfamiljshus och småhus, som har förelegat sedan kriget fram till mitten av 70-talet har konsumentens inflytande över sin boendemiljö vanligtvis kanaliserats via normgivande myndigheter och andra organ inom det institutionella systemet, snarare än genom en direktkontakt med byggherrar och byggföretag. Under 70-talet har här en omsvängning skett. Brukarnas direkta inflytande över sin boendemiljö har förstärkts bl a genom olika lagförslag som vidgat deras rättigheter. Dessutom genom att efterfrågan på bostäder har minskat i många regioner och därmed tvingat byggherrar och byggföretag att vara mera lyhörda för brukarnas krav. Som ett resultat av detta har många brukare fått möjlighet att välja inredning och utrustning i lägenheter och småhus. När det gäller småhussidan har detta prövats i flera år och utnyttjats i högre grad. Däremot tillämpas det idag i begränsad utsträckning för lägenheter i flerfamiljshus och då praktiskt taget endast om lägenheten upplåtes med bostadsrätt.

Erfarenheterna från småhusbyggandet visar att det finns ett starkt uttalat önskemål från konsumenthåll att få styra valet av inredning och utrustning till bostaden. Detta önskade inflytande för de boende skapar idag vissa störningar och problem i det effektivt och hårt styrda byggproduktionssystemet som inte är organiserat för att handha kontakterna med de blivande lägenhets/husinnehavarna. Detta är en typisk detaljistfunktion som stämmer dåligt med den traditionella entreprenörsrollen.

Det är denna nya situation för byggprocessens parter som vi kommer att belysa i denna rapport. Vi kommer att låta berörda företag i byggproduktions-systemet komma till tals och vi kommer att göra analyser och uttolkningar av de sammanhang i vilka tillvalsproblematiken kan tänkas förekomma.

Rapporten består av tre skilda delar:

- I - Problemområde, syfte, avgränsningar samt teoretiska föreställningar.
- II - Tillval vid olika boendeformer, synpunkter på tillval från byggherrar, förvaltare och byggföretag, tillval och dess konsekvenser i byggprocessen samt uttolkningar av tillvalsproblematiken.
- III - Synpunkter på tillval från materialtillverkare samt uttolkningar av distributions- och marknadsstrukturen för tillvalsprodukter.

Synpunkter på tillval från förvaltare, byggföretag och materialtillverkare är relativt fylligt med ett flertal fallbeskrivningar om erfarenheter av tillval. Tanken är att dessa skall kunna utgöra bas för en grundligare diskussion om tillval och olika sätt för administration och distribution från tillverkare till byggplats. Detta planeras ingå i detta projekts andra etapp.

## 2. PROBLEMMOMRADET

Tillval av inredning och utrustning är en relativt ny företeelse och det ställer delvis nya krav på hur byggproduktionssystemets parter skall samverka. Tillval medför nämligen att de boende som individer engageras i ett tidigt skede av byggprocessen. Detta för att ge möjlighet till ett personligt val av t ex inredning och utrustning. Det medför också krav på att företagen bör kunna exponera och informera om det aktuella produktsortimentet. Efter hand som de personliga valen sker skall beställningar göras hos de olika materialtillverkarna vilket leder till senare leveranser av produkter till byggplatserna. Därefter skall byggplatserna hantera de levererade produkterna och tillse att rätt produkter kommer till rätt lägenhet i rätt tid.

Nedanstående figur försöker illustrera samspelet mellan administration av tillval - materialtillverkarna - och byggplatserna.

DEN ADMINISTRATIVA OCH  
TEKNISKA PROCESSEN FÖR TILLVAL:

Funktioner av  
operativ karaktär:

Beställningar av  
produkter till  
byggobjekten.

Avrop och distri-  
bution av produkter  
till byggobjekten.

Hantering av  
produkter inom  
byggplatsen.

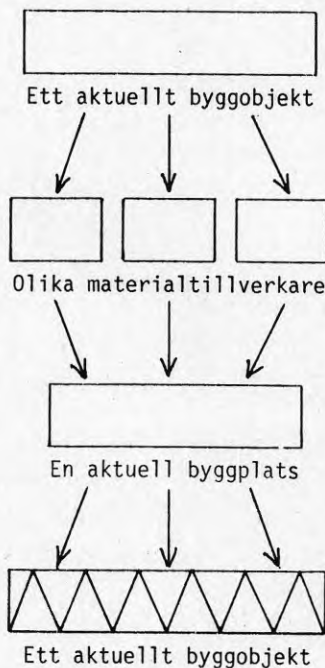
Olika komponenters  
funktioner:

Administration av  
tillval hos någon/  
några företag t ex  
en byggherre, ett  
byggföretag eller  
en underentreprenör.

Materialtillverkarna  
svarar för tillverk-  
ning och leveranser  
till byggplatser eller  
underentreprenörer.

Byggplatserna eller  
underentreprenörerna  
svarar för mottagning  
av produkter samt  
lagerhållning.

Byggprocessen tar  
hand om produkterna  
och installation/mon-  
tering sker i det  
aktuella byggobjektet.



Det fordras en utökad administration hos något företag i byggproduktionssystemet antingen hos byggherren, byggföretaget, underentreprenören eller eventuellt materialtillverkaren för att klara av tillvalet. Materialtillverkarna skall sörja för tillverkning och distribution. Materialtillverkarna har då till uppgift att styra sin tillverkning efter gjorda beställningar samt svara för leveranser av tillvalsprodukter genom sitt distributionssystem. Antingen sker detta direkt till byggplatserna, eller till underentreprenörerna, vilka då i sin tur svarar för leveranser till byggplatser.

Byggplatserna skall därefter tillse att produkterna kommer i rätt skede av byggprocessen, levereras i rätt mängd samt med rätt design/färg. Slutligen skall byggplatserna tillse att produkterna installeras/monteras i enlighet med de önskemål/krav som den blivande lägenhetsinnehavaren uttryckt. Detta ställer krav på materialtillverkarna när det gäller distributionen av produkter med avseende på t ex leveranssätt, transportmedel, märkning m m. Men det ställer också krav på byggplatserna när det gäller hanteringen av produkterna t ex leveransmottagning, orderbevakning, lagerhållning, installation/montering av produkterna genom underentreprenörer eller egna resurser. Denna process skall helst löpa utan fel och störningar för en effektiv byggprocess. Alltifrån administrationen av tillval till installation/montering av tillvalsprodukter i ett byggobjekt.

Dagens byggprocess möjliggör tillval i ganska stor utsträckning. Men tillval betraktas ibland som en störningsfaktor och ingen komponent i byggsystemet är då egentligen villig att ta på sig det administrativa ansvar ett tillval innebär. En orsak till att denna situation ibland uppstår är att tillvalet och dess konsekvenser för byggprocessen kräver resurser både i form av tid och pengar. De flesta byggherrar och byggföretag är idag beredda på att administrera någon form av tillval antingen själva eller hos någon annan t ex en underentreprenör. Inom småhussektorn har tillval blivit praxis hos de flesta byggherrar och byggföretag. I denna rapport skall vi i fortsättningen analysera tillvalet vid olika boendeformer beträffande omfattning, administration och de problem som byggprocessens parter ställs inför.

Inledningsvis konstaterades att tillval innebär ett kravställande från konsumenterna gentemot företagen i byggproduktionssystemet. Det medför att företagets förmåga att möta ett ökat kravställande måste utvecklas. Det är mot denna bakgrund problemområdet har ansetts vara väsentligt.



Från brukarsynpunkt betraktas tillval som viktigt och tillval av inredning och utrustning har behandlats bl a av Marianne Wiktorin i boken "Anpassbara bostäder - tillämpningar och konsekvenser".

Författaren hävdar "att det inte torde råda någon större oenighet om att värdet av anpassbarheten för enskilda hushåll ökar ju större beslutsområde som öppnas för dem, såvida inte nackdelar uppstår i form av t ex sämre ljudisolering eller avsevärt högre boendekostnader".

Samtidigt gäller att tillval både för de boende och byggprocessens parter inneburit nya typer av kravställande samt därmed också nya administrativa och tekniska problem.

I en färsk statlig utredning (SOU 1979:37 "Aktivt boende") lyfter man fram vikten av ett direkt inflytande från hyresgästerna "att påverka färgsättning och tillval till lägenheterna" (sid 63). Detta av två skäl (op cit sid 63).

"Boendeinflytande kan härvid ses som både mål och medel. Människors inflytande över sin livssituation är en grundläggande demokratisk rättighet och ett mål i sig. Dessutom är boendeinflytandet ett medel att nå gemenskap och sociala kontakter mellan de boende - delaktigheten skapar intresse och ansvarsmedvetande hos de boende samtidigt som det frigör kunnande och fantasi."

Men detta direkta inflytande på byggprocessen skapar en ny situation för dess parter - och ställer nya krav.

I denna rapport skall vi i fortsättningen analysera tillvalet vid olika boendeformer beträffande administration, omfattning och de problem som byggprocessens parter ställs inför.



### 3. PROJEKTETS SYFTE OCH DENNA RAPPORTS SYFTE

Detta projekts övergripande syfte har vi i projektbeskrivningen till Byggforskningsrådet i september 1978 formulerat:

"att utvärdera hur kravet från de boendes sida att själva påverka valet av inredning och utrustning till sin bostad skulle kunna mötas genom förändringar beträffande administration och distribution av inredningsmaterial och utrustning till byggplatserna.

Detta övergripande syfte kan uppdelas på följande delsyften:

att beskriva, analysera och förklara de blivande brukarnas upplevda problem i samband med val av inredning och utrustning,

att beskriva, analysera och förklara de problem byggbranschens olika företag upplever när brukarnas val skall tas om hand i nyproduktionen,

att genom experiment och observationer utvärdera effekterna på byggprocessen av en förändring i distributionssystemet som utgår från samlastning av inredningsmaterial och utrustning för lägenhetsvisa transporter i container till byggplatser. (ETAPP II)"

Följande resultat ansågs väsentliga för etapp I:

"Kunskap om hur tillvalet av inredning och utrustning för lägenheter påverkar distribution och produktion i byggprocessen.

En detaljerad plan för uppläggningsen av etapp II beträffande val av försöksområden samt förslag till samarbetsformer mellan byggföretag, materialtillverkare och transportörer."

Vi betonade att etapp I skulle vara en probleminventering med fallbeskrivningar från distributionssystemets olika företagstyper och brukarna i tillvalsprocessen. Vi konstaterade också i tidigare projektansökan att speciell vikt borde läggas vid tillvalsprocessens betydelse för byggföretag, materialtillverkare, underentreprenör och transportör. Dessutom skulle byggplatsens hantering av tillvalet beskrivas och analyseras ur effektivitets- och planerings-synvinkel.

I denna rapport kommer vi därför framför allt

att försöka ge kunskap om hur tillvalet av inredning och utrustning för lägenheter i flerfamiljshus påverkar produktion och distribution i byggprocessen samt

att redovisa en probleminventering avseende de problem som byggbranschens olika företag upplever i samband med tillval.

### 3.1 Avgränsningar

Vi kommer i denna rapport att endast behandla tillval vid nyproduktion av bostäder. Vi har valt att speciellt inrikta oss på segmentet flerfamiljshus när det gäller att beskriva och analysera förekomsten av tillval.

Vi har endast gjort vissa mindre studier av förekomsten av tillval inom segmentet småhus. Ett av skälen till det har varit att tillval är relativt vanligt förekommande inom detta segment. Därför skapar förekomsten av tillval inte de problem som det däremot gör inom segmentet flerfamiljshus.

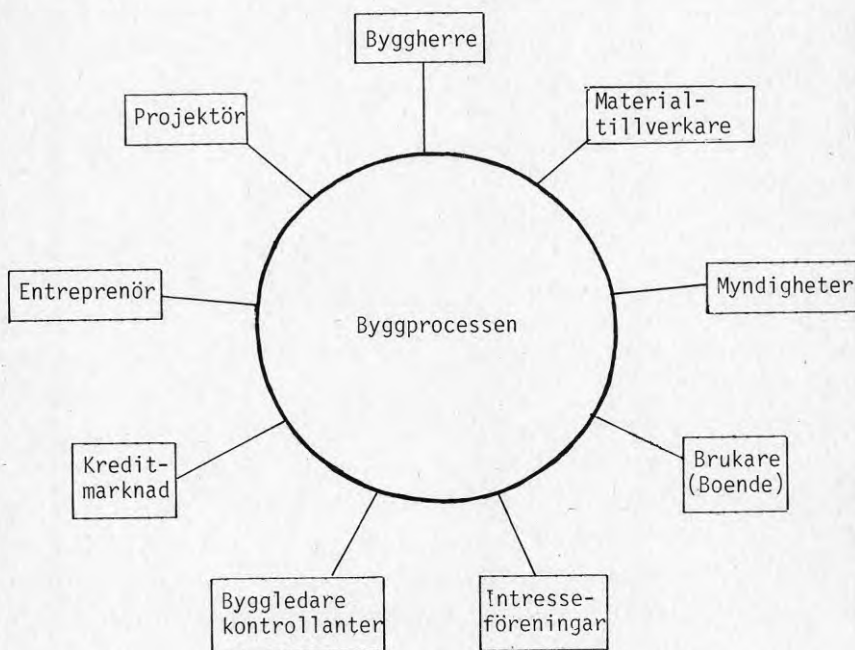
I rapporten behandlas överhuvudtaget inte tillval vid renovering/upprustning av bostäder.

#### 4. TEORETISKA FÖRESTÄLLNINGAR

Detta avsnitt har till syfte att *skapa en teoretisk referensram* för förståelse av de problem som existerar för olika aktörer, brukare och företag, i den svenska byggbranschen. Vi kommer att *beskriva de olika intressenter*, som finns i en byggprocess samt *definiera deras roller* i denna process. Med denna utgångspunkt avser vi att diskutera problemområdet ur *ett marknadsperspektiv* samt därmed notera de *begrepp* som får anses vara väsentliga när man vill *problematisera* kring marknader och dess egenskaper.

##### 4.1 Byggprocessen och dess intressenter

För att förstå dynamiken och turbulensen i den miljö som omger olika aktörer i byggbranschen anser vi det nödvändigt att peka på *komplexiteten i en byggprocess*. Med komplexitet menas här att ett flertal intressenter, i större eller mindre utsträckning, är involverade i och bidrar med resurser till byggprocessen. Det behöver inte innebära att vissa intressenter är direkt involverade utan enbart indirekt genom t ex lagstiftning, normer och påtryckningar avseende t ex ett byggsobjekts utformning. Nedanstående intressentmodell visar vilka olika typer av aktörer som kan tänkas ingå i en byggprocess.<sup>1)</sup>



1) Se t ex Dahlman-Gärdborn, 1975, el Söderberg, Jan, 1978.

Vilket framgår av modellen medverkar ett flertal olika aktörer i en byggprocess. (För de som inte känner till vilka roller de olika aktörerna har i en byggprocess hänvisas till en kortfattad redogörelse i bilaga I.)

De aktörer vi valt att studera i denna rapport är byggföretag, byggherrar, förvaltare samt materialtillverkare. Dessa aktörer har var sin specifika roll i en byggprocess och en effektiv byggprocess ställer höga krav på samverkan mellan de olika aktörerna. Detta innebär att man ibland kan vara obenägen att beakta t ex konsumentönskemål i samband med byggande av t ex ett flerfamiljshus. Komplexiteten i beslutsfattande är hög och av det skälet är ytterligare beslutspåverkan genom t ex konsumenter ibland en störningsfaktor i byggprocessen.

De boendes möjligheter att utöva inflytande och att aktivt delta i byggprocessen får idag anses vara relativt små avseende nyproduktion av flerfamiljshus. När det däremot gäller nyproduktion av småhus finns idag ett visst inflytande över t ex bostadens inredning och utrustning.

Mot denna bakgrund kan man konstatera att de boende, eller konsumenterna, har en relativt svag ställning i relation till de övriga aktörerna i byggprocessen. Detta har dock en historisk bakgrund vilket beror på att det under tidigare decennier rått bostadsbrist i landet. Av det skälet har det under ett flertal år varit den s k "säljarens marknad". De boende, eller konsumenterna, har för att kunna tillfredsställa sin efterfrågan fått acceptera marknadens "spelregler".

De boende har under dessa marknadsförhållanden inte kunnat ställa några krav på t ex byggherrar/förvaltare utan fått inrikta sina ansträngningar på att få sina grundläggande önskemål tillgodosedda.

#### 4.2 Marknadsbegreppet

Det enskilda byggobjektet, t ex ett flerfamiljshus eller ett småhus, genomgår en byggprocess med olika aktörer som deltagare/påverkare. I denna rapport har vi valt att belysa fyra aktörers deltagande nämligen byggherren, byggföretaget, förvaltaren och byggmaterialtillverkaren i samband med val av inredning och utrustning. För att tillgodose marknadens behov, i vårt fall brukarnas, använder man olika strategier för tillval i samband med olika boendeformer. Detta diskuteras utförligare i senare avsnitt. Ett byggobjekt kan marknadsföras på flera olika sätt beroende på vilken aktör som marknadsför objektet och med vilket syfte detta sker. Om vi väljer att betrakta olika byggobjekt ur ett marknads-perspektiv blir det viktigt att kartlägga utbud och efterfrågan avseende dessa.

En *marknad* definieras i ett uppslagsverk<sup>1)</sup> på följande sätt:

"Sammanfattande benämning på köp och försäljning av en viss vara inom ett visst område; benämning på de olika faktorer som påverkar utbud och efterfrågan av en viss vara. Om man t ex utgår från en viss väldefinierad produkt som är bestämd såväl till tid som rum är marknaden för denna vara den krets av potentiella köpare och säljare som (på en synlig eller "osynlig" marknadsplats) i samspel bestämmer vilken mängd av varan ifråga som skall säljas/köpas resp till vilket pris detta skall ske.

Beroende på varans art och kommunikationsmöjligheterna m m kan en marknad variera i storlek från världsmarknad (vete, stål) och nationsmarknad till regionala och lokala marknader."

En förutsättning för att en marknad skall uppstå är alltså att det finns både köpare och säljare av en produkt/tjänst. Marknader kan sedan uppstå var som helst där det finns dessa tre rekvisit. En av våra mest kända marknadsförare Philip Kotler<sup>2)</sup> definierar marknad på följande sätt:

"A market is a distinct group of people and/or organizations that have resources which they want to exchange, or might conceivably exchange, for distinct benefits."

Till skillnad från tidigare definition talar Kotler om resurser som en nödvändighet för att en marknad ska existera. Tillsammans med de tre tidigare kriterierna vill vi tillägga resurser som en förutsättning för att en marknad ska fungera ur ekonomisk synvinkel. I den tidigare definitionen konstaterades att marknad kunde vara en benämning på de olika faktorer som påverkar utbud och efterfrågan av en viss vara. Vi vill som utgångspunkt för vår kommande diskussion om marknaderna för tillvalsprodukter använda oss av denna innebörd. Den innebär att en förutsättning för att en marknad skall uppstå är att det finns både köpare och säljare av en produkt/tjänst med resurser av olika karaktär. Framför allt när det gäller ett byggobjekt finns det ett otal faktorer, från olika aktörer, som påverkar utbudet och efterfrågan på marknaden. När man tillämpar marknadsbegreppet, i sin ursprungliga definition, bör man dock beakta att bostadsmarknaden inte fungerar efter denna tidigare definition för samtliga boendeformer. Vi menar att det institutionella systemets påverkan på t ex prismekanismen ger effekter genom att marknadsbegreppet får en annorlunda innebörd än vad som traditionellt avsetts. Enbart när det gäller frifinansierade småhus vill vi tala om en *fungerande marknad* enligt tidigare definition. Vid boendeformerna hyresrätt och bostadsrätt *saknar det traditionella marknadsbegreppet betydelse* enligt sin ursprungliga innebörd. Mot den bakgrunden kan man se varje boendeform som en speciell marknad och med olika faktorer som påverkar utbud och efterfrågan på respektive marknad.

1) Bonniers ekonomiska lexikon, Stockholm 1971, sid 175

2) Se "Marketing for Nonprofit organizations", sid 22.

Vi har kunnat finna att tillval utvecklats till en betydelsefull faktor avseende t ex småhusmarknaden idag. Det innebär bl a att tillval ses som önskvärt i samband med nyproduktion av småhus. Med denna innebörd avser vi att definiera tillvalsmarknaden som en marknad med konsumenten, den enskilde brukaren, som köpare. Vi anser därmed att det är den enskilde konsumentens situation på marknaden som är intressant att studera.

#### 4.3 Konsument- och producentvarumarknaders egenskaper

Traditionellt har man inom litteraturen, främst den som berör marknadsforskning, separerat konsumentmarknader av skilda slag från de s k industriella marknaderna. Detta framkommer tydligt hos t ex Kotler i hans bok "Marketing Management, Analysis, Planning and Control". I boken koncentrerar sig Kotler till metoder och modeller, som ur marknadssynpunkt, kan appliceras på olika konsumentvarumarknader. Det förekommer också två skilda köpprocesser för konsument- respektive industrimarknader (eller om man vill kalla det för producentvarumarknader) i boken<sup>1)</sup>. I övrigt diskuterar Kotler i den nämnda boken enbart skillnader mellan de två marknadssystemen med avseende på annonserings- och reklammetoder<sup>2)</sup>.

Ett antal andra författare har tagit upp skillnaderna mellan konsumentvaru- och producentvarumarknader i olika sammanhang och framför allt pekat på *de industriella marknadernas professionalitet*. Detta avser de aktiviteter som syftar till att genomföra den s k köpprocessen i sin helhet. Vi har valt att hämta följande definition på en *industriell marknad* och begreppet *industriell marknadsföring* från Pierre Guillet de Monthoux och hans bok "Industriell marknadsföring och Inköp". Definitionerna lyder som följer:

"Industriell marknadsföring kan alltså definieras som att bilda kunskap för, och att genomföra marknadsaktiviteter som syftar till att sammankoppla köpare och säljare i köp-säljssystem."

"En industrimarknad är en marknad där varor, tjänster och betalningar för dessa varor och tjänster skiftas mellan organisationer."

Författaren betonar vikten av att se de s k industriella marknaderna som köp-säljssystem mellan organisationer. Konsumenten finns alltså inte med i denna marknadssituation och författaren menar vidare, se citat sidan 13 i boken, att "Konsumentvarumarknadsföring är marknadsföring till konsumenter, dvs individer, eller små grupper, t ex familjer".

1) Se sid 87 respektive sid 106 för en redovisning av innebörden i de två köpprocesserna.

2) För en djupare diskussion se sid 342 - 344.



Efter dessa definitioner kommer författaren in på de skillnader som föreligger mellan de båda marknaderna avseende t ex kundegenskaper. De Monthoux menar vidare att den industrielle marknadsföraren ofta är tvungen att besitta grundliga tekniska kunskaper om funktionen hos den produkt eller tjänst han/hon skall marknadsföra. Författaren menar till och med att den industrielle marknadsföraren kanske måste *vara expert inom sitt område*. Vi citerar författaren på sidan 14 i boken:

"Han måste kanske vara expert inom sitt område.

Dessa faktorer kan förklara att industriella marknadsförare i praktiken snarare ser sig själva som *specialister* som hanterar unika fall, under det att konsumentvarumarknadsföraren ser sig som *generalist*, som hanterar grupper av liknande fall."

Utifrån dessa påståenden kan vi konstatera att de industriella marknaderna klart skiljer sig från de traditionella konsumentvarumarknaderna med avseende på de egenskaper som finns hos den säljande organisationen samt dels den köpande organisationen. Enligt vår diskussion i tidigare avsnitt kan vi även konstatera att de industriella marknaderna, enligt vår terminologi, innebär utbudssidans relationer, s k interorganisatoriska relationer, medan de traditionella konsumentvarumarknaderna innebär relationer mellan utbudssida och efterfrågesida.

Även andra författare som t ex Håkan Håkansson och Ivan Snehota har i sin bok "Marknadsplanering" diskussioner om skillnader mellan producentvarumarknader och konsumentvarumarknader. Författarna hävdar bl a att producentvarumarknaderna karaktäriseras av att maktförhållandet mellan köpare och säljare är relativt symmetriskt. Gapöverbyggande aktiviteter, som t ex olika marknadsföringsaktiviteter, utförs ofta aktivt av båda parter. Den enskilde köparen är i regel betydligt mer aktiv, än den enskilde köparen på en konsumentvarumarknad, och har därtill betydligt större resurser till sitt förfogande än vad en vanlig konsument har. Författarna menar även att köparen t ex kan hjälpa till att skapa fler alternativ på en marknad genom att stödja utvecklingsverksamheten hos ett nytt företag (s k leverantörsutveckling). Denne kan vidare överta större delen av den fysiska distributionen och hanteringen eller kommunikationen på marknaden.

Man menar vidare att det är relativt vanligt att det uppstår fasta förbindelser mellan köpare och säljare. Detta benämnes av t ex De Monthoux som "köp-sälj-system som *äktenskap*". Köparna återkommer regelbundet till samma säljare och de båda företagen *anpassar sig till varandra*.

Denna fortgående process väljer Håkansson/Snehota att kalla för *interaktionsprocessen* mellan köpare och säljare. Utseendet på denna interaktionsprocess varierar dock beroende på t ex parternas och produkternas egenskaper.

Vi ska nu efter denna redovisning av några olika författares syn på de s k industrimarknaderna (alt producentvarumarknader) och konsumentvarumarknaderna applicera dessa tankegångar på det svenska byggproduktionssystemet, sett ur ett marknadsperspektiv.

#### 4.4 Det professionella marknadssystemet

Vid ett byggobjekt bestämmer i princip byggherren hur det färdiga objektet skall se ut. Det gäller exteriör likväl som interiör. Byggföretaget åtar sig att uppföra byggobjektet tillsammans med andra entreprenörer, som t ex el, golv- och vägg- samt VVS-entreprenörer. Den inredning och utrustning som skall ingå i flerfamiljshuset eller småhuset har blivit bestämd av byggherren varför byggföretaget skall tillse att produkterna installeras/monteras i enlighet med de programhandlingar som lämnats av byggherren. Materialtillverkarna har erhållit beställningar över vilka produkter som avses och har startat sin tillverkning. När leveransveckan infaller levererar materialtillverkaren de beställda produkterna till byggplatsen eller till en underentreprenör vilken därefter svarar för installation/montering.

Denna lämnade beskrivning får i princip anses gälla för de byggobjekt som färdigställts utan att brukarna, alternativt marknaden, ges möjlighet att påverka det utbud av produkter som väljes, *annat än i efterhand*. Marknaden för tillvalsprodukter existerar inte i denna beskrivning utan marknaden avser produkter för inredning och utrustning till bostaden. Detta blir *en renodlad industriell marknad, en s k industrimarknad*. Den utgörs av *ett professionellt marknadssystem* med interorganisatoriska relationer där byggherrar-byggföretag-projektörer-entreprenörer-materialtillverkare tillsammans bestämmer valet av inredning och utrustning. Marknaden har med anledning av detta utvecklat *en effektivitet och rationalitet i beslutsfunktionerna* som är annorlunda jämfört med t ex konsumentmarknader av skilda slag.

I denna marknadssituation, som vi väljer att definiera *förmarknaden*, har byggherren/förvaltaren inte tidigare haft intresse av att marknadsföra sina byggprojekt med tillval gentemot brukarna alternativt de boende. Denna marknad har byggts upp under större delen av 60-talet och karaktäriserats av *stordriftsfördelar* i de delsystem som avser t ex produktion, lagerhållning och transpor-

ter hos såväl byggföretag som materialtillverkare. Speciellt byggföretagen har koncentrerat sina ansträngningar på att uppnå t ex kortast möjliga byggtid med reducerade administrations-, byggproduktions- och transportkostnader som följd. Bland annat vissa forskare, t ex Stig Sellfors, har noga beaktat problem avseende främst distributionen av byggnadsmaterial från tillverkare till byggplats.

Aktörerna på förmarknaden har utvecklat sin *teknologiska kompetens* inom ramen för det byggsystem man verkar inom. Detta byggsystem kan vi benämna ett "slutet" system utan *adaptiv förmåga till förändring och utveckling av ömsesidiga relationer* med de brukare som befunnit sig utanför detta teknologiska system.

Vi skall nedan redogöra för vad vissa andra författare menat med begreppet "slutet" system. Vi skall också ta upp begreppet "öppet" system för att visa på skillnaderna mellan de två begreppen. Detta för att i ett senare avsnitt utveckla diskussionerna kring för- och eftermarknader.

#### 4.5 Slutna och öppna system

Peter Broberg, känd arkitekt, har i forskningsrapporten "Stora Björn - ett brukarprojekt i Gävle" en diskussion om *olika systems öppenhet*. Broberg menar bl a att "om brukardeltagande är ett måste, så är öppna byggsystem ett ännu mera basalt 'måste'". Vi citerar Broberg vidare: "I ett slutet system är allting givet, både systemets sammansättning, form, utseende och inre organisation. Ett slutet system är inte uppbyggt för att kunna påverkas av brukarna. Ett öppet system består däremot av de delar som är upplagda för att kunna sättas ihop på olika sätt. Sammansättning, utseende och innehåll är därför inte givet från början. Systemets sammansättning bestäms av brukaren, det är öppet för påverkan, förändring och variation."

Broberg ger därefter några exempel på olika typer av "öppna system" och "slutna system". Pusslet, menar han, är det bästa exemplet på ett slutet system medan det motsatta är LEGO-klotsarna. Ett annat intressant exempel, som går att jämföra med tillval, beskriver Broberg på följande sätt: "Man kan också säga att en möbelaffär i hög grad utbjuder ett öppet system. När vi går in i en sådan kan vi välja bland möblerna och para ihop soffor, stolar, bord, skåp osv på en mängd olika sätt. Resultatet av detta öppna systemerbjudande innebär att varje hushåll och person kan forma sin heminredning efter sitt huvud, sitt behov och sin läggning."

Broberg menar vidare att *ett öppet system som skall hysa boende - dvs byggsystem för bostäder och bostadshus - bör kunna påverkas på flera sätt*. Vi citerar återigen Broberg:

"Sex områden är det rimligt att kunna påverka, nämligen 1. storleken, 2. rumsindelningen, 3. *utseendet*, 4. *inredningen*, 5. ekonomin och 6. förvaltningen. Folk skall alltså kunna bestämma hur stor bostad de behöver, hur många rum de vill ha och på vilket sätt dessa skall ligga i bostaden, hur bostaden/huset skall se ut, *hur detta skall inredas* och som följd av allt detta, *vad det får kosta*."

Avslutningsvis menar Peter Broberg att öppna system, vilket innebär frihet (= öppenhet) och styrning (= system), bör leda till *en förening av det individuella kravet/önskemålet och det produktionsstyrda*. Vi citerar Broberg på sidan 47:

"Med hänsyn till den fabriksmässiga produktionen, standardiseringen av komponenter, uppläggning av serieproduktion, lagerhållning och liknande finns det inget som talar för att öppna system skulle vara mycket mer krävande för producenten än slutna.

Principiellt kan den industriella ekonomin vara densamma.

Den ökade administrationen behöver inte dra speciellt stora kostnader. Kan den systematiseras och automatiseras är det möjligt att göra den så lite ekonomiskt betungande att den endast belastar byggprojektet med någon procent.

Detta innebär då, att genom organisation av byggsystemen efter öppet-system-principen och rutinlagd och automatiserad hantering skulle kostnaderna för *valfrihet* minimeras, och därmed utsträckas till flera människor i samhället."

Därmed blir, enligt Peter Broberg, *öppna byggsystem ett instrument för social expansion*.

Även en annan författare, Ingeman Arbnor, har i forskningsrapporten "Brukarinflytande vid grupphusprojektering" diskussioner kring *de öppna och slutna systemen*. Arbnor vill framför allt betona betydelsen av sociala processer som en viktig del av vår verklighet. Till skillnad från Broberg går Arbnor ett steg längre i sin diskussion om möjligheterna att erhålla öppna system med brukarinflytande. Ytterst, menar Arbnor, är det en fråga om att studera hur det överordnade organisatoriska (byråkratiska) systemet "Bygg-Sverige" ser ut. Arbnor menar att det är detta systems egenskaper och utseende som är avgörande för hur t ex byggproduktionssystemet skall kunna öppna sig för ett ökat brukarinflytande.

Även andra författare, Carsten Dahlman och Ingemar Gärdborn, har tagit upp och behandlat dessa problem i boken "Utvecklingsproblem i Bygg-Sverige".

Mot denna bakgrund kan vi konstatera att det finns både hinder och begränsningar som försvårar utvecklingen av brukarinflytande i det svenska byggproduktionssystemet. Vi återknyter nu till vår tidigare diskussion rörande förmarknaden för tillvalsprodukter.

#### 4.6 Förmarknaden - ett slutet system

Om vi väljer att se brukarna, alternativt konsumenterna, som de naturliga aktörerna på en marknad med sina individuella krav och önskemål är dessa till viss del utestängda från den s k förmarknaden.

Några rektanglar är tänkta att illustrera förhållandena på den s k förmarknaden.

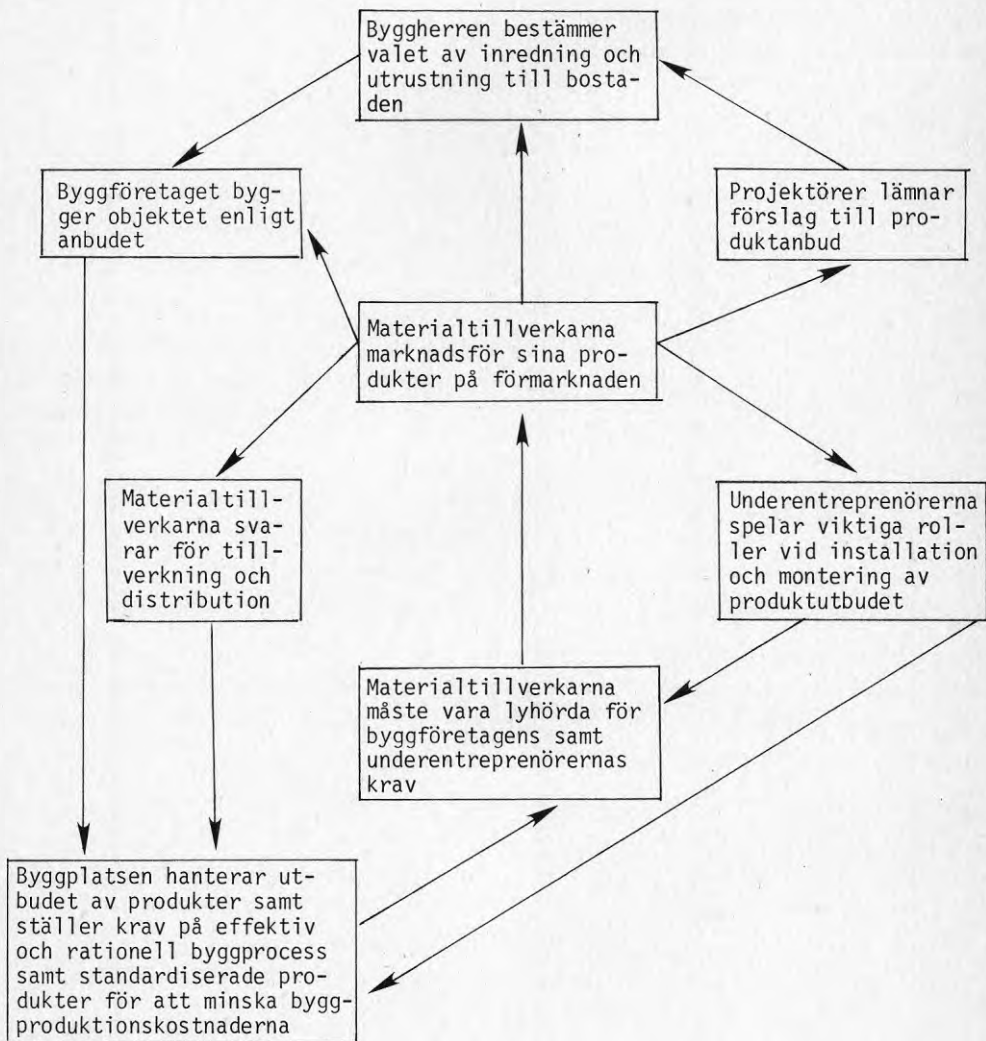


Fig: Illustration av förmarknaden - ett professionellt marknadssystem.

Denna illustration av *förmarknaden* visar på *samspelet* mellan ett flertal olika aktörer dock är brukarna inte direkt representerade på den s k förmarknaden. Frånvaron av brukarnas krav och önskemål avseende produktutbudet innebär att det finns skilda faktorer som påverkar produktutbudet och dess utformning. Detta framkommer med tydlighet i de olika fallbeskrivningar som senare redovisas i rapporten.

Vi konstaterade tidigare att den s k förmarknaden kunde betraktas som ett "slutet" system under förutsättning att t ex byggherren inte betraktar de boende som en del av sin marknad. Det kan enligt vårt synsätt inte skapas förutsättningar för en fungerande marknad, ur ett konsumentperspektiv, om det "slutna" systemet inte har förmåga att *adaptera omgivningens krav* på förändringar och utveckla *nya och bättre mekanismer* för att registrera marknadens krav och önskemål. Med detta synsätt vill vi peka på *en av de grundläggande utgångspunkterna nämligen förmågan att anpassa sig till marknadens behov.*<sup>1)</sup>

Om vi nu väljer att betrakta förmarknaden, som den naturliga marknaden, är det uppenbart att den fungerar efter de *spelregler* de olika aktörerna inom bygg-systemet byggt upp. Man har successivt anpassat sig till varandra och t ex utvecklat effektiva produktions- och transportsystem inom ramen för systemet. Man har inom byggproduktionssystemet utvecklat en *logik* som överensstämmer med aktörernas synsätt och värderingar. De *kriterier* som legat till underlag för utvecklingen av denna logik är troligen annorlunda till sin karaktär om man hade betraktat dem ur ett konsumentperspektiv.

Applikationen av ett *konsumentperspektiv* på förmarknaden innebär att aktörerna bör se till vad brukarna, alternativt konsumenterna, efterfrågar. Istället för att se till vad byggherren, ur t ex produktionsekonomisk synvinkel, kanske anser vara det lämpligaste för brukarna. Detta byggsystem vilket till stor del är uppbyggt av normer, regler och lagstiftning genom det institutionella systemet ger idag små möjligheter för brukarna att direkt hävda sina krav och önskemål.

#### 4.7 Eftermarknaden - ett öppet system

Vi kan konstatera att det också finns en konsumentmarknad eller *en s k eftermarknad*. Om man som brukare upplever att den nya lägenheten inte uppfyller de krav man kan ställa avseende t ex färg och kvalitét för golv och

1) Se t ex Kotler, Philip, "Marketing Management, Analysis, Planning and Control".

tapeter väljer man att lösa problemet själv i efterhand genom *eget tillval*. Detta trots att byggherren utrustat lägenheterna med ett lämpligt produktutbud. Det kan innebära att brukaren investerar på nytt efter inflyttning i den nya lägenheten eller småhuset.

Konsumentmarknaden, eller den s k eftermarknaden, ger brukarna stora valmöjligheter avseende produktutbudet för tillvalsprodukter. Eftermarknaden karaktäriseras av de traditionella distributionskanalerna mellan tillverkare och slutkonsument. Dessa är vanligt förekommande inom de flesta konsumentvarumarknader. Det innebär att de boende får vända sig till olika detaljister. De boende får möjligheter att utnyttja det "öppna" systemet och göra de köp man anser önskvärda.

Då vi i denna rapport tidigare betonat att vi speciellt kommer att belysa marknadsrelationerna på den s k förmarknaden har vi ingen uttömmande diskussion om marknadsrelationerna på eftermarknaden. Vi kan enbart konstatera att eftermarknaden är den vanligaste marknaden för flertalet av de boende när det gäller att påverka inredning och utrustning till bostaden.

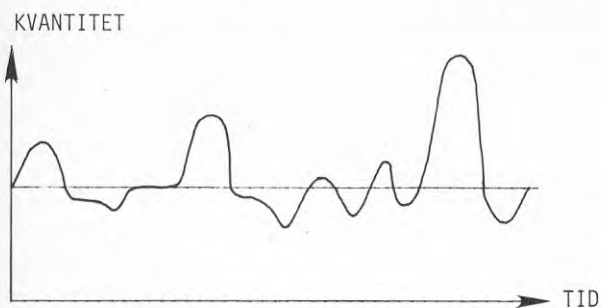
#### 4.8 Tillval - en strukturell förändring?

En av våra utgångspunkter är att tillvalsmöjligheten innebär *en strukturell förändring* för de aktörer i det svenska byggproduktionssystemet som blir berörda av det ökade brukarinflytandet. Vad innebär då en strukturell förändring och vilka mekanismer behövs för att hantera denna förändring?

Man talar inom litteraturen traditionellt om två slag av miljöförändringar.<sup>1)</sup> Den ena miljöförändringen innebär att organisationen utsättes för *störningar och variationer* t ex säsongsmässiga variationer i efterfrågan, försenade råvaruleveranser m m. Denna miljöförändring utmärks av att den är slumpmässig eller att det rör sig om cykliska variationer kring ett stabilt medelvärde.

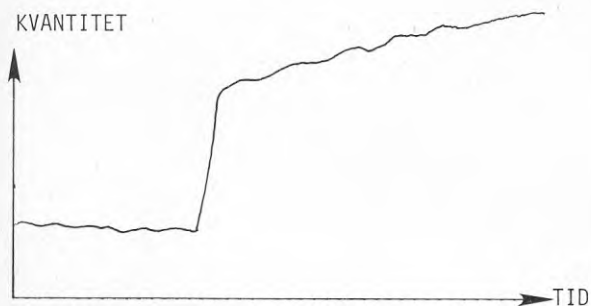
1) Se Rhenman, Eric, "Organisationsproblem och långsiktplanering", 1975.

Exempel på detta ges av nedanstående figur:



Figuren visar exempel på en miljöförändring som beror på störningar och variationer.

Den andra typen av miljöförändringar är *strukturella förändringar* t ex ändrad struktur på leverantörsmarknaden, ny produktteknologi, ökad internationell inflation m m. Det rör sig här om förändringar *utan återgång*. Ett exempel på detta ges av nedanstående figur:



Det är väsentligt för organisationer att se *skillnaderna* mellan dessa två typer av miljöförändringar.

Den första miljöförändringen, som beror på *störningar* och *variationer* kan ofta mötas genom åtgärder i organisationen som återför denna till ett tidigare stadium. Det kan t ex ske genom att man på olika sätt försöker möta variationer i efterfrågan. Detta görs då inom ramen för den organisationsstruktur som är uppbyggd och anpassad till rådande marknadsförhållanden. Denna miljöförändring möts genom återföring av avvikelser till ett tidigare känt förhållande. Detta kallas *negativ feedback*.



Den andra miljöförändringen, som beror på *strukturella förändringar* kan endast mötas genom åtgärder som utvecklar organisationen till ett nytt stadium i dess livscykel. Det innebär att en strukturell förändring måste mötas med *en strukturförändring* inom organisationen. Problemet som uppkommit måste t ex lösas genom olika slags *förstärknings- och inlärningsmekanismer*. Detta problem löses alltså genom "tidig varning" och s k *positiv feedback*.

Mot denna bakgrund kan man konstatera att ett ökat konsumentinflytande inom byggproduktionssystemet kommer att ställa krav på olika organisationers förmåga att anpassa sig till de nya situationer som eventuellt uppstår. Därför blir begrepp som *adaptivitet* och *inläring* viktiga för att därigenom skapa överensstämmelse mellan ett produktionsstyrt och ett brukarstyrt system.

Tillval får sägas utgöra ett exempel på vad som händer i en bransch om den utsätts för en strukturell förändring. Då detta hittills varit en relativt ovanlig företeelse i den svenska byggbranschen är det intressant att studera olika företags sätt att hantera denna företeelse och därmed den s k strukturella förändringen.

Vi kommer nu i nästa kapitel att redovisa bostadsbyggandets inriktning och omfattning under de senaste decennierna för att ge en historisk bakgrund till byggproduktionens utveckling i Sverige.



## 5. BOSTADSBYGGANDETS INRIKTNING OCH OMFATTNING UNDER DE SENASTE DECENNIERNA

Vi anser att det är viktigt med en historisk tillbakablick för att *skapa förståelse* för hur nyproduktionen av flerfamiljshus och småhus utvecklats över tiden. Det är väsentligt att förstå hur valmöjligheterna för de boende har varierat och varierar med boendeformen. Detta har i praktiken inneburit att de boende, i många fall, helt saknat tillvalsmöjligheter beroende på att man inte kunnat välja den boendeform man önskat sig. Därför har också tillval för många av de boende blivit en praktisk omöjlighet.

Detta avsnitt har till syfte att beskriva hur bostadsbyggandet i Sverige utvecklats under de senaste decennierna från 1950 och fram till nu. Vi kommer speciellt att redovisa nyproduktionen av lägenheter fördelad på hustyper, utrymmesstandardens utveckling i nyproduktionen samt nyproduktionen av lägenheter procentuellt fördelade på byggherrekategorier.

### 5.1 Nyproduktionen av lägenheter mellan 1950-1977<sup>1)</sup>

Med undantag för vissa tillfälliga produktionsminskningar kännetecknas efterkrigstidens bostadsbyggande ända fram till några år in på 70-talet av en fortgående expansion. Utvecklingen kulminerade 1970 med närmare 110 000 nybyggda bostäder, varefter produktionen efterhand minskade till knappt 55 000 nybyggda bostäder 1977. Antalet färdigställda lägenheter har med andra ord halverats under innevarande decennium.

Diagram 1 på nästa sida visar nyproduktionen av lägenheter fördelad på hustyper.

---

1) Följande avsnitt är till stora delar hämtade ur boken "Samhällsförändring och byggmarknad" av Karl Ivre och Peter Lundewall, 1978.

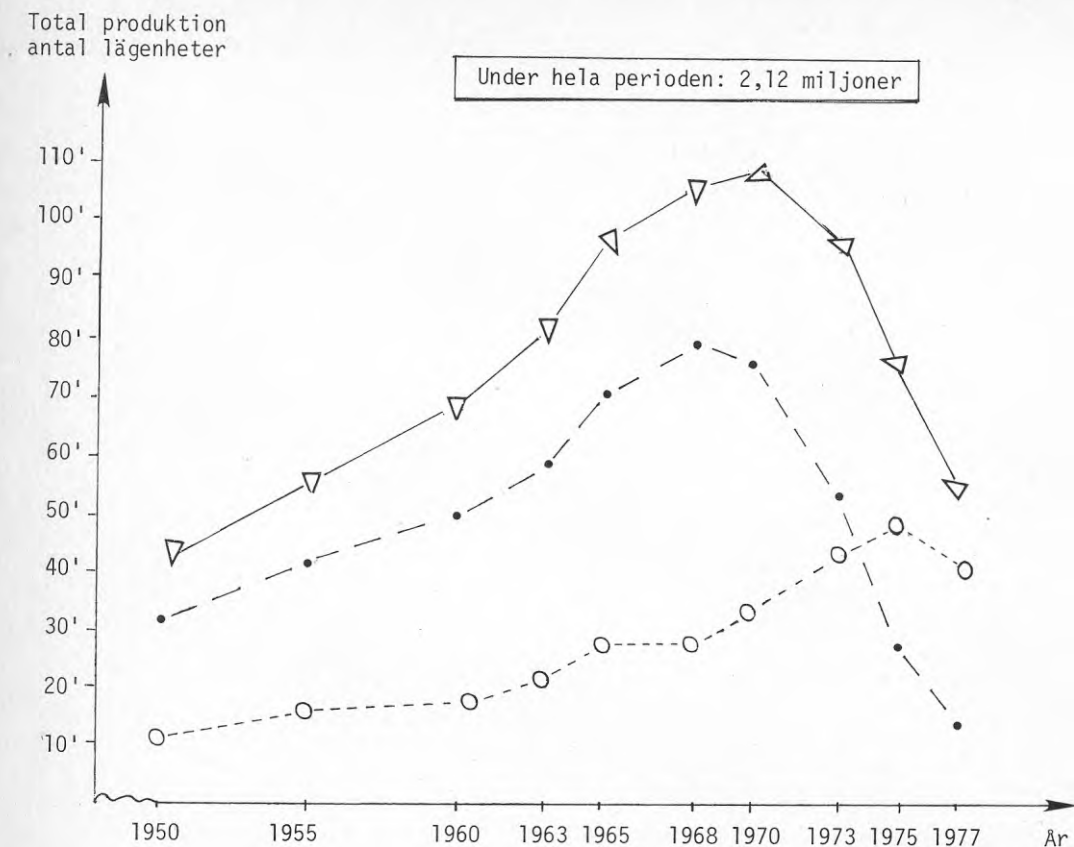


Diagram 1: Nyproduktionen av lägenheter fördelad på hustyper under åren 1950-1977:

- Δ = total produktion under perioden  
 ● = lgh i flerfamiljshus under perioden  
 ○ = lgh i småhus under perioden

Det framgår av diagrammet att det under perioden 1950-77 färdigställdes mer än 2,12 miljoner lägenheter. Expansionen var speciellt kraftig under sista hälften av 60-talet och första hälften av 70-talet - dvs under åren för det s k *miljonprogrammets*<sup>1)</sup> genomförande - då det per 5-årsperiod byggdes

1) Riksdagen beslutade i mitten av 60-talet att det skulle byggas 1 miljon nya lägenheter i flerfamiljshus och småhus under den närmaste tioårsperioden. Programmet fullföljdes med god marginal eller med närmare 6 000 lägenheter tillgodo. Nyproduktionen steg från 97 000 år 1965 till 110 000 fem år senare, för att sedan under programperiodens hälft successivt minska till drygt 85 000 lägenheter 1974.

mer än en halv miljon lägenheter (502 000 respektive 504 000), eller nästan lika många som under 50-talet, då 548 000 nya bostäder blev inflyttningsbara. Totalt har det under hela efterkrigstiden - dvs under åren 1946-77 - färdigställts 2,33 miljoner lägenheter i vårt land. Dessa lägenheter inrymmer i sin tur cirka 8,97 miljoner rumsenheter.

Genomsnittligt en tredjedel av lägenhetsproduktionen åren 1950-77 utgjordes av småhus. Småhusandelen har också ökat under perioden, eller från 25 procent under 1950-talet till 29 procent under 1960-talet och 47 procent under åren 1970-77.

Under den sistnämnda perioden steg småhusandelen successivt från 32 procent 1970 till 74 procent 1977. Om man ser till rumsenheter så var t ex 1977 års bostadsproduktion till hela 84 procent lokaliserad till småhus.

Utvecklingen har under hela 70-talet alltmer pekat på en fortsatt byggnation av småhus medan flerfamiljshusen blivit allt färre. I en nyligen gjord utredning inom Byggnadsarbetareförbundet har man gjort jämförelser mellan dagens bostadsproduktion (1978) och 1930-talet. Ett tidningsreferat från tidningen Arbetet den 6 juni 1979 återger följande syn på utredningen:

"Utredningen visar bl a att 1978 var ett bottenår vad gäller nyproduktion av bostäder. Man har funnit att det idag produceras lika många lägenheter som för 40 år sedan. Men då var 1938 års siffror en toppnotering medan 1978 års siffra var en bottennotering - om man räknar bort Koreakrisens år.

Ser man enbart på lägenheter i flerfamiljshus räcker inte ens Koreakrisen. Jämförbara siffror hittar man i så fall under de värsta depression- och krigsåren under 1900-talet. 1978 framställdes inte ens 14 000 lägenheter i flerfamiljshus.

Även byggandet av småhus har gått ner. Under 1973-75 byggdes i medeltal 45.784 småhus. Detta har senare sjunkit till 40.353 de senaste åren."

Att med utgångspunkt från tidigare redovisade data över nyproduktionens utveckling i Sverige göra några gissningar för de kommande åren ter sig svårt. Vi vågar trots allt förmoda att initiativ till en ökad byggnation kommer att tagas från statsmakternas sida men om dessa initiativ kommer att avse nyproduktion av flerfamiljshus eller småhus i större eller mindre omfattning är svårt att bedöma. Sannolikt kommer kreditförsörjningen, byggkostnadernas utveckling och den statliga lånegivningen att spela viktiga roller för vilken utveckling som kan tänkas.

## 5.2 Utrymmesstandardens utveckling mellan 1967 och 1976

När man studerar nyproduktionens utveckling över ett antal år kan det samtidigt vara intressant att redovisa utrymmesstandardens utveckling i nyproduktionen. Detta givet produktionsutvecklingen avseende flerfamiljshus och småhus vilken tidigare beskrivits. I följande tabell 1 redovisas den genomsnittliga lägenhetsytan ( $m^2$ ) för olika lägenhetstyper i statligt belånade flerfamiljshus.

År	Genomsnittlig lägenhetsyta ( $m^2$ )				
	Alla lgh	1 rok	2 rok	3 rok	4 + rok
1967	73,6	44,2	65,3	82,0	98,8
68	71,6	44,7	64,7	81,2	96,1
69	69,0	43,6	64,1	79,6	95,0
70	66,9	43,8	63,5	78,7	93,7
71	66,0	43,4	63,3	78,2	93,3
1972	65,6	43,2	63,1	77,7	92,9
73	64,5	44,0	62,8	77,1	92,1
74	64,4	43,6	62,9	77,4	92,7
75	69,8	44,1	63,5	77,8	94,9
76	69,0	44,5	63,8	78,0	95,9

Tabell 1: Genomsnittlig lägenhetsyta för lägenheter i flerfamiljshus 1967-77.

Vi finner att utvecklingen gått mot allt mindre lägenheter per  $m^2$  i flerfamiljshus. Således minskade den genomsnittliga lägenhetsytan för alla lägenheter i flerfamiljshus från  $73,6 m^2$  till  $64,4 m^2$  1974, dvs med cirka 13 procent. Därefter skedde en återhämtning åren 1975-76 till närmare  $70 m^2$ , en återhämtning som dock måste bedömas mot bakgrunden att den totala flerfamiljshusproduktionen under dessa år minskade med närmare 60 procent, eller från 38 800 lägenheter 1974 till 15 700 lägenheter 1976.

I tabell 2 på nästa sida redovisas den genomsnittliga lägenhetsytan ( $m^2$ ) för olika lägenheter i statligt belånade småhus.

År	Genomsnittlig lägenhetsyta m <sup>2</sup>					
	Alla lgh	Högst 2 rok	3 rok	4 rok	5 rok	6 + rok
Småhus med <sup>1)</sup> ett beslut						
1967	111,6	-	93,9	106,6	122,7	129,3
68	111,6	-	92,5	106,8	121,0	134,2
69	113,9	63,8	98,6	107,3	123,1	142,0
70	115,2	44,0	102,6	108,1	123,8	146,3
71	115,0	63,1	94,6	108,8	124,4	150,5
1972	129,7	-	104,9	121,7	138,9	165,1
73	123,3	99,3	106,6	122,8	142,4	169,6
74	138,5	93,7	107,3	123,8	147,1	170,7
75	143,9	104,3	109,9	125,9	149,0	174,7
76	150,1	87,9	114,6	126,8	153,5	178,3
Småhus med <sup>2)</sup> två beslut						
1967	103,7	53,3	82,0	104,6	118,1	152,3
68	105,6	54,7	81,5	106,0	119,8	131,6
69	113,1	55,4	87,0	108,0	124,3	141,7
70	109,3	58,0	84,4	107,3	123,8	137,3
71	111,3	56,8	83,3	106,8	123,6	136,6
1972	124,0	67,4	91,5	117,9	136,8	152,1
73	125,7	65,7	94,8	116,9	136,0	156,0
74	128,3	71,1	94,8	117,0	137,0	157,3
75	130,1	70,4	94,9	116,8	137,8	159,9
76	133,0	72,0	94,7	119,8	139,2	158,6

Tabell 2: Genomsnittlig lägenhetsyta för småhus 1967-76.

- 1) Med ett beslut menas samtliga statsbelånade styckebyggda småhus.  
 2) Med två beslut menas samtliga statsbelånade gruppbyggda småhus.

Vi finner att utvecklingen när det gäller småhusproduktionen, är den helt omvända gentemot flerfamiljshusen. Det har byggts allt fler och allt större småhus. Som framgår av tabellen steg den genomsnittliga lägenhetsytan för samtliga statsbelånade styckebyggda småhus från 111,6 m<sup>2</sup> 1967 till 150,1 m<sup>2</sup> 1976. Snabbast har utvecklingen varit för småhus med minst 6 rum och kök, där den genomsnittliga lägenhetsytan ökat från 129,3 m<sup>2</sup> till 178,3 m<sup>2</sup> eller med hela 38 procent under den aktuella tidsperioden. Skillnaden är ännu större beträffande frifinansierade småhus.

Vi kan konstatera att utrymmesstandarden för småhus ökat väsentligt under de senaste åren. Detta accentueras ytterligare av att det byggs två gånger fler småhus än lägenheter i flerfamiljshus. Vid en bostadsmarknad med ett efterfrågeanpassat utbud har standarden alltså ökat väsentligt.

### 5.3 Nyproduktionen av lägenheter fördelad på byggherrekategorier

Det är enligt vår mening även intressant att studera hur nyproduktionen av lägenheter fördelar sig på byggherrekategorier. Vi kan då finna att under tidigare årtionerna, främst 50- och 60-talen, spelade de allmännyttiga och kooperativa bostadsföretagen dominerande roller som byggherrar. Deras växande inflytande under dessa årtionerna innebar ett tillskott av lägenheter främst i flerfamiljshus på den svenska bostadsmarknaden. Detta kan illustreras genom ett citat ur boken "Samhällsförändring och byggmarknad", av Karl Ivre och Peter Lundewall:

"Ett av de absolut viktigaste och betydelsefullaste inslagen i efterkrigstidens bostadsbyggande är de allmännyttiga och kooperativa bostadsföretagens växande dominans under 1950- och 1960-talen. Deras successivt ökande inflytande under dessa årtionerna innebar en i dubbel bemärkelse värdefull sanering av den svenska bostadsmarknaden.

Medan den spekulativa verksamheten ännu i slutet av 1930-talet omfattade den övervägande delen av bostadsproduktionen, fanns det under särskilt 1960-talet ett relativt begränsat utrymme för spekulationsbyggande i vedertagen mening."

Diagram 2 på nästa sida redovisar hur antalet färdigställda lägenheter fördelat sig på byggherrekategorier.

Av diagrammet framgår att den offentliga sektorn ökade sin andel av bostadsbyggandet i slutet av 50-talet från 30 procent till över 45 procent 1971. Under samma period ökade den kooperativa sektorn sin andel från 20 procent till ca 30 procent 1960, för att 1971 komma ned till 15 procent.



% andel av  
total produktion

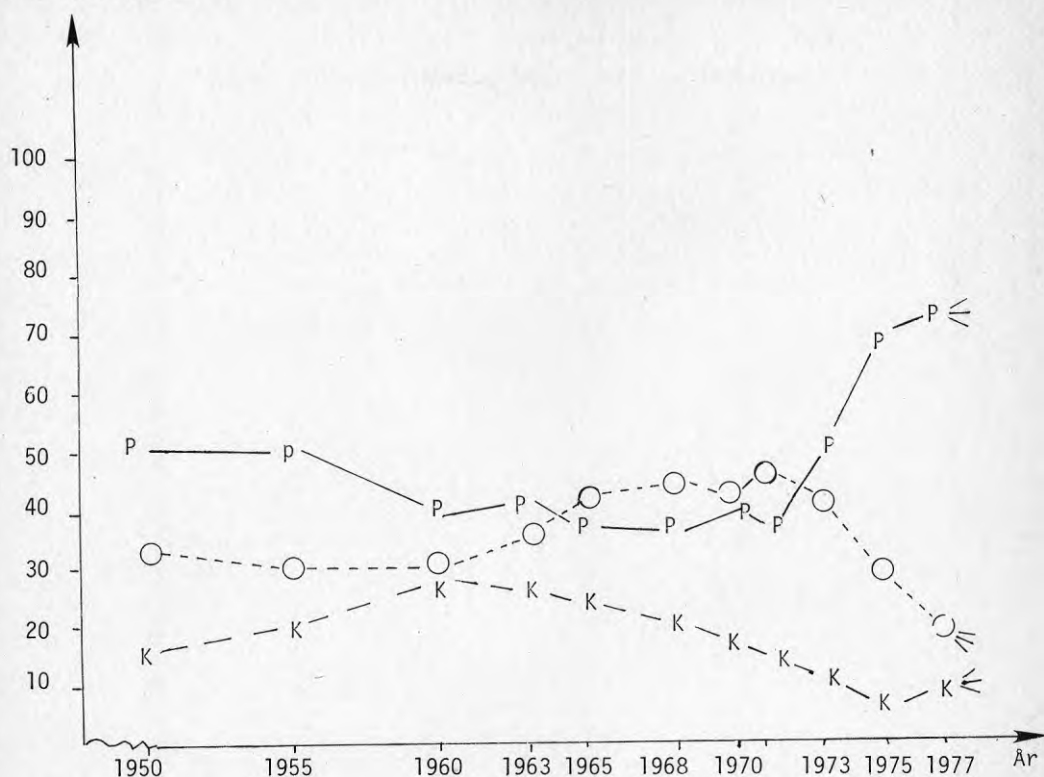


Diagram 2: Antal färdigställda lägenheter procentuellt fördelade efter byggherrar under åren 1950-1977:

- = offentliga sektorn
- K = kooperativa sektorn
- P = privata sektorn

Även efter 1971 har den kooperativa sektorns andel av nyproduktionen successivt minskat med sin bottennotering 4,6 procent 1975. Den offentliga sektorn har efter 1971 också minskat sin andel av nyproduktionen. Nedgången fr o m 1972 förklaras av att för första gången efter kriget börjar i slutet av 60-talet och i början av 70-talet många byggherrar få svårigheter att hyra ut sina lägenheter. (Se rec Hallberg, A-L "Lokala bostadsmarknader med och utan tomma lägenheter, BFR-rapport R 27:1975".) Avtrappningen beror också på att miljonprogrammet uppfyllts.

Om vi därefter ser på den privata sektorn så finner vi att produktionen under perioden från 1950 till 1970 varit relativt stabil och legat omkring 40 procent av den totala produktionen. Efter 1971 har den privata sektorns andel av nyproduktionen markant ökat. 1977 utgjorde den över 70 procent. Detta har ett uppenbart samband med nyproduktionens fördelning på olika lägenhetstyper. Vi har tidigare konstaterat att byggnationen av flerfamiljshus kraftigt minskat under senare år medan byggnationen av småhus, räknat i procentenheter, ökat. Detta får främst anses gälla tidsperioden från 1971 till 1977.

Tabell 3 visar hur småhusproduktionen är procentuellt fördelad efter byggherrekategorier under åren 1965-1977.

År	Total småhus- prod	Därav (%)				
		Stat, landst, kom	Allmän- nyttiga företag	Riks- koop företag	Andra koop företag	Andra bygg (privata)
1965	27 575	3,4	6,9	7,1	3,1	79,5
66	27 121	3,8	6,9	4,5	2,4	82,4
67	28 305	4,2	6,2	5,0	1,4	83,2
68	28 656	5,3	4,7	4,0	0,4	85,6
69	31 699	5,0	4,6	1,7	0,3	88,4
1970	34 617	4,0	4,2	1,0	0,4	90,4
71	31 974	4,0	3,8	0,6	0,2	91,4
72	37 135	1,9	3,7	0,2	0,4	93,8
73	43 752	1,2	4,0	0,3	0,1	94,4
74	46 542	1,0	3,1	0,5	-	95,4
1975	47 057	0,6	2,2	0,5	-	96,7
76	40 141	0,7	3,8	1,2	0,1	94,2
77	40 750	0,4	5,3	2,5	0,2	91,6
1965-69	143 356	4,4	5,8	4,3	1,5	84,0
1970-74	193 991	2,3	3,7	0,5	0,2	93,3
1965-74	337 347	3,2	4,6	2,2	0,7	89,3

Tabell 3: Småhusproduktionen procentuellt fördelad efter byggherrekategorier åren 1965-1977.

Vilket framgår av tabellen ovan svarar den privata sektorn (andra byggherrar) för cirka 90 procent av all småhusproduktion under åren 1965-74. Den kraftiga ökningen beträffande privata byggherrar gäller alltså helt den ökade småhusproduktionen.

Som framgår av nedanstående diagram 3 har den privata nyproduktionen av flerfamiljshus minskat successivt från 33 procent 1950 till 15 procent 1977.

% andel av produktionen  
flerfamiljshus

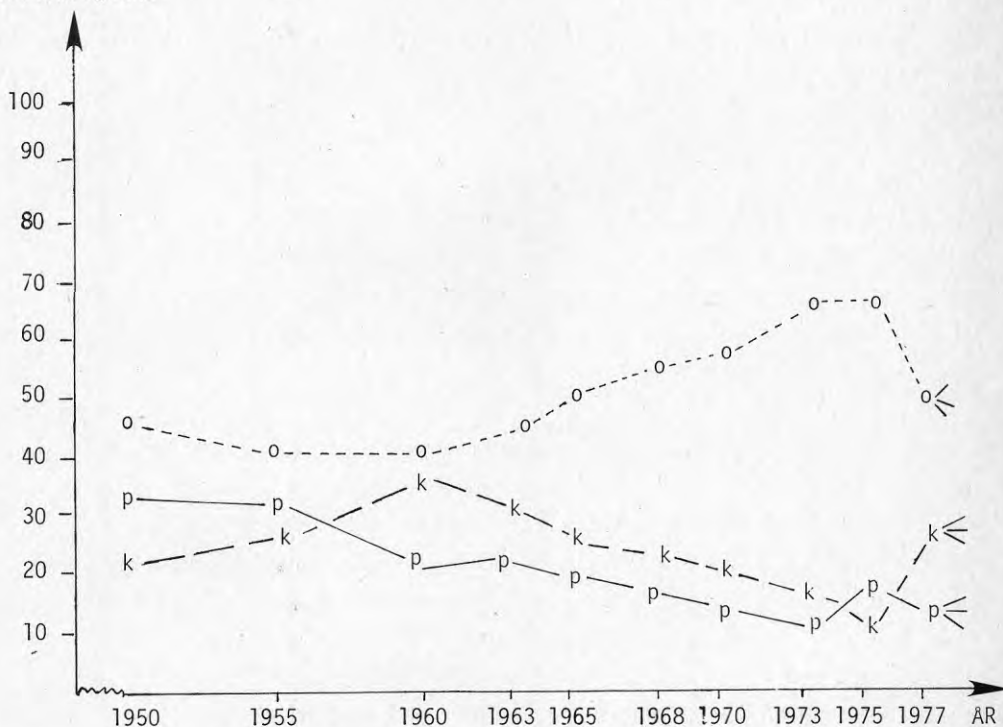


Diagram 3: Produktion av flerfamiljshuslägenheter åren 1950-1977 fördelad på byggherrekategorier:

- o = offentliga sektorn
- k = kooperativa sektorn
- p = privata sektorn

Däremot har den offentliga nyproduktionen av flerfamiljshus under hela 50-talet och halva 60-talet legat omkring 40-45 procent. Efter 1965, i samband med miljonprogrammet, ökade den offentliga produktionen markant med sin toppnotering 1975 om 69 procent. Efter 1975 har en klar stagnation inträtt fram till 1978.

Den kooperativa sektorns andel av nyproduktionen har varit relativt stabil under perioden 1950-1977. Man har haft en procentuell andel mellan cirka 20 procent 1950 till 40 procent 1960 för att därefter åter ha en procentuell andel mellan 20-30 procent. Dock med en bottennotering 1975 om 12 procent.

#### 5.4 Sammanfattande kommentarer

Under senare år, då vi på många lokala bostadsmarknader uppnått balans mellan tillgång och efterfrågan har vi fått kraftiga förskjutningar i bostadsbyggandets omfattning och inriktning.

Bostadsbyggandet mätt i antal färdigställda lägenheter har halverats under tidsperioden 1970-77. Praktiskt taget hela minskningen har drabbat flerfamiljshusen, medan småhusen fortfarande ligger över 1972 års produktion. Konsekvensen har blivit att den offentliga och kooperativa sektorns byggherrar, vilka huvudsakligen producerat flerfamiljshus reducerat sitt byggande till en bråkdel av tidigare års produktion.

Byggnadsvolymen har dock inte minskat lika drastiskt eftersom småhusen har haft en väsentligt större lägenhetsyta än de lägenheter som byggts i flerfamiljshus och dessutom har utrymmesstandarden ökats ytterligare under senare år. *Vi har fått färre och mindre lägenheter i flerfamiljshus och fler och större småhus.* Vi har alltså under senare år, 1971-1977, byggt en betydligt högre utrymmesstandard än under briståren. Under samma tid har också standarden beträffande inredning och utrustning ökat, vilket vi återkommer till i nästa kapitel. Detta sammanhänger med möjligheten till tillval.

## 6. TILLVAL VID OLIKA BOENDEFORMER

Bostadsmarknaden har under hela 50-talet och tidigare delen av 60-talet präglats av ett begränsat utbud av lägenheter i både flerfamiljshus och småhus. Efterfrågan på bostäder har däremot under dessa år varit hög och av det skälet har marknaden befunnit sig i obalans. Statsmakterna ingrep i mitten på 60-talet genom det tidigare nämnda miljonprogrammet, och önskade därigenom skapa en fungerande bostadsmarknad.

Effekten av miljonprogrammet blev att nyproduktionen av lägenheter i främst flerfamiljshus fick en till största delen kvantitativ inriktning. De boende involverades inte i byggprocessen och möjligheterna till direkt inflytande över bostadens utformning avseende både den inre och yttre miljön var nästintill obefintlig.

När efterfrågan på lägenheter i början av 70-talet mattades började man framför allt inom nyproduktionen av småhus att använda val mellan alternativa färger och produkter som en metod att ge de boende personligt inflytande över valet av inredning och utrustning. De blivande småhusägarna erhöll möjlighet att göra de val utöver standardinredning och utrustning som byggföretag och underentreprenörer kunde erbjuda. De boende fick då betala mellanskillnaden mellan husets ursprungsstandard och valda alternativ. Detta skedde oftast direkt till byggföretag eller underentreprenör. I och med detta förfarande hade man skapat begreppet tillval i samband med val av inredning och utrustning till bostaden. Dock skall här påpekas att val av t ex färg på köksluckor och val av tapet skett redan i slutet på 50-talet och i början på 60-talet avseende bostadsrätt och småhus. Vid denna tidpunkt var det dock enbart fråga om enstaka företeelser - ej vanligen förekommande.

Något genombrott fick tillval inte förrän några år in på 70-talet när byggherrar/förvaltare insåg att det utgjorde ett mycket intressant konkurrensmedel i kampen om hyresgäster/husköpare.

### 6.1 Tillval vid hyresrätt

Inom hyresrättssidan är byggföretaget AB John Mattssons lansering av temalägenheter år 1974 välkänd. Genom att ge potentiella hyresgäster möjlighet att välja mellan 10 valda teman avseende färg/design på inredning och utrustning lyckades man snabbt hyra ut ett stort antal lägenheter som stått

tomma en längre tid.

Trots denna framgång har de flesta hyreslägenheter, som färdigställda i nyproduktionen idag, inga möjligheter till personliga tillval mer än i mycket begränsad utsträckning. Däremot har lägenhetsutbudet blivit mer varierat och ett antal byggherrar erbjuder idag s k tematlägenheter. Det innebär att skilda lägenhetstyper erbjuds med olika alternativ beträffande färg/design på inredning och utrustning. Ofta är det aktuellt för t ex kök och badrum med olika alternativ. Utöver detta får de blivande hyresgästerna ibland välja t ex tapeter ur ett begränsat sortiment av standardtapeter för övriga rum i lägenheten.

De förändringar man önskar göra för att sätta en personlig prägel på bostaden får man göra efter inflyttningen. Då oftast med fastighetsägarens eller förvaltarens tillåtelse samt med tillägget att målning och tapetsering skall vara fackmannamässigt utförd. Det är vanligt att de boende får underteckna en förbindelse där man åtar sig att återställa lägenheten i sitt ursprungliga skick vid eventuell avflyttning. Lägenheten skall då åtgärdas om den nye hyresgästen inte godkänner de färgval och ändringar som den avflyttade hyresgästen gjort.

Det finns starka önskemål från hyresgäster och byggherrar att öka möjligheterna till tillval samtidigt som hyresrätten, som den är utformad idag, gör detta komplicerat. Vi återkommer i kommande avsnitt till detta.

## 6.2 Tillval vid bostadsrätt

Inom bostadsrättssidan har HSB haft en särställning när det gäller tillval. Man har genom sin inköpsorganisation "Allt för byggnadsfacket" haft direktkontakt med leverantörerna och därigenom kunnat tillgodose färg- och produktval på ett sätt som andra byggherrar ej kunnat.

Tillval är relativt vanligt för bostadsrättslägenheter i dagens nyproduktion. Ofta finns som utgångsstandard 3-4 färgsatta alternativ vilka lägenhetsköparen kan välja mellan. Dessutom ges tillfälle att välja tapet ur ett standardsortiment utan större extrakostnad.

Inom HSB är det vanligt att man utöver denna grundstandard får göra tillval (på AFB:s utställning eller hos underentreprenörerna) för golv- och väggmaterial, dörrar, köksluckor, köksmaskiner, sanitetsporcelain m fl produkter. Möjligheterna att påverka valet av inredning och utrustning får vid denna boendeform anses vara goda.

Vid överlåtelse av bostadsrätter skapar tillval inte problem för vare sig fastighetsägaren, dvs bostadsrättsföreningen, eller den nuvarande bostadsrättsinnehavaren i samband med överlåtelsen. Det pris den blivande bostadsrättsinnehavaren får betala för lägenheten inkluderar all inredning och utrustning i befintligt skick som tillhör lägenheten, s k fast inredning. Dock med undantag för de produkter som inte tillhör lägenheten som t ex disk- och tvättmaskiner.

Vi kan avslutningsvis konstatera att tillval är relativt välutvecklat för bostadsrätter. Det beror till stor del på att bostadsrätten är en boendeform som innebär enskilt förfogande över bostaden. Lägenhetsinnehavaren kan själv avgöra vilken standard och utrustning lägenheten skall ha och kan också realisera en högre standard vid en försäljning på marknaden. Belåningsmöjligheter finns i viss utsträckning avseende bostadsrätter vilket medför att de finansiella resurser som krävs för eventuell standardökning normalt kan anskaffas.

### 6.3 Tillval vid småhus

Möjligheterna för de boende att påverka valet av inredning och utrustning vid denna upplåtelseform alt dispositionsform får anses vara mycket goda. Åtta av tio småhus i nyproduktion säljes med tillvalsmöjligheter. Detta innefattar i stort sett all inredning och utrustning i huset dock med vissa begränsningar.

När det gäller överlåtelse av småhus skapar investeringar i tillval inte problem för fastighetsägaren i samband med överlåtelsen. Det pris den blivande fastighetsägaren får betala för småhuset inkluderar all inredning och utrustning som tillhör småhuset, s k fast inredning. Till skillnad från bostadsrätten så räknas t ex disk- och tvättmaskin som fast inredning i småhuset.

Marknaden för småhus med äganderätt är som de övriga, hyresrätt och bostadsrätt, starkt reglerad genom lagar och normer men är ändå den som ligger närmast en fri marknad i nationalekonomisk mening. Småhus får köpas och säljas och priset beror på efterfrågan och utbud på den lokala bostadsmarknaden. Byggherrarna försöker på olika sätt konkurrera om småhusköparna och personligt tillval utnyttjas som konkurrensmedel. Detta gäller framför allt den s k fria kvoten, där försäljningspriset i nyproduktionen inte är låst på samma sätt som de statligt belånade småhusen.

Detta har resulterat i att tillval är mycket välutvecklat avseende småhus, både stats- och frifinansierade. Därmed kan fastighetsägaren själv avgöra

vilken standard och utrustning småhuset skall ha. Administrationen och distributionen av tillval sker idag på olika sätt även vid denna boendeform och vi kommer senare i rapporten att redovisa hur olika lösningar fungerar och tillämpas.

#### 6.4 Sammanfattning av tillval vid olika boendeformer

Tillval i någon form förekommer idag inom hyresrätt, bostadsrätt och småhus med äganderätt. De mest utvecklade formerna finner vi inte oväntat inom småhusbyggandet, särskilt de frifinansierade. Inom olika boendeformer förekommer tillval beträffande inredning och utrustning i varierande grad. Baserat på våra intervjuer kan vi göra följande försiktiga uppskattning om förekomsten av tillvalsprodukter inom det svenska bostadsbyggandet:

Tillvalsprodukter \ Boendeform	Hyresrätt	Bostadsrätt	Äganderätt
Väggmaterial	X	XXX	XXXX
Golvmaterial	X	XX	XXX
Köksinredning	X	XX	XXX
Köksmaskiner	0	XX	XXX
Sanitetsporcelain	0	XX	XX
Innerdörrar	0	X	X

Symbol	Betydelse	Frekvens i % av lägenhet i nyproduktion
0	Förekommer praktiskt taget aldrig	(0-10 %)
X	Förekommer ibland	(25 %)
XX	Förekommer vanligen	(50 %)
XXX	Förekommer mycket ofta	(75 %)
XXXX	Förekommer nästan alltid	(90-100 %)

I nästkommande avsnitt skall vi söka förklaringar till varför bilden ser ut på detta sätt. Framför allt med betoning på förekomsten av tillval inom nyproduktionen av hyresrättslägenheter samt bostadsrättslägenheter.



## 7. BYGGHERRARS OCH FÖRVALTARES SYN PÅ TILLVAL

### 7.1 Förvaltningsformer

Detta avsnitt har till syfte att *redovisa några olika byggherrars och förvaltarens syn på tillval*. Vår avsikt är att spegla deras uppfattningar om de problem ett tillval kan skapa och skapar i byggprocessen. Vi kommer att *beskriva tillvalsproblematiken vid framför allt två boendeformer, nämligen hyresrätt och bostadsrätt*. Skälet är att tillval, enligt vår mening, förblivit relativt outvecklat vid dessa två boendeformer i jämförelse med t ex boendeformen småhus.

*Förvaltarrollen har olika betydelse och innebörd för de tre boendeformerna. Det medför att vid det enskilt ägda småhuset blir fastighetsägaren även förvaltare av sin bostad.*

För *bostadsrättslägenheter* råder ett något annorlunda förhållande. Vid denna boendeform blir bostadsrättsinnehavaren förvaltare av lägenheten och samtidigt medlem i bostadsrättsföreningen samt därmed förvaltare av föreningens fastighet. Man kan alltså som bostadsrättsinnehavare inte ensam bestämma över hela fastighetens förvaltning utan det måste ske via bostadsrättsföreningen. Det råder alltså *en individuell förvaltning av varje bostadsrättslägenhet* medan det råder *en kollektiv förvaltning av bostadsrättsföreningens fastighet*.

Slutligen om man ser till *hyresrätten* råder ett helt annorlunda förhållande. Hyresrättsinnehavaren har enbart dispositionsrätt till lägenheten men *inget förvaltningsansvar*. Det åvilar i stället fastighetsägaren vilken kan vara t ex både ett allmännyttigt, kommunalt eller privat bostadsföretag samt enskilda personer. I detta fall har den enskilde lägenhetsinnehavaren få möjligheter att delta i förvaltningen av fastigheten. Istället sköts förvaltningen av fastighetsbolaget eller den private fastighetsägaren. Förändringar beträffande inredning och utrustning i lägenheten måste godkännas av fastighetsägaren/förvaltaren.

För att illustrera *ägarförhållandena* inom det svenska bostadsbeståndet har vi valt att redovisa nedanstående tabell 7. Denna tabell illustrerar hur *olika boendeformer skapat olika förvaltarroller*.

Ägarekategori	Antal lägenheter i			
	Flerfamiljshus		Småhus	
	Absolut	%	Absolut	%
<i>Hela landet</i>				
Stat, kommun	80 783	4,1	39 231	2,7
Allmännyttigt bostadsföretag	700 537	35,3	10 389	0,7
Bostadsrättsförening	491 109	24,8	13 150	0,9
Enskild person	422 996	21,3	1 367 342	93,2
Övriga	287 554	14,5	37 338	2,5
	1 982 979	100,0	1 467 450	100,0
<i>Tätorter</i>				
Stat, kommun	73 189	3,7	21 625	2,2
Allmännyttigt bostadsföretag	697 935	35,6	9 978	1,0
Bostadsrättsförening	490 601	25,0	12 933	1,4
Enskild person	417 110	21,3	900 175	93,0
Övriga	283 335	14,4	22 944	2,4
	1 962 170	100,0	967 655	100,0
<i>Glesbygd</i>				
Stat, kommun	7 594	36,5	17 606	3,5
Allmännyttigt bostadsföretag	2 602	12,5	411	0,1
Bostadsrättsförening	508	2,4	217	0,0
Enskild person	5 886	28,3	467 167	93,5
Övriga	4 219	20,3	14 394	2,9
	20 809	100,0	499 795	100,0

Tabell 7: Bostadsbeståndet 1975 fördelat efter ägarkategori och hustyp.<sup>2)</sup>

Vilket tidigare framkommit, i avsnittet "Bostadsbyggandets inriktning och omfattning", har de allmännyttiga och kooperativa bostadsföretagen till övervägande del haft sin produktion inriktad på flerfamiljshus, medan småhusbyggandet utgjort en relativt begränsad del av verksamheten. År 1975 ägde och förvaltade allmännyttiga och kooperativa företag tillsammans knappt 24 000 småhus i hela landet.

2) Tabellen hämtad ur boken "Samhällsförändring och byggmarknad" av Karl Ivre och Peter Lundewall, 1978.

Småhusägandet, och därmed förvaltningen av dessa, var nämnda är praktiskt taget helt koncentrerat till enskilda personer med 93,2 procent av beståndet.

På flerfamiljshussidan är situationen helt annorlunda. År 1975 ägde och förvaltade allmännyttiga företag och bostadsrättsföreningar tillsammans drygt 60 procent av landets totala bestånd av flerfamiljshuslägenheter. Sammanlagt ägde det allmänna, dvs stat, kommun och allmännyttiga företag samt bostadsrättsföreningar närmare två tredjedelar eller 64 procent av landets 1,98 miljoner flerfamiljshuslägenheter 1975.

Mot denna bakgrund och med tanke på de tre tidigare nämnda förvaltarrollerna blir det intressant att studera förvaltkategorin bestående av främst *allmännyttiga och kommunala bostadsbolag*. Det är idag hos främst dessa förvaltare som ett ökat brukarinflytande vid nyproduktion av bostäder, främst flerfamiljshus får anses vara önskvärt. Det finns dock hos dessa förvaltare *vissa blockeringar/hinder* som hitintills inte möjliggjort ett ökat inflytande för de boende. Av det skälet har vi valt att *försöka identifiera de orsaker vilka kan tänkas påverka existensen av ett tillval*.

## 7.2 Tillval vid nyproduktion av hyresrättslägenheter i flerfamiljshus

Vi kommer nedan att *beskriva och analysera hur tillval idag kan ske vid nyproduktion av hyresrätter i flerfamiljshus*. Vi kommer att återge tre korta *fallbeskrivningar* som har till *syfte att illustrera de problem tillval kan skapa* vid nyproduktion av hyresrätter. De tre fallbeskrivningarna är hämtade från intervjuer med tre olika allmännyttiga och kommunala byggherrar/förvaltare och fallbeskrivningarna är problemorienterade.

Vi har valt att kalla de tre fallbeskrivningarna för fastighetsbolaget A, B och C. De uppvisar sins emellan variationer i sätten att både betrakta och behandla tillval. Av det skälet har vi ansett att de skapar förståelse för problematiken kring tillval.

### 7.2.1 Fastighetsbolaget A

Fastighetsbolaget är kommunalägt och beläget i en typisk svensk landsortsstad. Inom kommunen där fastighetsbolaget verkar finns ett traditionellt näringsliv med handel och jordbruk samt kommunala och statliga inrättningar. Som exempel nämnas högskola, sjukhus och statlig förvaltning av skilda slag.

Fastighetsbolaget A bygger flerfamiljshus, avsedda för hyresrätt, och småhus, avsedda för både hyresrätt och enskilt ägande. När det gäller nyproduktionen av bostäder har flerfamiljshusen under ett flertal år prioriterats medan småhusen halkat efter. Ett av skälen till det är att kommunen måste bygga på attraktiv 10+-jord vilket försvårar byggnation av småhus. De småhus man nyproducerat har man dock inte haft några som helst problem att avyttra då efterfrågan inom kommunen är mycket hög.

Fastighetsbolaget A har tillsammans med det kooperativa företaget HSB monopol avseende nyproduktionen av flerfamiljshus.

Inom kommunen har man ungefär 25 procents omflyttning per år inom ett bestånd av 4 000 lägenheter. Dessutom har man inom kommunen lägenhetsbrist och den vet man väldigt lite om. Det beror bl a på att man har väldigt hög omflyttning. För fem år sedan var bostadskön lika lång som den är idag trots att man under åren byggt ungefär 2 000 nya lägenheter. Ett skäl till att bostadskön inte minskar är att nya människor kommer till kommunen och bor där för kortare eller längre tid utan att mantalsskriva sig i kommunen.

Fastighetsbolaget A bygger till största delen hyresrätter i flerfamiljshus. Samtliga blivande hyresgäster förmedlas via kommunens bostadsförmedling. Det finns inga andra möjligheter för fastighetsbolaget att erhålla några nya hyresgäster. Idag får man inte reda på vilka som blir hyresgäster förrän cirka tre månader före inflyttning.

Detta menar man inom fastighetsbolaget är ett problem då man skall försöka införa tillval för de boende. I regel får man kontakt med hyresgästerna *allt för sent i byggprocessen* för att de ska hinna vara med och påverka utformningen av den nya bostaden. En av de intervjuade personerna inom fastighetsbolaget berättade följande om tillvalet:

"Vi hade före det sista byggprojektet *aldrig tillämpat tillval* eller överhuvudtaget *någon typ av valmöjlighet* för de boende. Men i den sista nyproduktionen har vi låtit erbjuda de boende vissa alternativ.

Tillsammans med arkitekten utarbetade vi tre olika *färgalternativ* som vi därefter visade i tre olika lägenheter i färdigt skick, s k *temalägenheter*. Vår erfarenhet av detta har varit att det fungerat bra.

Här vill vi dock påpeka att det inte varit något tal om tillval utan att det bara var fråga om valfrihet avseende färgvalet på tapeter och köksluckor. Det var inte fråga om något utbyte av material eller produkter."

Man har inom fastighetsbolaget även prövat andra typer av brukarinflytande och ett annat intervjuцитат pekar på det:

"Vi har också försökt flyttning av dörrar och väggar avseende lägenheter vid nyproduktion. De boende fick betala en fast avgift för att göra dessa ändringar sedan de flyttat in men trots det så var det väldigt få som utnyttjade dessa möjligheter att skaffa sig dels ett extra rum och dels att göra ett annat rum ännu större.

Vår uppfattning är att hyresgästerna hade ganska litet intresse av att utöva personligt inflytande över just dessa typer av planlösningar."

Detta har man inte prövat vid några ytterligare byggnationer beroende på att man upplevde hyresgästernas vilja till inflytande alltför dåligt.

De fyra senaste nybyggnadsprojekten inom kommunen har samtliga varit anbudspristävlingar. Detta ledde till att tre olika byggföretag antogs att genomföra de fyra projekten. Byggföretagen tar helt självständigt hand om *materialsidan ur administrativ synvinkel* medan fastighetsbolaget som byggherre svarar för *val av material*. En av de intervjuade uttryckte följande synpunkter på detta förfarande:

"Det spelar mindre roll vad t ex köket innehåller och en spis är en spis. Det föreligger ju inte några större skillnader mellan dessa produkter idag. Dessutom finns det bara en dörrtillverkare i landet varför det är ointressant att börja diskutera olika typer av dörrar.

Vi har heller inte tagit med olika färger på köksinredningar beroende på att det kostar alldeles för mycket. Vi kan nämligen *inte bygga över pantvärdet*."

Fastighetsbolaget har problem med att hålla *byggkostnaderna under pantvärdet* vilket medför att man inte är beredd på att *höja standarden* i lägenheterna. Man har inom fastighetsbolaget inte prövat att låta de boende vara med och betala denna standardhöjning genom t ex tillval.

Inom fastighetsbolaget har man vidare erfarenheten att många av *de boende själva väljer att renovera sina lägenheter* under tiden de bor där. Detta kan gälla både nya golv- och väggmaterial liksom nya disk- och tvättmaskiner. Man tillåter att de boende själva ändrar sina lägenheter, efter individuella önskemål, och man har ingenting emot det. Däremot har man synpunkter om den efterkommande hyresgästen inte vill ha lägenheten i det skick den befinner sig, när den tidigare hyresgästen flyttar ut. Ett intervjuцитат från en person i företaget visar detta:

"Däremot menar vi att om inte den nye hyresgästen vill ha det så som den tidigare måste vi tvinga den gamle hyresgästen att *ersätta oss för kostnader* i samband med reparationer. Om man t ex har bott fem år i en lägenhet och den nye hyresgästen som flyttar in inte vill ha lägenheten i det skick den är så kräver vi att den gamle hyresgästen betalar 50 % av kostnaden för upprustningen. Detta beror på att vi har tioårscykler för reparation och upprustning av samtliga lägenheter och därmed menar vi att den gamle hyresgästen måste ta på sig sin del av det slitage som uppstått när man valt att byta inredningsmaterial."

Man har upplevt en del *negativa erfarenheter* av tidigare lägenhetsinnehavare som flyttat ur sina lägenheter. Dessa har tidigare gjort i ordning sin lägenhet efter egna önskemål men när de sedan flyttat ut så har fastighetsbolaget blivit tvingat att åtgärda lägenheten. När man då krävt vederbörande avflyttade hyresgäst på kostnaderna för renoveringen har man oftast aldrig erhållit något. Inom fastighetsbolaget menar man att detta medför att fastighetsbolaget får betala vederbörandes s k valfrihet. Så här drastiskt uttryckte sig en av de intervjuade:

"Valfrihet innebär endast kostnader för kommunen."

Man är inom fastighetsbolaget medveten om att *det statliga lånetaket styr kvalitén avseende inredning och utrustning* för hyresrätter. Av det skälet anser man det idag omöjligt att erbjuda de boende en högre standard än vad som sker.

### 7.2.2 Fastighetsbolaget\_B

Fastighetsbolaget är allmännyttigt och beläget i en typisk förort till en av landets storstäder. Inom kommunen där fastighetsbolaget verkar finns inte någon speciell tradition avseende handel eller jordbruk av större betydelse. Man kan snarare säga att kommunen är en s k typisk förort i ett storstadsområde.

Fastighetsbolaget B har under de senaste åren helt satsat på markbostäder både avseende hyresrätter och enskilt ägande. Enligt fastighetsbolaget har det visat sig vara riktigt inom denna kommun. Man har under 70-talet haft en mycket låg omflyttningstakt som varierat från sju upp till tjugo procent.

En av de intervjuade inom fastighetsbolaget uttryckte följande synpunkter:

"Vi tror inte att *man lever lika* i lägenhet och småhus. Vi tror att vi kan visa att man i en kommun där man bygger småhus får uppleva att lägenheterna blir ett problem. Det blir ett problem troligen på det sättet att kommuner med hög omflyttningstakt visar sig ha ett större bestånd av flerfamiljshus än vad man har av småhus eller alternativt som vi vill kalla det markbostäder."

Man är ganska övertygad om att *satsningen på markbostäder* är riktig och man har försökt kombinera den med ett ökat brukarinflytande avseende bostadens utformning.

Man tillämpar tillval, dock i begränsad omfattning, men man anser ändå att det är *viktigt med tillval oavsett dess omfattning*. En av de intervjuade personerna berättade följande om tillvalet:

"När det gäller tapeter erbjuder vi konsumenterna två kataloger med tapeter och det kostar ingenting extra att välja bland dessa. För golvmaterial har vi fem olika alternativ och utgångspunkten är plastmatta i samtliga rum. Men i det här fallet kan man dock endast byta färgvarianter inte byta golvunderlaget t ex från linoleummatta till parkettgolv. Tapetvalet är likadant vad gäller reparation och upprustning som nyproduktion."

Inom fastighetsbolaget har man en viktig *grundprincip* nämligen att *man kräver sex månaders framförhållning beträffande nyproduktion*. Det innebär att man måste få reda på den blivande hyresgästen *sex månader före inflyttning* för att denne skall ges möjlighet till ett personligt val. Man har inte upplevt det som något problem att få tag i hyresgästerna så pass tidigt. Till stor del beror det på att man har ett gott samarbete med kommunens bostadsförmedling då det gäller val av nya hyresgäster till olika bostadsområden inom kommunen.

För att inte få problem med hyresgäster som vid inflyttningen inte flyttar in i sina lägenheter, trots att man gjort personligt tillval, har man inom fastighetsbolaget ställt upp ett krav att den blivande hyresgästen sex månader före inflyttning skall lämna ett *depositionsbelopp* motsvarande den första månads hyran. Detta för att göra det möjligt för en ny hyresgäst att få tillval i ett senare skede. Då betalar nämligen denna månadshyra de kostnader fastighetsbolaget haft i samband med att den tidigare hyresgästen gjort sitt tillval. Man upplever inte att detta förfarande uppfattats negativt av de hyresgäster man hittills haft inom kommunen.

Ännu en orsak till depositionskravet är att man inte vill ha några *störningar* i byggprocessen. Man anser inte att hyresgästerna ska störa byggprocessen när den väl kommit igång. Man menar vidare att byggprocessen inte skulle klara av det och det skulle bara bli diskussioner avseende färgbyte m m som konsumenten dessutom inte skulle vara beredd att betala i form av ökade administrationskostnader.

Man menar vidare inom fastighetsbolaget B att man inte tror att hyresgästerna har *ekonomiska resurser* för att göra ett mer omfattande tillval. En av de intervjuade uttryckte följande:

"Vi ser som det största problemet att många konsumenter inte törs kosta på sig ett tillval då man inte vet om *man får tillbaka pengarna*."

Inom fastighetsbolaget har man ställt sig frågan hur man skall lösa detta *finansiellt* och man anser att någon framöver bör ta på sig ansvaret för dessa standardhöjningar. För att illustrera hur villiga de boende kan vara att investera i tillval berättade en av de intervjuade personerna inom fastighetsbolaget följande:

"Vid reparation/upprustning av ett antal lägenheter gick vi ut med ett erbjudande om att de boende kunde få vara med och satsa på en investering avseende nytt kyl- och frysskåp i stället för ett planerat kyl- och svalskåp. Vi löste det finansiellt på det sättet att hyresgästen fick betala sitt tillval i form av ett *hyrestillägg* på varje månadshyra. 130 boende tillfrågades och det visade sig efter inlämnade svar att cirka 30-35 % utav samtliga var beredda att investera i nytt kyl- och frysskåp med påföljande hyrestillägg."

Man menar inom fastighetsbolaget att detta visar att de boende med ett relativt litet påslag på hyran kan vara villiga att vara med och investera i sitt boende.

Men trots att fastighetsbolaget hade gjort dessa konstateranden hade man ändå en ganska *dålig erfarenhet av folks förmåga att betala sitt tillval*. Av det skälet är man inte så positiv till ett ökat tillval. Man upplevde också en fara i ett ökat tillval för vissa grupper av boende genom att man fick ett ökat statustänkande.

En intervju med en person inom fastighetsbolaget avslutades med följande kommentar:

"Det är direkt-kontakten med konsumenten som är det viktigaste. Allt är genomförbart om *bara konsumenten vill vara med och betala det hela*. Dock tillkommer det ganska mycket extra kostnader i samband med tillval och idag verkar det som om inte alla konsumenter *har råd* att vara med och betala detta tillval."



### 7.2.3 Fastighetsbolaget C

Fastighetsbolaget är kommunalägt och beläget i en typisk förortskommun till en av våra storstäder. Inom kommunen där fastighetsbolaget verkar finns ett etablerat näringsliv med handel och jordbruk. Avståndet till storstaden är dock relativt kort varför många boende förvärvsarbetar i den närliggande storstaden.

Fastighetsbolaget C bygger lägenheter, avsedda för hyresrätt, och småhus, avsedda för både hyresrätt, bostadsrätt och enskilt ägande. Under de senaste åren har man prövat bebyggelse med olika boendeformer och det anser man har utfallit bra. Man har under ett flertal år använt *brukarinflytande som en metod att få nöjda hyresgäster.*

*Tillval vid nyproduktion av flerfamiljshus* går ungefär till på följande sätt vilket illustreras av nedanstående utdrag ur en intervju med fastighetsbo-

lagets VD:

"När den blivande hyresgästen bestämt sig för att flytta in i en nyproducerad lägenhet får han/hon vara med och påverka valet av tapeter och färg på köksinredningar. Vi försöker att så tidigt som möjligt få tag i de blivande lägenhetsinnehavarna genom bostadsregistret. Detta bostadsregister är inte i vanlig mening en bostadsförmedling varför det har blivit lättare för oss att få tag på dem i tid. Min erfarenhet av detta är att det har fungerat bra hittills.

Sedan gör vi så att vi sätter upp en egen lokal där vi visar tapetväder och målarfärg i olika kombinationer. Det har visat sig att 99 % av de blivande lägenhetsinnehavarna gått dit. I regel brukar vi få tag på våra blivande lägenhetsinnehavare ca 2-3 månader före inflyttning. När det gäller färg eller tillval har vi satt en stopptid på ca 4 veckor före inflyttning. Kommer man senare så finns det ingen möjlighet att erhålla färg eller tillval, men i regel har vi kunnat klara det då det gällt en stopptid om ca 4 veckor före inflyttning.

De boende får vid val av sina tapeter bege sig till vår tapetleverantör och där välja ut de tapeter man vill ha. Antingen väljer man bland vårt standardsortiment eller väljer man en ny egen tapet. Om man väljer det senare alternativet får man också vara beredd på att betala mellanskillnaden mellan våra standardtapeter och den man valt själv. Vi har valt att sätta upp våra tillvalstapeter utan kostnad för den blivande lägenhetsinnehavaren. Men i de fall där det gällt att sätta upp t ex vävtapeter med påföljande förarbete så har vi gjort så att hyresgästen fått betala mellanskillnaden mellan en standarduppsättning och en lyxuppsättning.

Det har dock visat sig att det inte är så många som utnyttjat denna möjlighet p g a vår höga kvalitet avseende standardsortimentet. Min erfarenhet är att ca 25 % av de blivande lägenhetsinnehavarna har utnyttjat denna möjlighet."

Inom fastighetsbolaget har man utökat tillvalet avseende tapeter. Dessutom har man lyckats få ner *framförhållningstiden* till fyra veckor vilket innebär att tillvalet går att administrera enklare. Man har även lyckats etablera samarbete med bostadsregistret och därigenom erhållit kontakt med de eventuellt blivande lägenhetsinnehavarna relativt tidigt före inflyttning. I detta fall rör det sig om cirka två till tre månader före inflyttning.

Vid ett annat projekt inom kommunen lät man de boende även välja färg på spis och det visade sig vara positivt. Det är dock det enda fall där fastighetsbolaget utnyttjat färg på spis.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att de boende inom kommunen får göra ett obegränsat tillval avseende tapeter, ett begränsat tillval avseende färg på golv och köksinredningar. Däremot sker inte tillval avseende produktgrupperna sanitetsporslin och vita varor vid nyproduktion av flerfamiljshus.

En av de intervjuade inom fastighetsbolaget uttryckte följande:

"Med detta har vi velat ge de boende obegränsad valmöjlighet och vi tycker att detta har fungerat bra och det visar sig också att de boende själva har blivit mycket nöjda med sina lägenheter."

Man har inom fastighetsbolaget även noterat att de boende *efter inflyttning* ofta själva köper t ex nya disk- och tvättmaskiner till sina lägenheter. Det vill man gärna att hyresgästerna meddelar fastighetsbolaget för att därigenom kunna styra installationerna av dessa produkter till de utrymmen som är anpassade för dem.

När det gäller problemet med *efterkommande hyresgäster* vid nyproduktion av flerfamiljshus har man inte upplevt några problem. Man har relativt väl lyckats styra detta och man har inte råkat ut för att hyresgästen, efter den först inflyttade, inte velat överta lägenheten på grund av t ex konstiga tapeter eller färg på köksnickerier. Från fastighetsbolagets sida medgav man att detta egentligen från början berett de ansvariga vissa problem. Ett utdrag ur en intervju med en företrädare för bolaget visar detta:

"Vi hade i början en väldigt stelbent teori nämligen att vi skulle göra om lägenheten även om nästa hyresgäst inte ville det. Men vi upptäckte ganska snart att det var mycket lättare att förhandla med den nye hyresgästen och den gamle om hur lägenheten skulle se ut. Om vi inte tyckte att lägenhetens inredning var fackmannamässigt gjord så lät vi den nye hyresgästen överta ansvaret för lägenheten via en förbindelse. Detta har enligt min mening fungerat väldigt bra."

I de fall en hyresgäst flyttat efter t ex 7 år och man blivit tvingad att åtgärda lägenheten har man löst detta med den gamle hyresgästen. Denne har då fått vara med och betala tre tiondelar av det slutliga renoveringspriset p g a att man inom fastighetsbolaget arbetar med tio-åriga renoveringscykler. Man har nästan alltid tagit ut den avgiften om inte lägenheten varit målad och tapetserad efter fackmannamässiga grunder. I de fall den nyinflyttade hyresgästen har speciella önskemål avseende t ex tapeter har man gjort på följande sätt vilket framgår av följande intervjuцитat:

"Om den nye hyresgästen sedan vill ha en 'mystisk' tapet så får denne hyresgäst betala *mellanskillnaden* mellan standard och tillval. Det finns alltså även vid *successionslägenheter* möjligheter för hyresgästen att göra ett riktigt tillval när det gäller tapeter. Det är dock den enda produkten där vi erbjuder *fullständiga tillvalsmöjligheter*."

Vilket framkommit av tidigare redogörelse har man inom fastighetsbolaget tio-åriga renoveringscykler för successionslägenheter. Det innebär att man renoverar lägenheterna efter varje tionde år. Om man ser till de olika produktgrupperna golv, köksinredningar, sanitetsporslin, vita varor och vägg visar det sig att skillnaderna mellan dessa ur renoveringssynpunkt är ganska stora.

När det gäller golvmaterial har man inom fastighetsbolaget bestämt sig för en tjugo-årig renoveringscykel. Man har dock endast plast- och trägolv i samtliga lägenheter. När det gäller köksinredningar har man en tio-årig renoveringscykel avseende luckor och stommar. Det innebär att man efter tio år målar om och reparerar köksinredningarna. Man investerar alltså inte i nya sådana. Om man därefter ser till vita varor har man en femton-årig renoveringscykel.

Slutligen när det gäller målning och tapetsering av lägenheterna sker detta vilket tidigare nämnts efter tio års intervall. Då ges det alltid möjlighet för de boende att få välja färg och göra tillval avseende tapeter.

Man är inom fastighetsbolaget övertygad om att *satsningen på ett ökat tillval för de boende varit riktig*. Detta illustreras av nedanstående intervjuцитat hämtat ur en intervju med fastighetsbolagets VD:

"Det har under de sista åren visat sig att *vår kvalitet i våra bostäder* har blivit bättre. I och med att vi har gått in och höjt kvaliteten på inredning och utrustning så har det visat sig att i princip enbart 5 % av de boende velat ha en högre kvalitet. Ett annat skäl kanske också är att vi har ett så pass stort urval av produkter att ingen vill ändra. Detta har vi upplevt vara effektivt och det för också med sig en psykologisk effekt. De boende har blivit *mer aktsamma och rädda om sitt eget* och man betalar i och med det gärna själv nya tapeter. Vi har på det sättet flyttat en stor del av våra *underhållskostnader till konsumenten* och det tycker vi är mycket bra."

Fastighetsbolaget C är medvetet om att tillval ligger i tiden och en av de intervjuade personerna uttryckte följande:

"Jag anser att detta med färgval respektive tillval kommer allt mer och att det ligger i tiden. Det är viktigt för oss att inse detta i tid och att tillmötesgå de boendes krav så långt som möjligt."

### 7.3 Tillval vid nyproduktion av bostadsrätter i flerfamiljshus

Vi kommer nedan att *beskriva och analysera hur tillval idag sker vid nyproduktion av bostadsrätter i flerfamiljshus*. Vi kommer att återge en kort *fallbeskrivning* som har till syfte att *illustrera de problem tillval kan skapa* vid nyproduktion av bostadsrätter. Fallbeskrivningen är sammanställd genom de intervjuer som gjorts med olika personer inom en av landets största kooperativa byggherrar och förvaltare.

#### 7.3.1 Byggherren och förvaltaren ABC

Företaget har en gammal tradition inom svenskt bostadsbyggande och finns representerat på de flesta orter i landet. Man ansvarar som byggherre för nyproduktion av bostadsrätter avseende lägenheter och småhus. Även förvaltningen av dessa boendeformer handhar man. Av det skälet har man lång erfarenhet av tillval och är väl förtrogen med de problem som tillval kan skapa och skapar i dagens byggprocess.

Företaget ABC har haft tillval redan innan 60-talet och då avseende enbart tapeter. Under 60-talet fanns det inte så stort utrymme för tillval. Men under 70-talet har tillvalet kommit tillbaka i allt ökad utsträckning och idag erbjuder man tillval på golv, köksinredningar, sanitetsporlin, vita varor och vägg samt även andra produkter typ dörrar. Dessa tillvalsmöjligheter gäller i ungefär likartad utsträckning för bostadsrätt och småhus. Dock föreligger skillnader i tillvalsmöjligheter mellan olika delar av landet och då speciellt storstadsområdena contra övriga landet.

Vid nyproduktion av bostadsrättslägenheter i t ex Stockholm har man sammanställt fyra färgpaket och i dessa har man matchat golv, köksinredningar och vägg i olika färger. Styrande för *färgalternativen* har varit våtutrymmena. Därutöver har de boende haft möjlighet att i vissa fall göra ytterligare tillval genom t ex färg på sanitetsporlin och vita varor samt ett bredare tapet-sortiment.

I ett annat fall avseende en mindre svensk landsortsstad hade tillval vid nyproduktion av bostadsrättslägenheter *aldrig* tidigare förekommit. Men vid en nybyggnation under våren 1979 skulle tillval prövas för första gången.

I Stockholm har företaget ABC en *egen utställning* av det samlade produkt-sortimentet som erbjuds i samband med tillval. Företaget har också en egen *inköpsorganisation med egna butiker* på några platser i landet där man kan se det samlade tillvalssortimentet.

På de orter där man inte kan göra så samarbetar man i regel med *de lokala underentreprenörerna* och använder deras separata utställningar.

Tillvalssortimentet inom olika regioner bestäms mellan respektive bostadsrättsförening och inköpsorganisationen. Dessutom förs diskussioner med respektive underentreprenör angående speciellt golv- och väggmaterial. Man diskuterar då vilken merkostnad som är acceptabel för olika alternativ. Denna diskussion är viktig eftersom priserna varierar med lokala förhållanden på olika orter.

Man är inom företaget medveten om att tillval har kommit till för att *lättare kunna sälja lägenheterna*. Men man har också en ganska bestämd uppfattning om att tillval kan vara problematiskt vilket framgår av nedanstående intervju-citat:

"Det är en stor apparat med tillval. Det innebär att *serieproduktionen* blir uppstyckad i mindre bitar och det är viktigt att få rätt produkt på rätt plats. Här spelar *tidsfaktorn* en stor roll. Det gäller att bevaka att produkterna inte tar slut innan de skall levereras till byggsplatsen. Vi har ett exempel där ett helt plastgolvprogram från Forshaga byter färg. Då får vi problem med de konsumenter som har valt ur den gamla kollektionen och vi får gå ut och leta restlager på olika håll eller få in konsumenten för att välja nytt. *Detta skapar mycket stor irritation*. Denna bevakning är viktig och kostar också pengar."

Man är därför inriktad på att tillvalet skall göras *i god tid före inflyttning*. Det kräver nämligen viss tid att tillverka de beställda tillvalsprodukterna samt viss tid att få de levererade och installerade/monterade. Man har uppfattningen att varje ändring efter upphandling kostar pengar.

Om man inte får kontakt med sina blivande lägenhetsinnehavare i tid kan det bli problem med att erbjuda tillval. Man måste i de fallen gå in i byggprocessen och senarelägga vissa delar vilket kan vara besvärligt att göra. Man

vill inom företaget speciellt betona tidsfaktorn vid tillval då det gäller leverans av vissa tillvalsproduktgrupper. Ett intervjuцитат ur en intervju med en person inom företaget pekar på detta:

"Ett problem med tillval i dagens forcerade byggtakt är att det är svårt att hinna med. Vi vill ha fem månader på oss innan inflyttning för att kunna hantera tillvalet. Detta är inga problem i bostadsrätt ty folk går att få tag på tidigt och flyttar normalt inte kort tid efter inflyttning."

Då tillvalet inte räknas in i *byggproduktionskostnaden* och därmed inte heller i pantvärdet medför detta att de boende själva får finansiera sitt tillval. Inom företaget ABC försöker man få med vissa kostnader för tillval i anbudet genom att byggföretagen accepterar en hanteringskostnad för detta på byggena. På detta sätt försöker man få ned kostnaderna för tillvalet vilket man ofta anser skapar problem för konsumenterna. Följande intervjuцитат pekar på detta förhållande:

"Ett annat problem är att man inte får så *stora serier* med samma produkter om man har tillval. En färgad spis exempelvis kan bli mycket dyrare i förhållande till en standardspis som normalt sätts in. Detta ger en *stor merkostnad* som man har *svårt att förklara för konsumenten*."

Alla ändringar kostar pengar. Och det är svårt att försöka få konsumenterna att begripa att det kostar över 100 kronor att inte få sin hatt-hylla uppsatt."

Inom företaget ABC vill man betona vikten av att byggprocessen inte störs av individuella önskemål i samband med tillval. Av det skälet är man noga med att betona att *byggarbetsplatsens kostnader* för ett ökat tillval är ett problem. Man har därför tillsammans med materialtillverkarna försökt komma fram till praktiska lösningar på problematiken standardsortiment - tillval i samband med *den fysiska distributionen*. Ett intervjuцитат från en intervju med en person inom inköpsorganisationen visar detta:

"Vi och ABC samarbetar när det gäller tillvalsprodukterna och vi får idag allting levererat fraktfritt till byggplatsen. Vi har tillsammans med materialtillverkarna kommit fram till att om *grundsörtimentet och tillvalsprodukterna kan levereras samtidigt* så sker detta fraktfritt, dvs utan kostnad för vare sig byggföretaget eller konsumenten. Av detta skäl har vi och ABC valt att sätta bestämda tider för tillvalet. Om man i princip kommer 3 månader före inflyttning kostar det inget extra med tillval när det gäller distribution, frakter m m. Vi har idag t ex följande tider: 3 månader före inflyttning för vita varor, 4 månader före inflyttning för köksinredningar och 2 månader före inflyttning för tapeter."

När sedan produkterna blivit levererade till byggarbetsplatsen så sker *den fysiska hanteringen* av huvudsakligen produktgrupperna köksinredningar, sanitetsporlin och vita varor av byggföretagets personal. Detta sker i regel utan kostnad för byggherren. Nedanstående intervjuцитat ur en intervju med en person inom företaget ABC pekar på detta:

"Hanteringen av tillvalet, dvs den rent fysiska, är idag helt överlämnad till byggföretaget. Vid slutförhandlingar angående inlämnade anbud diskuterar vi med byggföretagen kostnader för hantering av tillval. Det brukar vara så att byggföretagen i sin iver att få anbudet gärna tar med hanteringen av tillval därför att man tycker att det ändå är en ganska liten del av den totala produktionskostnaden. Vi har då även framställt krav på att det skall vara märkt lägenhetsvis och husvis. Man har lyckats relativt väl med detta och det gäller hittills enbart produkterna köksinredningar och vita varor. Produktgrupperna golv, sanitetsporlin och vägg är utelämnade med anledning av att dessa produkter ofta, när det gäller tillval, administreras, levereras och installeras/monteras av respektive underentreprenör."

Vid *överlåtelse* av bostadsrätter upplever man inte tidigare tillval som något problem. Snarare är det så att bostadsrätten erbjuder vissa fördelar då inre reparationsfonden kan användas till renovering och upprustning av lägenheten. Ofta täcker de avsättningar som gjorts till fonden de materialkostnader som uppkommer vid upprustning av t ex golv och väggar. Hela arbetet görs sedan av *bostadsrättsinnehavaren själv och belastar därför inte bostadsrättsföreningens förvaltningskostnader för fastigheten.*

Inom företaget ABC menar man också att det finns myndigheter som har ett intresse av att hindra tillval avseende bostadsrätter. Länsbostadsnämnderna i landet har ibland klart motsatta uppfattningar om lånegivningen och standarden i våra bostäder. Om man t ex höjde lånetaket både i lägenheter och småhus så borde det medföra att konsumenten i större utsträckning än tidigare gick in för att göra tillval. Därmed skulle också den del av finansieringen som rör konsumenterna bli löst, menar man.

En av de intervjuade personerna inom företaget avslutade en diskussion om tillval med följande kommentar:

"Dessutom är äganderätten det viktiga när det gäller lägenheter. Bostadsrätten medger att man satsar själv och att man också satsar på tillval. Däremot är den vanliga hyresrätten inte alls lika attraktiv och jag tror inte att det skulle spela någon roll om man lät konsumenten göra tillval vid denna boendeform. Det skulle nog inte öka konsumentens intresse av hyresrätten. Det enda som skulle kunna förändra jämligheten mellan lägenhet och småhus vore att förändra ägandeformen."

#### 7.4 Tillval vid nyproduktion av småhus

Vid denna boendeform är tillval mest utvecklat och av det skälet har vi inte valt att speciellt redovisa några byggherrars eller förvaltares syn på tillval i samband med nyproduktion av småhus.

Vi har i stället valt att med ett par korta intervjuer återge några av de tidigare nämnda fastighetsbolagens syn på tillval vid denna boendeform.

En av de intervjuade vid fastighetsbolaget A uttryckte följande synpunkter:

"Vid nyproduktion av småhus har vi låtit de boende i princip få full valfrihet avseende golvmaterial, kökssnickerier, sanitetsporcelain, vita varor och väggmaterial. Det enda problemet vi haft i samband med detta tillval har gällt när de boende har kommit allt för sent in i byggprocessen. Om man gjort det har vi inte kunnat erbjuda några som helst tillvalsmöjligheter. Skäl till det är att vi inte kan gå in och bryta de orderrutiner som materialtillverkarna har lagt upp. Dessutom har vi under alla år överlåtit till underentreprenörerna att sköta hela tillvalsbiten och vi har inte brytt oss om denna vid något tillfälle."

Denna intervju bekräftar våra tidigare påståenden och visar också att underentreprenörerna har en mycket viktig uppgift i samband med tillval. Inom fastighetsbolaget har man inte alls tagit på sig uppgiften att vara administratör av tillval. Det har i stället överförts till underentreprenörerna och helt skötts av dessa.

En intervjuad person inom företaget ABC uttryckte följande synpunkter:

"Jag menar att det är betydligt enklare med tillval avseende småhus, då har man nämligen redan i god tid utsett kunden. Denne är vanligen inställd på att få tillval när det gäller småhus idag. Detsamma gäller inte för lägenheter.

På småhussidan kan man också välja till vilken typ av inhägnad eller staket man vill ha, hur uteplatsen skall se ut, plantering av buskar etc."



### 7.5 Problemsammanfattning

De fyra tidigare fallbeskrivningarna har på olika sätt *identifierat* de problem ett tillval kan skapa och skapar. Vi kommer nedan att sammanfatta de problem byggherrarna/förvaltarna upplevt som väsentliga i samband med tillval:

- Byggherren/förvaltaren samarbetar ofta inte med bostadsförmedlingen inom kommunen vilket medför att de boende kommer in i byggprocessen för sent för att tillvalet skall klaras praktiskt.
- Många boende saknar egna ekonomiska resurser för att investera i tillval. Den statliga lånegivningen gäller endast utgångsstandarden, varför det är osäkert hur många som kan utnyttja möjligheterna till tillval.
- Många boende bekostar ofta själva renovering av sina lägenheter. Vid flyttning uppstår problem med efterkommande hyresgäster. Vill de ha lägenheten i det skick den befinner sig? Vem betalar för återställandet om det inte är fackmannamässigt utfört eller har extrem färgsättning? De boende eller förvaltaren?
- Byggherren/förvaltaren renoverar lägenheten och kräver den avflyttade hyresgästen på ersättning för nedlagda kostnader men erhåller ofta inga pengar.
- Serieproduktionen av flerfamiljshus störs av tillval och alla störningar kostar pengar.
- Hyresgästerna får ingen ersättning om de flyttar och har investerat i t ex nya tapeter och mattor av hög standard.
- De merkostnader som framkommer vid tillval vid nyproduktion är svåra att motivera för de boende och de upplever det billigare samt enklare att lösa sitt tillval själva i efterhand.

Vi skall nu i nästa avsnitt redovisa byggföretagens syn på tillvalsproblematiken i samband med nyproduktion av småhus. Vi kommer då speciellt att visa exempel på de administrativa och organisatoriska lösningar som kan tänkas förekomma då tillval existerar i byggprocessen.



## 8. BYGGFÖRETAGENS SYN PÅ TILLVAL

Vi har i tidigare avsnitt konstaterat att tillval är mest utvecklat vid *nyproduktionen av småhus*. Av det skälet har byggherrar och byggföretag inom företrädesvis den privata sektorn avancerat längst i utvecklingen av olika *administrativa och organisatoriska lösningar* avseende tillvalsprocessen. Tilläggas skall att inom den privata sektorn är ofta byggherre och byggföretag samma företag. Då vi i avsnittet "Bostadsbyggandets inriktning och omfattning" konstaterade att de privata byggherrarna svarat för den huvudsakliga nyproduktionen av småhus under det senaste decenniet blir det naturligt att studera de privata byggherrarna och byggföretagens lösningar. Det gäller från administrationen av tillval, dvs när konsumenten/brukaren kommer in i byggprocessen, till installation/montering av tillvalsprodukter på den enskilda byggarbetsplatsen. *Samspelet* mellan byggherre-byggföretag-materialleverantör (ofta underentreprenör), blir då av betydelse. Olika lösningar på detta samspel har utvecklats beroende på *de olika deltagande företagens sätt att betrakta och hantera fenomenet tillval*.

Detta avsnitt har därför till syfte att *beskriva och analysera de större, riktäckande byggföretagens syn på tillval i samband med nyproduktion av småhus*. Vi har speciellt inriktat oss på att redovisa *de administrativa och organisatoriska lösningar* som utvecklats för tillval hos några olika byggföretag samt de problem som uppstått i samband därmed. Vi kommer då också att redovisa några av de problem tillval har skapat och skapar på de enskilda byggarbetsplatserna. Dock är vår *tyngdpunkt* lagd på en redovisning av *samspelet mellan byggherre-byggföretag-materialleverantörer* (underentreprenör) sett ur byggföretagets *synvinkel*.

### 8.1 Tillval vid nyproduktion av småhus

Vi kommer nedan att *beskriva och analysera hur tillval idag kan ske vid nyproduktion av småhus*. Vi kommer inledningsvis att låta två korta *fallbeskrivningar* utgöra *illustrationer till hur ett tillval kan tänkas administreras hos byggföretagen*. Därefter kommer vi att *redovisa olika delproblem i samband med distribution av tillval samt byggplatsens hantering av tillval*. De två fallbeskrivningarna är hämtade från intervjuer med två olika byggföretag och fallbeskrivningarna är klart problemorienterade.

### 8.1.1 Byggföretaget X

Byggföretaget X är ett av de större byggföretagen i Sverige. Man har ett flertal distrikts- och regionkontor runtom i landet vilka sysslar med byggnation av bostäder och andra byggobjekt. Byggföretaget har lång erfarenhet av småhusbyggande och är därför väl insatt i de problem ett tillval kan skapa.

Vid start av ett småhusprojekt försöker man så tidigt som möjligt få tag i de blivande småhusägarna. I regel medför det inga större problem då *efterfrågan* på småhus inom de flesta kommuner är relativt hög. Av det skälet vet man ofta relativt tidigt i byggprocessen vem som kommer att äga det nybyggda huset. Man anser inte heller att det har någon större betydelse om t ex en kommun eller någon annan är byggherre när det gäller att få kontakt med de blivande husägarna. Även om bostadsförmedlingarna inom kommunerna har de första kontakterna med de boende så vet byggföretaget relativt snabbt namnen på de boende. En av de intervjuade inom byggföretaget X uttryckte följande synpunkter:

"När vi har tillval är det *oerhört viktigt att så fort som möjligt få tag i köparna*. För att snabba på den kommunala bostadsförmedlingen har vi själva tagit hand om förmedlingen. Vi får t ex 500 anvisade från bostadsförmedlingen och inom dessa 500 skall vi plocka ut 98 köpare till våra hus. Det första vi gör när vi fått ett anbud är att gå ut och försöka få tag i köparna."

Vilket framgår av intervjuцитatet så händer det också att byggföretaget får till uppgift att ta fram de rätta köparna till de kommande småhusen. Det underlättar självfallet möjligheterna att få en tidig kontakt med de blivande småhusägarna.

#### 8.1.1.1 Administration av tillval

Inom en av byggföretagets regioner sker *administrationen av tillval* på det viset att man har valt att låta *produktgrupperna golv, sanitetsporlin och vägg levereras av respektive underentreprenör*. Det innebär att dessa ska ta hand om konsumentens eventuella tillval samt svara för leverans till byggplats samt installation/montering av produkterna. För *produktgrupperna köksinredningar och vita varor* har man valt att låta *direktkontakten med materialtillverkarna gå via byggföretaget*. Konsumenten får i dessa fall göra sina beställningar hos byggföretaget X men besöka någon lokal grossist eller detaljist för att se det eventuella tillvalet exponerat.

Det händer ibland att *entreprenaden för golv är delad* med hänsyn till *en materialsida* och *en golvläggningssida*. Samma förfarande kan också inträffa för *produktgruppen vägg*. Detta anser man inom byggföretaget X ofta vara till *nackdel* för både byggföretag och konsument.

Man anser att det ofta blir problem med t ex tapeter. Det beror på att köparen ofta handlar engelska eller tyska tapeter där bruksanvisning, för hur uppsättningen skall ske, medföljer. Ofta uppmärksammar inte måleriföretaget denna bruksanvisning varför tapeterna sätts upp på ett felaktigt sätt. Det blir då viktigt för tapetleverantören att informera måleriföretaget om just detta.

Från byggföretagets sida upplever man att det *saknas samordning* mellan t ex tapetleverantör och måleriföretag vid leverans och uppsättning av tapeter. Av det skälet är man inte speciellt förtjust i delade entreprenader avseende produktgrupperna golv och vägg utan man föredrar samma entreprenör för både materialleverans och installation/montering.

Från byggföretagets sida tar man inte heller *ansvar för felaktigheter i samband med tillval* då man lämnat ut detta till underentreprenörerna. Både byggföretaget och konsumenten upplever detta som besvärligt och konsumenten vet ofta inte vem denne skall vända sig till. Byggföretaget eller underentreprenören? Ett intervjuцитат speglar detta problem på ett bra sätt:

"Man kommer väldigt ofta till oss men då hävdar vi att det inte är vi som är ansvariga vilket konsumenterna ofta tycker är väldigt märkligt. Egentligen har de ju köpt av oss och förstår därför inte att vi har lämnat ut vissa arbeten till andra underentreprenörer vilka då också självfallet får ta sitt ansvar för sitt arbete. Samma sak får anses gälla golvsidan. Den som säljer golv får vara mycket noggrann vid t ex försäljning av olika golvmaterial. Framförallt bör man beakta kvaliteten och färgen på golvmaterialen."

Byggföretaget upplever det också som viktigt att golventreprenören i ett tidigt skede av tillvalsprocessen studerar husens funktion och utseende. Därigenom får underentreprenören möjlighet att bedöma vilka olika golvprodukter som skulle kunna tänkas passa i det kommande småhuset. Man anser också att det är viktigt för underentreprenören att skydda golven. Underentreprenören är nämligen i regel skyldig att svara för materialet fram till besiktningdagen av huset, dvs en vecka före inflyttning. Man upplever från byggföretaget att det ofta slarvas med detta och det upplevs negativt. Det blir senare åter dags för en ansvarsfråga och ofta kommer då konsumenten till byggföretaget för att begära ersättning.

Ett intervjuцитат ur en intervju visar ett exempel på vad *dålig samordning* kan innebära mellan t ex en golventreprenören och byggföretaget:

"Jag har ett exempel på hur en golvfirma sålde parkett, med höjden 13 mm, medan dörrsockeln var 7 mm. När besiktningen skedde upptäckte vi att golvet låg ovanför dörrsockeln varför vi självfallet blev väldigt förvånade. Vid en efterkontroll visade det sig dock att golvleverantören inte hade någon som helst aning om dörrsockelns höjd. Detta är ett exempel på hur dåligt golventreprenörerna ofta sköter kontakten med byggföretaget."

#### 8.1.1.2 Sammanfattning av administration av tillval

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att för *de fem produktgrupperna golv, köksinredningar, sanitetsporcelain, vita varor och vägg* är tillvalet hos byggföretag X idag administrerat på följande sätt:

- I: *Golvmaterial* finns helt utanför X:s ansvarsområde. Varje underentreprenör skall ta hand om tillvalet samt svara för exponering och försäljning av eventuellt tillval till de blivande husägarna. Dessutom skall respektive underentreprenör svara för inköp av material samt installation/montering av produkter. *Tillvalet administreras av underentreprenören i sin helhet.*
- II: *Köksinredningar* finns innanför X:s ansvarsområde. X sköter själv försäljning av eventuellt tillval. Exponeringen av tillvalet sker dock ofta hos någon lokal grossist eller detaljist. Byggföretaget X svarar för inköp av material samt installation/montering av produkter. I regel sker direktleveranser från materialtillverkare till byggplats av beställda produkter. Vid eventuella reklamationer är det X som har ansvaret. *Tillvalet administreras av byggföretag X i sin helhet.*
- III: *Sanitetsporcelain* finns helt utanför X:s ansvarsområde. Varje underentreprenör skall ta hand om tillvalet samt svara för exponering och försäljning av eventuellt tillval till de blivande husägarna. Dessutom skall respektive underentreprenör svara för inköp av material samt installation/montering av produkter. *Tillvalet administreras av underentreprenören i sin helhet.*

IV: *Vita varor* finns innanför X:s ansvarsområde. X sköter själv försäljning av eventuellt tillval. Exponeringen av tillvalet sker dock ofta hos någon lokal grossist eller detaljist. Byggföretaget X svarar för inköp av material samt installation/montering av produkter. I regel sker direktleveranser från materialtillverkare till byggplats av beställda produkter. Vid eventuella reklamationer är det byggföretag X som har ansvaret. *Tillvalet administreras av byggföretag X i sin helhet.*

V: *Väggmaterial* finns helt utanför X:s ansvarsområde. Varje underentreprenör skall ta hand om tillvalet samt svara för exponering och försäljning av eventuellt tillval till de blivande husägarna. Dessutom skall respektive underentreprenör svara för inköp av material samt installation/montering av produkter. *Tillvalet administreras av underentreprenören i sin helhet.*

En annan produktgrupp nämligen dörrar administreras och distribueras i princip likadant som produktgrupperna köksinredningar och vita varor.

#### 8.1.1.3 Leveranser till byggplatser

När det gäller leveranser från de olika materialtillverkarna respektive underentreprenörerna vill man inom byggföretag X att *direktleverans till byggplats* skall ske så ofta som möjligt. En av de intervjuade personerna inom företaget uttryckte detta på följande sätt:

"Det viktigaste är att materialet kommer in direkt i huset från stommen till sista handtaget. Vi tycker att *allt skall in och inte lagras* och därför har vi en väldigt noggrann leveranstidplan. Dessutom innebär det att ute på arbetsplatserna, i arbetsbodarna, finns uppsatt varje dag vad som kommer att levereras. Det innebär att platschefen tillsammans med sina kollektivanställda kan planera varje dag utifrån t ex olika materialleveranser. Detta upplevs som mycket positivt."

#### 8.1.1.4 Planeringstider för tillvalsprodukter

Inom byggföretaget råder delade meningar om tillval är problematiskt eller inte. Man är dock medveten om att det behövs en *planering och styrning av byggprocessen då tillval är involverat*. Det innebär att man vill ha olika produktgrupper levererade till byggarbetsplatsen vid olika tillfällen. Om man ser till *det s k inredningspaketet* med produkter för inredning och utrustning så

börjar det att levereras cirka 10 veckor före inflyttning och avslutas cirka 3 veckor före inflyttning.

För de olika produktgrupperna föreligger nedanstående ungefärliga leveranstider för byggföretagets vidkommande:

<u>Produktgrupp:</u>	<u>Leverans till byggplats före inflyttning:</u>
Köksinredningar	cirka 8 - 10 veckor
Golvmaterial	cirka 6 - 8 veckor
Väggmaterial	cirka 6 - 8 veckor
Sanitetsporcelain	cirka 3 - 4 veckor
Vita varor	cirka 3 - 4 veckor

Vi finner att produktgruppen köksinredningar kräver längst framförhållning sett ur byggföretagets synvinkel. Därtill kommer den leveranstid som materialtillverkaren kräver för att kunna leverera produkterna i tid till byggarbetsplatsen. En av de större tillverkarna, Marbodal, kräver cirka 8 veckors leveranstid från beställning av byggföretaget till leverans på byggarbetsplatsen. Det innebär totalt att produktgruppen köksinredningar behöver en framförhållningstid före inflyttning på cirka 16 - 18 veckor. Om vi översätter det till månader innebär det cirka 4 - 5 månader före inflyttning.

Om man ser till de övriga produktgrupperna kräver i regel golv- och väggmaterial cirka 2 - 4 veckors leveranstid från respektive underentreprenör. Detta sker i normala fall vilket innebär att de beställda produkterna finns i lager hos antingen underentreprenören, någon grossist eller materialtillverkaren. Det innebär totalt för produktgrupperna golv och vägg en framförhållningstid före inflyttning på cirka 8 - 12 veckor. Om vi översätter det till månader innebär det cirka 2 - 3 månader före inflyttning.

De återstående produktgrupperna sanitetsporcelain och vita varor kräver kortast framförhållningstid före inflyttning. Leveranstiden från underentreprenör eller materialtillverkare till byggplats är cirka 2 - 4 veckor. Detta sker i normala fall vilket innebär att de beställda produkterna finns i lager hos antingen underentreprenören, i detta fall för sanitetsporcelain, någon grossist eller materialtillverkaren. Det innebär totalt för de båda produktgrupperna sanitetsporcelain och vita varor en framförhållningstid före inflyttning på cirka 5 - 8 veckor. Om vi översätter det till månader innebär det cirka 1 - 2 månader före inflyttning.



För de olika produktgrupperna föreligger nedanstående ungefärliga leveranstider, eller framförhållningstider, sett ur tillvalssynpunkt. Det innebär att både byggföretagets, underentreprenörens och materialtillverkarens leveranstider är medräknade.

Produktgrupp:	Leveranstid från tillverkare eller underentreprenör:	Leverans till byggplats före inflyttning:	Total leveranstid före inflyttning:
Köksinredningar	cirka 8 - 10 veckor	8 - 10 veckor	4 - 5 mån.
Golvmaterial	cirka 2 - 4 veckor	6 - 8 veckor	2 - 3 mån.
Väggmaterial	cirka 2 - 4 veckor	6 - 8 veckor	2 - 3 mån.
Sanitetsporcelain	cirka 2 - 4 veckor	3 - 4 veckor	1 - 2 mån.
Vita varor	cirka 2 - 4 veckor	3 - 4 veckor	1 - 2 mån.

Mot bakgrund av denna redovisning förstår man varför planering och styrning av byggprocessen är ett viktigt moment. Man förstår också varför det är viktigt att försöka få tag i de blivande husägarna så snart som möjligt. Tillval som kommer för sent i den normala byggprocessen upplevs som en störning.

#### 8.1.1.5 Tidsglapp i byggprocessen

Man är inom byggföretag X medveten om att man teoretiskt skulle kunna bygga färdigt ett småhus på en vecka så att man undvek alla leveransproblem. Det kan dock endast ske med enstaka styckhus - icke grupphus. Detta beror på att man måste skapa serieeffekter och därmed få ner kostnaderna. Man vill att samtliga företag i byggprocessen, då främst underentreprenörer, skall vara med och bestämma om vem som skall vara i huset vid olika tidpunkter. En av de intervjuade inom företaget uttryckte följande synpunkter:

"Målarna vill t ex inte ha andra i huset under den tid de arbetar där. Golvläggaren behöver t ex 1/2 dag för spackel av golv och det innebär att man inte vill ha in några andra i huset samtidigt. Det skulle i så fall enbart innebära störningar och problem. Vi återkommer då också till ansvarsområdet och det innebär att eventuella fel/skador kommer att bli svåra att behandla.

Av dessa skäl måste det finnas *ett visst tidsglapp mellan de olika aktiviteterna och underentreprenörerna.*"

### 8.1.1.6 Annorlunda administration av tillval

Vid ett regionkontor hos byggföretaget X har man en något *annorlunda administration av tillval*. Man samarbetar med en entreprenadfirma avseende produktgrupperna golv och vägg. För övriga produktgrupper har byggföretag X valt att själv leverera allt material.

Man har inom byggföretag X velat ge konsumenten *personlig service* genom att kunna göra sitt tillval hos *en entreprenör*. I detta fall utgörs tillvalet av dels entreprenörens produktgrupper och dels byggföretagets egna produktgrupper.

Tillvalet går till på det sättet att de blivande husägarna får en tillvalslista. Man bestämmer tid hos entreprenadfirman och man beger sig dit. Därefter går representanten för entreprenörfirman igenom tillval och tillvalsmöjligheter för konsumenterna. Konsumenterna får efter sitt besök hos entreprenörfirman kryssa i sin tillvalslista för att markera sitt val. Även tillvalspriser finns i den katalog man erhållit från byggföretag X. När detta är gjort skickas avtalet om tillvalet dels till byggföretag X, dels till materialleverantören och dels till banken.

Byggföretag X sköter därefter hela *materialbevakningen* och leveranser sker efter hand *lägenhetsvis* eller *rumsvi*s till respektive hus. Entreprenörfirman svarar för leverans av golv- och väggmaterial lägenhetsvis eller rumsvis.

En av de intervjuade inom företaget uttryckte följande synpunkter på detta förfarande:

"Hela *materialadministrationen* är väl förberedd med avrop och dylikt. Vår minimitid för tillval är 4 - 6 månader före inflyttning. På detta sätt lägger vi in *tillvalet naturligt i den totala byggprocessen*. Vi har utökat oss med *utställning och personal*. Det är allt vi gjort."

När det gäller *finansieringen av tillvalet* har man lyckats lösa detta tillsammans med en bank. Banken belånar även tillvalet till fastigheten. I vissa fall går även byggföretag X själv in och hjälper till med finansiering om det inte går att lösa på annat sätt.

Vi kan här finna exempel på att finansieringen av tillval går att lösa när det gäller både statligt och privat finansierade småhus.

## 8.1.2 Byggföretaget\_Y

Byggföretaget Y är ett av de större byggföretagen i Sverige. Man har ett flertal distrikts- och regionkontor runtom i landet vilka sysslar med byggnation av bostäder och andra byggobjekt. Byggföretaget har lång erfarenhet av småhusbyggande och är därför väl insatt i de problem ett tillval kan skapa.

### 8.1.2.1 Administration av tillval

Även inom detta företag försöker man så tidigt som möjligt få tag i de blivande husägarna. När man erhållit namnen på de blivande husägarna och dessa erlagt sin handpenning för den kommande fastigheten översänder byggföretag Y två tillvalslistor. Därefter får konsumenten ett antal veckor på sig att studera tillvalssortimentet och göra sina eventuella val. Därefter skickas tillvalslistorna tillbaka till byggföretaget. Man har inom byggföretaget en tumregel vilken innebär att tillvalet skall vara klart cirka tre månader före inflyttning. Det innebär att allt tillval skall kunna finnas på plats vid inflyttningen.

Hos byggföretag Y har man valt en *extrem modell* när det gäller administrationen av tillval. Det går ungefär till på följande sätt för respektive produktgrupp vilket redovisas nedan:

- I: *Golvmaterial* väljer husköparna *hos underentreprenören*. Denne svarar för exponering och försäljning samt installation/montering av samtliga produkter. Betalning av tillvalet sker hos underentreprenören.
- II: *Köksinredningar*, t ex färg på luckor, väljer husköparna *på byggarbetsplatsen*. Det finns hos arbetschefen prover på luckor och lådfronter som konsumenten kan studera. Byggföretag Y svarar för inköp och försäljning samt installation/montering av dessa produkter. Betalning av tillvalet sker hos byggföretag Y.
- III: *Sanitetsporcelain* väljer husköparna *på byggföretagets tillvalslistor*. Om man vill får man gärna som konsument besöka någon utställningslokal där tillverkaren av sanitetsporcelain marknadsför sina produkter. Byggföretag Y svarar för inköp och försäljning av dessa produkter. Installation och montering sker dock av underentreprenör. Betalning av tillvalet sker hos byggföretag Y.

- IV: *Vita varor* väljer husköparna på byggföretagets tillvalslistor. Om man vill får man gärna som konsument besöka någon utställningslokal där tillverkaren av vita varor marknadsför sina produkter. Byggföretag Y svarar för inköp och försäljning samt installation/montering av dessa produkter. Betalning av tillvalet sker hos byggföretag Y.
- V: *Väggmaterial* väljer husköparna hos underentreprenören. I det här fallet materialentreprenören då det är en delad entreprenad. Denne svarar endast för exponering och försäljning av dessa produkter inte installation/montering. Betalning av tillvalet sker hos underentreprenören.

Byggföretaget har försökt lösa tillvalsproblematiken utan att kräva förändringar av det nuvarande byggsystemets sätt att fungera. Endast en produktgrupp har man åtagit sig att exponera för de blivande husägarna nämligen köksinredningar. I övrigt får husköparna vända sig till lokala detaljister/grossister för att få veta något om produktsortimenten. En av de intervjuade i byggföretag Y uttryckte följande synpunkter på varför man inte är intresserad av tillval:

"Det är väldigt viktigt för oss att jaga kostnader och vi försöker skära kostnaderna där vi finner det lämpligast. Det finns möjligheter att skära kostnader i tillvalsbiten och därför vill vi inte ta på oss de administrativa kostnaderna som ett ökat tillval skulle innebära."

Uppenbart är att man inom byggföretag Y är mycket kostnadsmedveten när det gäller byggkostnaderna i samband med nyproduktion av småhus. Man vill från byggföretagets sida också framföra att den statliga lånegivningen sätter vissa gränser för vilken standard man kan utrusta sina hus med. Man menar att det under dessa förutsättningar är ännu viktigare att hålla sig inom de gränser som angivits av t ex Länsbostadsnämnden. Följande intervjuцитат hämtat ur en intervju speglar detta:

"Vi måste hålla oss innanför ramarna för den statliga lånegivningen. Det innebär i sin tur att tillval i möjligaste mån bör administreras av andra än byggherrar och byggföretag men vilka det vet vi inte."

## 8.2 Distributionen av tillvalsprodukter från tillverkare till byggplats

Vilket framkommit genom våra fallbeskrivningar anser man inom byggföretagen att leveranser från tillverkare till byggplats i största möjliga utsträckning bör gå direkt. Det medför att produkterna kan levereras till byggplatsen i rätt tid och tas om hand där för att omedelbart installeras/monteras i husen.

Om vi ser till distributionen av de olika produktgrupperna framkommer det att köksinredningar, sanitetsporcelain och vita varor levereras antingen direkt från respektive tillverkare eller från en grossist/underentreprenör. Köksinredningar och vita varor levereras vid större byggobjekt, t ex nyproduktion av flerfamiljs- och småhus, direkt från tillverkare till byggplats. Detta framkommer med tydlighet i de fallbeskrivningar som senare redovisas i rapporten över materialtillverkarnas distribution och marknadsföring.

Distributionen av produktgrupperna golv och väggmaterial sker uteslutande genom underentreprenörerna. I undantagsfall sker direktleverans från någon materialtillverkare till byggplats. En av de intervjuade personerna inom ett av byggföretagen uttryckte följande synpunkter på distributionen och de interna transportererna:

"Visst har vi problem med interna transporter men när det gäller tillvalsprodukterna har vi det sällan. Om vi ser till produktgrupperna har vi avseende vita varor, som distribueras av Elektrolux, inga interntransporter. De sköter allting på byggplatsen från leverans till installation/montering. När det sedan gäller golv och vägg har vi inte heller några interntransporter därför att underentreprenörerna sköter hela distributionen.

Det är i princip enbart köksinredningarna, som distribueras av Marbodal, som kan skapa problem med interna transporter. I regel får vi nämligen ta dem direkt från lastbilen och bära dem in i husen.

Totalt sett tycker inte vi att det är några problem med interna transporter avseende tillvalsprodukterna."

Man upplever inte att byggföretagets hantering av tillvalsprodukter skapar några större problem då produkterna ofta vid direktleveranser är märkta och numrerade lägenhetsvis eller husvis. Av det skälet kommer produkterna ofta

till rätt plats. Dessutom menar man att tillval egentligen inte kostar byggföretagen någonting därför att man låter materialtillverkare och underentreprenörer administrera tillvalsprocessen. En av de intervjuade personerna inom ett av byggföretagen uttryckte följande synpunkter på detta:

"Om vi kan administrera tillvalet hos någon annan, t ex en underentreprenör eller en materialtillverkare, då främst avseende produktgrupperna golv och vägg skapar det inga administrativa problem för oss. Vi kan nämligen också själva beställa tillval för exempelvis produktgrupperna köksinredningar och vita varor via våra leverantörer. Därefter överenskommer vi att det ska levereras tillsammans med standardsortimentet till byggplatsen. Det innebär inget extra för vår del utan ingår i den normala hanteringen av standardsortimentet."

Inom ett annat av de intervjuade byggföretagen uttryckte en av företrädarna en något motsatt uppfattning avseende problem med tillval. Detta främst i samband med tillval för produktgrupperna golv- och väggmaterial. Nedanstående intervjuцитat återger de synpunkter som framfördes på problemet distribution och hantering av tillvalsprodukter i byggprocessen:

"De fem olika produktgrupperna kommer in i olika skeden i husets byggnation och leveranstiderna måste hållas. Dessutom tror jag att köksnickrier och vita varor bör gå direkt från materialtillverkare till byggplats med anledning av den plats som produkterna kräver i distributionshänseende. Men jag har dock uppfattningen att när det gäller golv och tapeter skulle det vara en fördel att få lägenhetsvisa eller husvisa leveranser."

Uppenbart är att det finns delade meningar om de problem som tillval kan skapa och skapar hos olika byggföretag och dess byggarbetsplatser.

### 8.3 Olika lokala administrativa och organisatoriska lösningar

Vi har i våra tidigare fallbeskrivningar kunnat notera hur ett av de intervjuade byggföretagen själva tagit hand om all administration dock i samarbete med en entreprenörfirma avseende produktgrupperna golv och vägg. Detta pekar emot att olika lokala lösningar har utvecklats avseende administrationen och distributionen av tillval i landet. Det finns dock tankar hos byggföretagen

om att själva ta hand om hela tillvalsprocessen. Nedanstående intervjuцитат hämtat ur en intervju med en företrädare för ett av de större byggföretagen visar detta:

"Inom företaget har vi också själva funderat över varför vi inte skulle kunna ta över hela tillvalsbiten, dvs de fem produktgrupperna. Vi tror dock att det blir problem för företaget att spänna över hela detta enorma sortiment. Vi kommer även in på att då själva behöva ta hand om hela installationen och uppsättningsbiten vilket vi kanske idag inte har kapacitet för."

Man är trots allt inte riktigt nöjd med de olika lösningar som utvecklats för att lösa tillvalsproblematiken. Framförallt upplever vissa byggföretag problem i samspelet mellan byggföretag-materialtillverkare-underentreprenör.

#### 8.4 Sammanfattande synpunkter på tillval

Vid de intervjuer som gjorts med företrädare för de större, rikstäckande byggföretagen har det framkommit olika synpunkter på tillvalsproblematiken. Nedanstående intervjuцитат, tagna ur personliga intervjuer med olika företrädare inom byggföretagen, redovisas jämte de tidigare praktikfallen som illustration till byggföretagens syn på tillval.

##### ARGUMENT EMOT TILLVAL:

"Vi menar att det finns två saker som talar emot tillvalet. Det första är materialtillverkarnas krav på *långa serier* och *lagerhållningen*. Det andra är den ofta alltför *korta tiden* som byggföretagen har på sig för att hantera konsumenten i tillvalsprocessen. Vi menar att *planeringen* är utomordentligt viktig och man måste söka kontakt med de blivande bostadsinnehavarna väldigt tidigt. Gör man det så kan man lyckas med ett tillval men om man inte gör det så blir det betydligt svårare."

##### MARKNADS- ELLER PRODUKTIONSEFFEKTIV?

"I byggföretag betraktar man allting som kostar pengar negativt. Det innebär att man inte förstår att en ökad försäljningsomkostnad på ett par procent, som ger en mycket ordentlig värdeökning för konsumenten, skulle kunna vara något positivt. Man *tänker* helt i produktionseffektivitetstermer."

## VEM SKALL TA HAND OM TILLVALET I BYGGBRANSCHEN?

"Den ende vettige killen som skall ta hand om tillvalet är *byggentreprenören*. Vi bör inse vår *roll* i detta sammanhang. Det är vi som skall ta hand om detta. Det skall inte ligga hos detaljisten, underentreprenören, grossisten eller någon annan."

## DET GÄLLER ATT LÄRA SIG FÖRSTÅ KONSUMENTEN!

"Vi upplever det som svårt att idag säga att det kostar si och så mycket med tillval. Vi har ingen kontroll över den biten men vi skulle gärna vilja ha det. Av den anledningen har vi under ett flertal år varit mycket negativa, eller låt oss säga helt negativa, till tillval. Men vi har lärt oss att det kommit under de senare åren och vi *förstår* konsumenten idag. Tidigare satsade man enbart på *produktionen* och brydde sig inte om *kvaliteten*. Av den anledningen har konsumenten kommit i kläm och vi vill därför vara med om att ge konsumenten den höjda kvaliteten genom att konsumenten själv får vara med och bestämma och betala för denna höjda kvalitet."

## TILLVAL - EN BESVÄRLIG ADMINISTRATION!

"Allt det här med tillval är enligt vår mening rätt rörigt. Det är ett bökande och man får som konsument väldigt dålig hjälp. Det är verkligen inte lätt för köparen och vi tycker att vi bör vara med om att skapa *förbättringar* för konsumenterna avseende speciellt tillvalet."

## ETT MOTIV FÖR TILLVAL

"En viktig sak som vi vill betona det är att tillvalet blir ännu viktigare när byggföretaget senare även får svara för *underhållsbiten*. Det har varit *en av de viktigaste orsakerna* till varför vi haft en tillvalsprocess avseende kvarteret Storstaden. Vi ansåg att lägenheterna på detta sätt skulle bli attraktivare och att hyresgästerna därmed skulle vara mer aktsamma om dess inredning och utrustning."

## MÅSTE TILLVAL VARA SÅ DYRT?

"Det enda som vi har upplevt som besvärligt har varit att övertyga konsumenten om *kostnadsökningen* i de fall man väljer att *gå ifrån standard-sortimentet*. Byggföretagen handlar standardprodukter väldigt billigt medan



konsumenten får gå till detaljisten eller underentreprenören för att handla. Konsumenterna förstår ofta inte den prisskillnad som föreligger när man höjer sin kvalitet eller begär en annorlunda färgvariant. T ex kan materialskillnaden bara vara 3 kronor/m<sup>2</sup> medan kanske totalskillnaden inkl installation/upsättning blir 10 kronor/m<sup>2</sup>. Detta upplever konsumenten som väldigt irriterande och det är ofta svårt för oss att motivera tillval utifrån detta."

Vilket framkommit av dessa intervjuer finns det ett flertal *skiftande uppfattningar* om fenomenet tillval. Uppenbart är dock att byggföretagen har en *nyckelroll* då det gäller att delta i administrationen av tillval. Det får anses gälla både i början av byggprocessen samt fram till slutet.

Vanligt är att betrakta tillval som *en störning* och därigenom vill man helst slippa de åtaganden ett tillval kan innebära ur administrativ och organisatorisk synvinkel. Samtidigt finns det dock en tendens till att allt fler byggföretag börjar se betydelsen av tillval ur dels byggföretagets och dels de boendes synvinkel.

### 8.5 Problemsammanfattning

Vi vill nedan sammanfatta de problem som tillvalsprocessen kan skapa och skapar för olika byggföretag vid nyproduktion av småhus.

- byggföretagen får ett större urval produkter att hantera samt därmed ökat inköpsarbete
- byggföretagen får minskade möjligheter att göra upphandlingar av långa serier vilket höjer kostnaderna för materialinköp
- byggföretagen erhåller ökade felrisker i samband med beställningar och leveranser av tillval
- byggföretagen får även vid tillval direktleveranser från materialtillverkare eller underentreprenör till byggplats men antalet leveranser kan tendera att öka beroende på differentieringen i produktutbudet.
- byggföretagen får en större hantering på byggarbetsplatsen i samband med ett ökat produktutbud samt därmed en ökad risk för stöld, svinn och skador av tillvalsprodukter
- byggföretagen får i och med detta kanske en dyrare byggprocess totalt sett i jämförelse med om man inte erbjudit tillval.

Vi kommer nu i nästa avsnitt att behandla tillvalet och dess konsekvenser i byggprocessen. Detta mot bakgrund av de synpunkter som framkommit från våra intervjuer med byggherrar, förvaltare och byggföretag.



## 9. TILLVAL OCH DESS KONSEKVENSER I BYGGPROCESSEN

Tillval har skapat nya problem för byggherrar, förvaltare, byggföretag och materialtillverkare. Problem som i många fall har kunnat lösas enkelt medan de i andra fall bedömts som så svåra att önskvärda lösningar ej kommit till stånd sett ur de boendes alternativt byggproduktionssystemets synvinkel. För att kunna bearbeta och eventuellt bidra till att lösa dessa problem har vi valt att systematisera dem på ett sätt som leder till ökad förståelse för:

- I: vilka typer av tillval som förekommer i byggprocessen
- II: vad som försvårar tillval i byggprocessen
- III: vad som kan underlätta tillval och vilka åtgärder man kan vidtaga för att åstadkomma olika typer av tillval.

### 9.1 Olika typer av tillval i byggprocessen

#### 9.1.1 Temalägenheter

En första sortering av tillvalssituationen grundas på om det är nödvändigt för byggherren att veta vem som skall ha en viss lägenhet eller ej. Detta är särskilt kritiskt beträffande hyreslägenheter, då tecknandet av kontrakt vanligen görs relativt nära inflyttningstidpunkten. Enklast är därför att byggherren på sedvanligt sätt planerar utifrån en tänkt hyresgästs önskan beträffande färger, utrustningsstandard etc. Exempel på detta är de *temalägenheter* som några byggherrar med framgång presenterat på marknaden under senare år. Byggherren färdigställer därvid lägenheter som skiljer sig t ex vad gäller färgsättning men för övrigt har samma standard.

Temalägenheter skapar inga större problem i byggsystemet, möjligen en något större lagerhållning med flera varianter av samma produkter, men detta är mycket marginellt. De blivande bostadsinnehavarna får sedan välja mellan presenterade alternativ. Den som väljer först har alla alternativ tillgängliga och därmed största möjligheten att bli tillfredsställd; den som väljer sist får finna sig i att acceptera det kvarvarande alternativet eller välja ett annat projekt som stämmer bättre med hans/hennes önskemål. Byggherren kan därmed också bedöma sin prognos beträffande temalägenheternas fördelning på färger etc.

I detta fall kopplas inte byggprocessen och kontraktstecknande av lägenheter/hus samman, varför det inte uppstår problem om hyresgästen bestämmer sig för lägenheten/huset så sent som direkt i samband med inflyttningen.

Om byggherren gör en bra prognos beträffande efterfrågan på respektive temalägenhet, får han också lätt att hyra ut/sälja. Dock kan han fortfarande inte t ex tillgodose önskemålet om en viss temalägenhet på en bestämd plats i huset eller bostadsområdet. Detta är ju låst redan på projekteringsstadiet.

Detta första sätt att skapa ökade möjligheter att tillgodose personliga önskemål från de boende skiljer sig väsentligt från de följande vi kommer att presentera. Dessa bygger alla på förutsättningen *att blivande boende engageras i valet av inredning och utrustning i bostaden före inflyttning.*

För de boende återstår ytterligare en möjlighet att påverka inredning och utrustning i sin bostad, nämligen att göra det *efter sin inflyttning.* I detta fall görs det utan att påverka den totala byggprocessen och konsekvenserna av detta kommer att diskuteras senare.

I nedanstående figur har vi sammanfattat de möjligheter de boende har att påverka inredning eller utrustning i sin bostad genom byggprocessen.

Alternativ	Ej boendespecifik <sup>1)</sup> lägenhet med låst standard. Temalägenheter.	Boendespecifik lägenhet. Före inflyttning.	Boendespecifik lägenhet. Efter inflyttning.
Påverkan på byggprocessen	Nej	Ja	Nej

Vi kommer nu att utifrån tidigare beskrivning av temalägenheter, s k ej boendespecifika lägenheter enligt figuren ovan, att diskutera hur dessa kan göras boendespecifika före inflyttning, genom tillval.

1) Begreppet boendespecifik innebär att varje lägenhet anpassas till individuella krav och önskemål avseende inredning och utrustning.

### 9.1.2 Boendespecifika lägenheter för inflyttning

Temalägenheter kan göras boendespecifika genom att den först inflyttade hyresgästen får möjlighet att välja exempelvis tapeter ur ett begränsat sortiment. Detta klaras normalt relativt enkelt, då leveranstiden på dessa standardtapeter är kort och tapetsering sker relativt sent i byggprocessen. (Urvalet gäller vanligen endast papperstapeter, ej vinyl- eller våtrumstapeter, som ofta måste sättas upp tidigare i byggprocessen.) Om den blivande hyresgästen kommer in för sent (kortare tid än cirka två månader före inflyttning) får han/hon finna sig i att få standardtapeten uppsatt. (Motsvarande gäller även för t ex val av färg på väggar, målade köksluckor och golvmaterial.) Detta alternativ är fortfarande starkt styrt av byggherren. Boende som inte fullföljer sin planerade inflyttning får ersätta byggherren för de besvär detta orsakar. Problem med succession vid avflyttning förekommer inte i större utsträckning. Där- emot har i vissa fall förväxling av valda alternativ skett vilket måst rättas till och därmed orsakat en merkostnad i produktionen.

Hyresgästerna får på detta sätt en viss möjlighet att ur ett begränsat sortiment välja det som passar just dem bäst. Samtidigt måste de bestämma sig några månader före inflyttning och också riskera en depositionsavgift, om de av olika skäl inte kan flytta in i den blivande lägenheten.

Temalägenheten med urval av standardtapeter förekommer idag i många nybyggnadsprojekt med hyreslägenheter. Däremot är det ovanligt att byggherren går längre än så. Detta kallar vi i fortsättningen för *boendespecifika lägenheter med låst standard*.

### 9.1.3 Tillval med låst sortiment

Nästa steg i valfrihet är att förutom en viss färgsatt temalägenhet med standardurval av tapeter ge möjlighet att *byta denna till högre standard genom att de boende själva får betala merkostnaden*. Detta kallar vi *tillval* och vill därmed markera att man väljer något *utöver* den standard som är planerad för lägenheten eller huset. I det enklaste fallet har byggherren angett precis vilka tillval som får förekomma och ur vilket sortiment det kan väljas. Detta kallar vi *tillval med låst sortiment*.

Alternativet förekommer idag för majoriteten av småhus med äganderätt och för bostadsrättslägenheter. I dessa fall kan de boende också enkelt få er-

sättning för sina investeringar vid avflyttning. Motsvarande gäller inte hyresgäster idag. Trots detta finns några exempel på denna typ av tillval i hyreslägenheter. Hyresgästerna har i dessa projekt uppfattat tillval mycket positivt och investerat belopp på upp emot en årshyra i sin lägenhet.

Genom sitt sortimentsval kan byggherren styra till vad han anser rimliga alternativ. Ibland försöker byggherren påverka prisbilden genom att redan i upphandlingen ta in priser på planerat tillval.

Ett problem, som skapar mycket diskussioner, är hur mycket som skall krediteras för standardalternativet när tillval görs. Det är enligt Konsumentverket inte ovanligt att hus- och lägenhetsköpare anser sig tvingade att betala överpriser för tillval. Detta är särskilt aktuellt när tillvalet av material också ställer krav på bättre underbehandling, etc.

#### 9.1.4 Tillval med öppet sortiment

I vissa fall får husköparen (detta gäller vanligen småhus med äganderätt) själv förhandla med respektive entreprenör om leverans av produkter. Detta utan att byggherren i förväg har fastställt att just dessa alternativ skulle få förekomma. Det förutsätts dock att entreprenören i detta fall kan ge erforderliga garantier.

Husköparen/lägenhetsinnehavaren har i vissa fall själv anskaffat produkter och därvid krediterats standardalternativet. Inköpsarbetet ökar i detta fall vare sig det läggs på de boende eller byggföretag/underentreprenör. Antalet leverantörer ökar vilket troligen ger högre priser.

Detta kallar vi tillval med *öppet sortiment*. En svårighet med öppet sortiment är service och underhåll i de fall förvaltaren av huset/lägenheten är en annan än den boende. Detta alternativ förekommer därför ytterst sällan i annat än småhus med äganderätt.

Vi kan nu redovisa vilka valmöjligheter de bostadssökande erbjuds när de får påverka inredning och utrustning före inflyttning.

Boendespecifika lägenheter före inflyttning		
Låst standard	Tillval med låst sortiment	Tillval med öppet sortiment

### 9.1.5 Tillvalet skapar nya typer av problem

De produkter som vanligen omfattas av tillval är framför allt

- tapeter
- golvmaterial
- köksinredning
- köksmaskiner
- sanitetsporlin
- kakerl
- (- innerdörrar)

Med en sådan tillvalslista ställs byggherrar och byggföretag inför nya typer av svårigheter.

1. Byggherren måste göra ett avtal med den bostadssökande sex till nio månader före inflyttning. Så lång tid innan måste produkterna beställas för att kunna levereras i tid. Detta ökar risken för avhopp före inflyttning.
2. Tillval, vilket innebär en standardförbättring, utgör ett problem för lägenheter med hyresrätt. Med dagens lagstiftning kommer hyresgästerna att investera i annans fastighet och kan inte göra anspråk på ersättning vid avflyttning på annat sätt än genom en frivillig överenskommelse med nästa hyresgäst. Motsvarande problem föreligger inte för bostadsrätt och äganderätt. Där kan man vid försäljning realisera dessa standardhöjningar.
3. Finansieringen av tillvalet har i några fall gjorts via hyran, vilket inte alltid accepterats av hyresgästföreningen vid förhandlingar.
4. Byggföretaget får ta på sig ett ökat samordningsarbete. Risken för störningar i byggprocessen ökar när ett större sortiment skall hanteras. Alla produkter måste finnas på plats i tid, man kan inte som annars utnyttja material för senare etapper för att ersätta svinn etc. (Normalt utökar man dock inte antalet leverantörer, varför upphandlingsarbetet ej påverkas nämnvärt.)

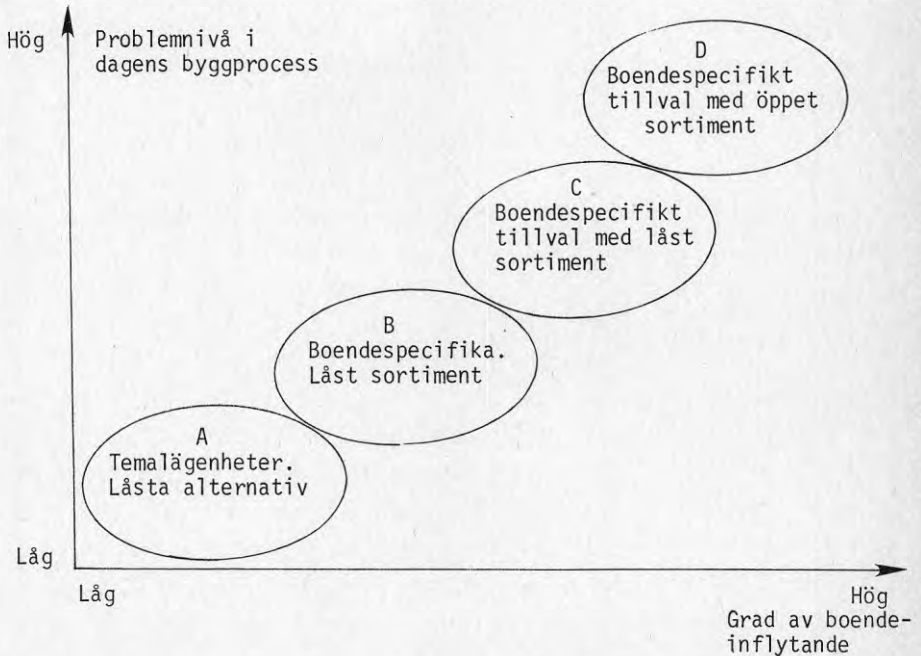
5. Underentreprenörer för t ex VVS och golvläggning får kortare serier av samma produkter. Detta ställer krav på ökad lagerhållning, alternativt överflyttning av denna funktion bakåt till grossist eller tillverkare. Detta resulterar i en viss merkostnad, som konsumenten slutligen får betala. Inte heller får man samma kontroll på inköpen, varför det inte är så ovanligt att golvmaterial eller färgat porslin inte levererats före inflyttning.
6. Garantifrågorna blir mer komplicerade. Skall t ex byggföretag och underentreprenör lämna ersättning för skador under garantitiden på väsentligt dyrare produkter än de som upphandlats? Vanligen skjuts detta ansvar över på konsumenten, som vid skada endast får ersättning som motsvarar standardalternativet.
7. Det ställer högre krav på leveransberedskap hos tillverkarna än när endast standardprodukten skall levereras. Tillverkarna har i många fall fått utnyttja (alternativt bygga ut) sin regionala lagerhållning och därmed fått merkostnader jämfört med direktleverans från fabrik. Detta sker t ex när tillvalet beslutas så sent, att hela leveransen inte kan sändas direkt. Dessa kompletteringsleveranser blir kostsamma.

#### 9.1.6 Sammanfattning och systematisering

De olika alternativen medför olika möjlighet för de boende att utöva inflytande, men också olika hög grad av problem för dagens byggprocess. Boendespecifika lägenheter med låst standard är helt byggherrestyrda på samma sätt som temalägenheten medan boendespecifika lägenheter med tillval ger de boende möjlighet till inflytande och påverkan.



Schematiskt kan vi nu ordna samtliga alternativ enligt figuren nedan.



Figur Grad av boendeinflytande och problemkonsekvenser för olika tillvalsalternativ.

Temalägenheter (A) är ett första enkelt steg mot ökat inflytande på nyproduktionen från blivande boende. Detta kan tillgodoses utan svårigheter även för hyreslägenheter.

När temalägenheten görs boendespecifika och bostadssökande får välja alternativ inom en viss standard (B) ökar svårigheterna för byggherren. Framför allt kommer tidsaspekten in, de inflyttande måste vara kända 2-6 månader före inflyttning. Inom hyresrätt tillämpas detta idag av vissa byggherrar/förvaltare framför allt beträffande tapetval. Fortfarande är de boendes inflytande på sin lägenhet begränsat.

Ett stort steg beträffande valfrihet görs när alternativ (C) tillämpas - tillval med låst sortiment. De blivande lägenhets/husinnehavarna får då möjlighet att utifrån en given basstandard öka på den för just dem väsentliga inredningen eller utrustningen. Tillval förekommer praktiskt taget enbart för bostadsrätt och äganderätt. Det skapar väsentligt större problem för dagens byggprocess än de tidigare alternativen. Särskilt när planeringstiden blir så kort, att normal framförhållning beträffande leveranser inte tillgodoses.

Fallet (D) är en ur de boendes synvinkel marginell förbättring av valfriheten i (C) och förekommer framför allt vid frifinansierade småhus. Det kan skapa problem beträffande leveranser, garantier m m men också för att förvaltningen blir besvärligare med ett större sortiment.

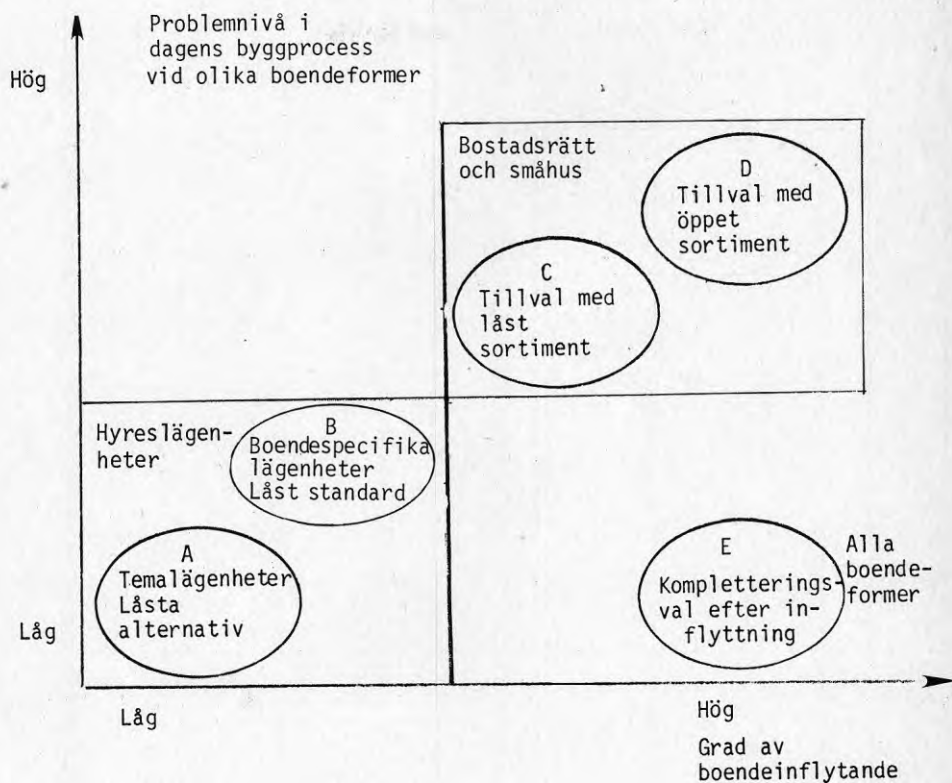
#### 9.1.7 Kompletteringsval efter inflyttning

När de boende själva gör *kompletteringar*, omtapetseringar etc *efter inflyttning* motsvarar det närmast detta alternativ (D). Vi kallar detta *kompletteringsval*. Det skapar inte några som helst problem för byggprocessen. I vetskap om detta tvekar många byggherrar att ta på sig det merarbete det innebär att administrera tillvalet för den först inflyttade boende. Det är inte heller självklart, att de boende är beredda att fatta beslut några månader före inflyttning. Särskilt unga hushåll vill gärna först ha egna erfarenheter av att bo, innan de är beredda till sådana beslut. Detta kan dock ge problem under förvaltningen istället. Det är ju inte säkert, att förvaltaren kan godta gjorda förändringar och därmed uppstår en diskussion om att återställa lägenheten i tidigare skick. Detta kan vara ett skäl för byggherren att i tid ta hand om de boendes önskemål.

*Konsekvensen blir i detta fall en dubbelinvestering*, eftersom standardinredning först installeras för att sedan ersättas. Detta är särskilt uttalat i de fall där arbetskostnaden för installation är hög (t ex mattor, tapeter). Materialkostnaden utgör där ofta en bråkdel av kostnaden att få det monterat fackmannamässigt.

Kompletteringsval förekommer inom alla boendeformer, dock vet vi idag inte i vilken utsträckning. Det finns dock pågående undersökningar som just söker kartlägga detta inom hyresrätt (Högberg, A-L, 1979). Särskilt intressant är därvid om kompletteringsvalet minskar påtagligt när tillval förekommer. De ändringar som gjorts i hyreslagen under senare år gör det möjligt (även för hyresgäster) att göra förändringar i lägenhetens inredning och utrustning, dock med tillägget att det skall vara fackmannamässigt utfört.

Vi kan nu i nedanstående figur sammanfatta de olika alternativen och också ange vilka boendeformer som omfattas av respektive alternativ:



Figuren visar graden av problemnivå i byggprocessen vid olika boendeformer samt därmed också graden av boendeinflyttande. Vi kan konstatera att ett ökat brukarinflyttande vid nyproduktion av flerfamiljshus ställer höga krav på problemlösningsförmåga vilket i sin tur styr graden av boendeinflyttande inom denna boendeform.

## 9.2 Hinder för tillval i byggprocessen

Problemnivån i dagens byggprocess hänger intimt samman med graden av boendeinflyttande inom de olika boendeformerna. Vi har tidigare kunnat konstatera att de hinder som föreligger för tillval hos t ex byggherrar/förvaltare och byggföretag är att hänföra till de tidigare beskrivna lägenhetstyperna i byggprocessen. Det finns olika typer av problem för varje aktör i byggproduktionssystemet, vid tillval, och vi ska i nedanstående figurer sammanfatta några av de problem som kan förekomma för olika aktörer samt även de boende.

### 9.2.1 Problem för byggherre/förvaltare, byggföretag samt underentreprenörer

I nedanstående figur visar vi exempel på olika typer av problem som kan förekomma vid temalägenheter och boendespecifika lägenheter med varierande grad av inflytande, genom tillval.

Problem för:	Alternativ	Temalägenheter. Ej boendespecifika. Låsta alt.	Boendespecifika lägenheter		
			Låst standard	Tillval	
				Låst sortiment	Öppet sortiment
Byggherre		- Att bedöma efterfrågan på olika alternativ			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Att få tag i hyresgäster i tillräckligt god tid</li> <li>- Att hantera avhopp före inflyttning</li> <li>- Att hantera succession vid avflyttning</li> <li>- Problem i hyresrätt att investera i annans fastighet</li> <li>- Hur finansiera tillvalet?</li> </ul>
Byggföretag				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ökad risk för störningar pga att rätt material inte finns på plats i tid</li> <li>- Garantifrågorna</li> </ul>	
Underentreprenörer			- Rätt material i varje rum. Ökad administration, risk för fel - reklamationer		- Garantifrågorna
		- Större sortiment	- Större sortiment	- Större sortiment	- Större sortiment

### 9.2.2 Problem för materialtillverkare

I nedanstående figur visar vi exempel på olika typer av problem som kan förekomma vid temalägenheter och boendespecifika lägenheter med varierande grad av boendeflytande, genom tillval.

Alternativ Problem för:	Temalägenheter. Ej boendespecifika. Låsta alternativ	Boendespecifika lägenheter		
		Låst standard	Tillval	
			Låst sortiment	Öppet sortiment
Materialtillverkare		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rumsbeställningar kostar mer att administrera</li> <li>- Risk för felleveranser</li> <li>- För korta leveranstider</li> <li>- Spridda avrop ger högre distributionskostnad</li> </ul>		

### 9.2.3 Problem för de boende

I nedanstående figur visar vi exempel på olika typer av problem som kan förekomma vid temalägenheter och boendespecifika lägenheter med varierande grad av boendeflytande, genom tillval.

Alternativ Problem för:	Temalägenheter. Ej boendespecifika. Låsta alternativ.	Boendespecifika lägenheter		
		Låst standard	Tillval	
			Låst sortiment	Öppet sortiment
Boende	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Endast fasta alternativ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Begränsad valfrihet</li> <li>- Att låsa sig långt innan inflyttning. Riskera sin depositionsavgift</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tillval kostar pengar Hur finansiera?</li> <li>- Många olika leverantörer ger högre priser</li> <li>- Att välja rätt</li> </ul>	

### 9.2.4 Sammanfattning

Dessa exempel på problemställningar, i samband med tillval, för olika aktörer i byggproduktionssystemet samt de boende är en provkarta över tillvalsproblematiken. Våra tidigare avsnitt vilka berört byggherrars/förvaltares och bygg-

företagens syn på tillval belyser på ett utmärkt sätt den totala tillvalsproblematiken. Vi har hittills inte återgett materialtillverkarnas syn på tillval men det kommer vi att göra i kommande avsnitt med bl a utförliga fallbeskrivningar som underlag.

Hittills kan vi konstatera att de hinder för tillval som existerar i byggprocessen hos t ex byggherrar och byggföretag ger olika grad av boendeinflytande. Därmed har tillval också blivit mer eller mindre utvecklat inom olika boendeformer bl a beroende på graden av problemnivå samt möjligheterna att lösa problemen inom ramen för det etablerade byggproduktionssystemet.

För oss blir det därför viktigt att ta fasta på detta för att vi ska kunna förstå och lära oss hur dessa problem ska kunna lösas.

### 9.3 Hinder för tillval kan undanröjas

Vi har i våra intervjuer fått många uppslag på hur de problem tillval skapar i byggprocessen kan lösas. Vi kommer här att redovisa vad byggherrar och byggföretag kan göra.

#### 9.3.1 Normala planeringstider kan ej hållas

När tillval planeras och beslutas i god tid, så att normala leveranstider kan erbjudas, har leverantörerna inga särskilda problem utan kan följa sina upplagda rutiner för leveranser till byggobjekt. Däremot om tiden mellan tillval och leverans blir kortare än normalt, orsakas ofta merkostnader. Dessa kan exempelvis utgöras av:

- Skilda leveranser för standard och tillval ger högre frakt- och administrationskostnader.
- Skilda leveranser för köksskåp och köksluckor ger merkostnad för frakt, administration samt merarbete på byggplatsen.
- Leverans av standard för senare utbyte till valt alternativ.
- Förskjutningar i tidplaner som ökar risken för störningar och därmed improvisationer.

Det har varit en strävan hos byggherrar och byggföretag att skapa tillräcklig framförhållning för att slippa sådana kostnader. Exempel finns på byggherrar som själva tagit hand om kommunens bostadsförmedlingsverksamhet, då de inte fått potentiella hyresgäster anvisade i tid.

### 9.3.2 Avhopp före inflyttning

Byggherrar försöker skydda sig mot extrakostnader i samband med avhopp före inflyttning. I många fall betalas allt tillval före tillträdet direkt till respektive leverantör. När man köper lägenhet eller hus erläggs en handpenning för att konfirmera köpet. Denna tillfaller säljaren om köpet inte fullföljs och täcker vanligen nedlagda kostnader.

Samma möjligheter finns inte i hyresrätt eftersom ett egentligt avtalsförhållande inte inträder förrän den blivande hyresgästen flyttar in och erlägger hyra. Detta har i något fall lösts med en depositionsavgift som erlägges när tillvalet beställs. Problemet är inte särskilt vanligt enligt våra erfarenheter.

### 9.3.3 Att investera i annans fastighet

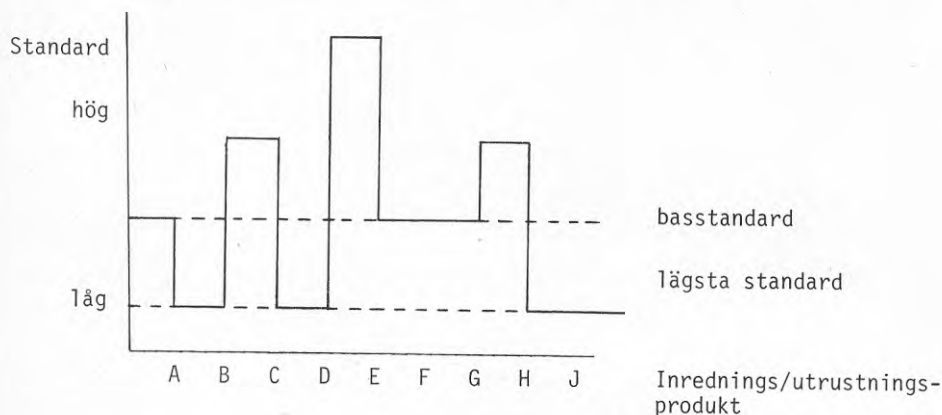
Detta gäller uteslutande hyresrätt. Mest frekventa exemplet är persiennproblemet. Avflyttande hyresgäst kan inte tvinga nästa hyresgäst (eller fastighetsägaren) att betala för insatta persienner. Alternativet är att avlägsna dem, men eftersom de är specialgjorda till en viss lägenhet har de mycket begränsat värde om de avlägsnas. Dessutom måste fönstren återställas i tidigare skick. Denna typ av problem kommer att behandlas av den statliga utredning som tillsatts för att utreda reparationsfonder för hyreslägenheter. Inom bostadsrätten fungerar dessa fonder utan problem.

### 9.3.4 Finansiering av tillval

Finansieringen av tillvalet är inte heller löst generellt. Detta problem är djupgående och kräver grundlig genomgång. Idag finansierar man med statliga lån en viss lägsta godtagbara standard.

Man skulle kunna tänka sig en flexibilitet så att avvikelser uppåt och nedåt från den standarden skulle vara möjlig. I så fall skulle man genom att sänka

standarden på mindre önskvärda produkter och höja den på andra skapa en personlig profil utan total merkostnad. Det finns dock vissa svårigheter med en sådan modell.



Genom att höja basstandarderna kan man minska ned tillvalet men skapar också en icke önskad överstandard för andra produkter. Totalt sett är detta betydligt mer kostsamt än tillvalsmodellen.

Man kan också tänka sig att sänka basstandarderna till "lägsta önskade nivå" och låta allt därutöver vara tillval. Detta påminner om de skalhus som finns i vissa länder i Europa.

### 9.3.5 Byggprojekten blir känsligare för störningar

Byggprojekten tidsplaneras idag i detalj. På många objekt vill man styra leveranser till en viss dag och t o m ett visst klockslag för att få minskad störning på bygget. Ett ökat tillval medför också större svårigheter att klara svinn, skador, felleveranser.

Därför har man ökat kontrollen väsentligt. Byggföretagen lägger idag över en hel del av denna administration på leverantörer och underentreprenörer. Om fel uppstår blir därmed ansvarsfrågan enklare att klara ut. Detta innebär dock uppoffringar för de bostadssökande som måste besöka alla berörda underentreprenörer på olika ställen. Man söker lösningar inom det etablerade byggsystemet på ett sätt som inte effektivt löser de boendes problem.

I något fall har man handlat upp tjänsten att hålla i administrationen av tillvalet då det blivit för betungande för byggföretaget att hantera.



Problemet att minska tidsberoendet mellan leverantör och byggföretag tar vi upp senare i rapporten. Där kommer vi också att belysa leverantörernas möjligheter att förkorta leveranstiderna.

Vi kommer i nästa avsnitt att relativt utförligt redovisa vår syn på de administrativa och organisatoriska lösningarna av tillvalsprocessen hos framför allt byggherrar, förvaltare och byggföretag.



## 10. ADMINISTRATIVA OCH ORGANISATORISKA LÖSNINGAR AV TILLVALSPROCESSEN

### 10.1 Förvaltarsyn på tillval

Tillvalet förekommer idag huvudsakligen inom bostadsrätt och småhus avseende nyproduktion av bostäder. När det gäller hyresrätter i flerfamiljshus finns det olika uppfattningar hos byggherrarna/förvaltarna om möjligheterna att genomföra tillval. Av våra intervjuer och fallbeskrivningar hos byggherrar/förvaltare har framkommit att de är beredda att administrera tillval under vissa förutsättningar. Det kan t ex gälla att bostadsförmedlingarna i tid förmedlar de blivande hyresgästerna så att man har möjlighet att erbjuda tillval i god tid före inflyttning. Detta sker idag endast i undantagsfall och endast en av våra intervjuade förvaltare hade genomfört detta praktiskt. Man är inte heller särskilt övertygad om att de blivande hyresgästerna har någon möjlighet att finansiera ett tillval vid nyproduktion av hyreslägenheter. En förvaltare hade erfarenheten att de boende ofta inte kunde betala sitt tillval och det upplevde man negativt.

Vi tolkar detta som de två huvudsakliga problem byggherrar/förvaltare upplever i samband med tillval. Även om man inte uttryckligen uttalade finansieringsfrågan som ett stort problem så innebär i alla fall den statliga lånegivningen idag att man inte kan utrusta sina nybyggda lägenheter med mer än normalstandard. Av det skälet ansåg man att en privatfinansiering via hyresgästerna skulle krävas om lägenhetsstandarden skulle höjas. Det fick i så fall ske genom tillval. Ur de boendes synvinkel innebär detta att man i relativt god tid före inflyttning, ca ett halvår, måste slutgiltigt bestämma sig för en lägenhet i nyproduktionen.

Ett annat av de problem som förvaltarna anser väsentligt och som påverkar förekomsten av tillval, är förhållandena vid hyresgästbyte eller succession.

Vissa förvaltare har låtit upprätta skriftliga avtal med sina hyresgäster som reglerar förhållandet mellan den gamle hyresgästen och den nye hyresgästen, vilket framkom i tidigare fallbeskrivningar. Detta avser de fall då den efterkommande hyresgästen inte vill överta lägenheten i det skick den befinner sig när den gamle hyresgästen flyttar ut. Man har därför mellan byggherre/förvaltare och hyresgäster enat sig om att om lägenheten inte är målad och tapetserad fackmannamässigt, skall ny målning och tapetsering ske. Därefter delas kostnaden mellan förvaltaren och den gamle hyresgästen i relation till hur många år denne bott i lägenheten och det antal år som förflutit i förvalta-

rens renoveringscykel. Tillvalsmöjligheterna påverkas även av vilka produktgrupper förvaltarna anser mer eller mindre kostsamma.

Det har framkommit att det föreligger skillnader mellan olika produktgrupper när det gäller möjligheten att erhålla tillval. Hos de förvaltare vi intervjuat är de flesta medvetna om att val mellan färgalternativ är ett rimligt brukarkrav. Det har också de flesta försökt ställa upp med. Detta avser då i första hand produktgrupperna golv och tapeter. När det däremot gäller de andra produktgrupperna, t ex köksinredningar, sanitetsporslin och vita varor, har tillvalet varit ovanligare. Skälen till varför dessa produktgrupper inte blivit accepterade beror på orsaker som t ex lång varaktighet och höga investeringskostnader. Därutöver har någon förvaltare menat att färg på köksinredningar och vita varor inte går att ändra efter viss tid utan att man måste byta hela utrustningen. Det menar man är omöjligt att genomföra ur kostnadssynpunkt varför dessa produktgrupper vid nyproduktion av hyresrätter inte blir aktuella för tillval.

Vi vill nu peka på en av de viktigaste orsakerna till varför tillval inte utvecklats avseende hyresrätter. Vi har redan i inledningen nämnt att den långa planeringstiden, tre till sex månader före inflyttning, försvarat förekomsten av tillval. Det har berott på att bostadsförmedlingarna inte fått tag i de nya hyresgästerna förrän väldigt sent i byggprocessen. Då har det varit omöjligt att erbjuda tillval och därmed har det inte kommit på tal.

Planeringen av tillval blir alltså en kritisk faktor för byggherrar/förvaltare inom flerfamiljshusen. Av det skälet har byggherrar/förvaltare hittills valt lösningar som inneburit att de tagit så liten risk som möjligt gentemot byggprocessens olika aktörer. Det har inneburit att tillval knappast förekommit och därmed inte givit de boende möjligheter till personligt inflytande över inredning och utrustning.

## 10.2 Byggareaspekter på tillval

Enligt vår mening har byggföretagen löst tillvalsproblematiken på *ett relativt tillfredsställande sätt* när det gäller nyproduktionen av småhus. Det finns hos de intervjuade byggföretagen olika uppfattningar om hur man skall administrera och organisera själva tillvalsprocessen. Den kan i princip omfatta allt, ifrån att få tag i den blivande småhusägaren hos bostadsförmedlingen till att hjälpa till med reklamationer när småhusägaren flyttat in i sitt nya hus.

Våra fallbeskrivningar har på olika sätt visat hur de större rikstäckande byggföretagen upplever skilda typer av problem i samband med tillvalsprocessen. Vi har därvid konstaterat att det finns byggföretag som är mer eller mindre *marknadsorienterade* när det gäller att se till marknads-, dvs brukarens, behov. Vi vill med nedanstående figur illustrera hur olika byggföretag kan marknadsorientera sig när det gäller tillval vid nyproduktion av småhus.

Byggföretag X: Marknadsorienterat byggföretag ser tillval som en affärsidé, dvs ett marknadsbehov	Byggföretag Y: Icke marknadsorienterat byggföretag ser inte tillval som en affärsidé, dvs ett marknadsbehov
- egen administration för inköp av produkter	- egen administration för inköp av produkter
- egen exponering och information om produkt-sortiment	- inte egen exponering och information kring produkt-sortiment
- egen försäljning samt i vissa fall installation/montering av tillvalsprodukter	- inte egen försäljning av tillvalsprodukter
- tidig konsumentkontakt och valmöjligheter för konsumenten	- inte tidig konsumentkontakt och valmöjligheter för konsumenten
- situationsanpassad planering och styrning av byggobjektet i samråd med materialtillverkare	- inte situationsanpassad planering och styrning av byggobjektet i samråd med materialtillverkare
- samarbete med underentreprenörer och installatörer vid montering/upp-sättning av tillvalsprodukter	- inte samarbete med underentreprenörer och installatörer vid montering/upp-sättning av tillvalsprodukter
- konsumenterna ses som "opportunities", inte som "threat"	- konsumenterna ses som "threat", inte som "opportunities"

Om vi återknyter till vår tidigare diskussion i början av rapporten om "öppna" och "slutna" system vill vi försöka tolka de större rikstäckande byggföretagens agerande på följande sätt.

Inom byggproduktionssystemet har dessa byggföretag en *nyckelroll* då de besitter en unik kompetens i att bygga bostäder av olika slag. Det innebär att de traditionellt varit inriktade på en effektiv och rationell byggprocess där kvantitetstänkande gått före kvalitetstänkande. Med den innebörden att det med en hög produktionskvantitet också går att bygga kvalitativt goda bostäder.

Detta förhållande påverkar byggföretagens syn på tillval och därmed deras grad av marknadsorientering. Eftersom tillval huvudsakligen förekommit vid nyproduktion av småhus har de byggföretag som till största delen sysslat med denna bostadsproduktion lärt sig att hantera tillval. Man har lärt sig att hantera konsumenten och dennes krav/önskemål samtidigt som man i viss mån anpassat sin byggprocess efter denna situation. Man har därmed börjat utveckla ett "öppet" byggsystem.

Vi har vid våra intervjuer funnit exempel på byggföretag som inte är intresserade av att "öppna" sig för marknadens behov eller krav. Orsakerna till det kan variera men ett skäl har varit att *tillvalsprocessen kostar byggföretagen både tid och pengar*. Genom att "avsäga sig" ett marknadsansvar förlorar man också möjligheten att utnyttja de marknadsfördelar som man skulle kunna utveckla. Detta resonemang medför att de byggföretag som hittills utvecklat sina tillvalsprocesser bäst också är mest lämpade för att ta hand om ett eventuellt tillval vid nyproduktionen av flerfamiljshus. Enligt vår tolkning skall det inte behöva vara principiellt besvärligare att hantera tillvalsprocessen vid nyproduktion av flerfamiljshus. Följande moment är viktiga och innebär ett visst merarbete; att skapa kontakt med kommunens bostadsförmedling, att utforma ett lämpligt tillvalssortiment, att tillsammans med underentreprenörer eller materialtillverkare ge konsumenterna information om tillvalet.

Utöver detta merarbete, vilket redan till viss del är känt från småhussidan, tillkommer att administrera och organisera byggplatsens arbete på ett tillfredsställande sätt. Vid de mindre byggobjekten, typ småhusbyggnationer, går det idag relativt lätt att hantera tillvalet i byggprocessen. Men när det däremot gäller större byggobjekt, typ flerfamiljshusbyggnationer, kan det bli besvärligare.

Inom byggföretagen menar man att om man har en tidsplanering uppgjord på förhand ska det gå att genomföra tillval också inom nyproduktionen av flerfamiljs-hus. Med tidsplanering för tillval menar man inom byggföretagen att man måste ha en tidsperiod på tre till sex månader före inflyttning om man ska kunna hantera tillvalet. Även här, liksom hos byggherre/förvaltare, finner vi att den kritiska faktorn är planeringen av tillval. *Om de boende inte kommer in i byggprocessen förrän cirka tre till fyra veckor före inflyttning så är tillvalet i fara.* I de tidigare beskrivningarna över byggföretagens syn på tillval framkom att för t ex produktgrupperna sanitetsporlin och vita varor var den kritiska tiden för tillval senast 1 månad före inflyttning. Det innebar att de boende kunde komma så sent i byggprocessen och trots allt få tillval inom dessa produktgrupper.

När det däremot gällde de andra produktgrupperna köksinredningar, golv- och väggmaterial var den kritiska tiden för tillval 4 månader före inflyttning respektive 2 månader före inflyttning. Det innebär att de vanligast förekommande tillvalsproduktgrupperna nämligen golv och tapeter har en relativt lång framförhållningstid, 2 månader före inflyttning. (När det gäller produktgruppen golv beror det på att samtliga våtrumsprodukter måste installeras relativt tidigt i byggprocessen.)

Vi fann vid en av våra intervjuer med en förvaltare, vilket också återges i rapporten som fastighetsbolag C, att man hos denne förvaltare hade kommit ner i en kritisk tid av fyra veckor före inflyttning avseende tapeter och färg på köksinredning. Detta hade man lyckats med tack vare att man hade goda kontakter med sina respektive underentreprenörer. I det här fallet hade byggföretaget inget att invända mot detta förfarande. Detta visar på outnyttjade möjligheter att förbättra organisationen på byggplatsen till de boendes fördel.

Om vi återgår till vår tidigare diskussion om marknadsorienterade respektive icke marknadsorienterade byggföretag kan vi konstatera att byggföretag Y, enligt fallbeskrivningen, inte ser som sin uppgift att ge konsumenterna möjligheter till tillval. Man har helt enkelt avstått från att administrera en egen tillvalsprocess. Det kan i sig medföra en intressant konsekvens om man ser till de olika aktörerna i byggprocessen och deras förmåga till marknadsanpassning och flexibilitet i samband med tillvalsprocessen. I fallet byggföretag Y har man "decentraliserat" beslutsfunktionerna till samtliga sina materialtillverkare och underentreprenörer vilket i sig för konsumenten medför nackdelen att denne måste besöka samtliga dessa om man önskar göra tillval. Men det medför också att de olika underentreprenörerna i de enskilda fallen kan bedöma om ett tillval är genomförbart eller inte när en brukare kommer in sent i till-

valsprocessen. Detta får enligt vår mening främst anses gälla produktgrupperna golv, vägg och sanitetsporcelain samt i viss mån även vita varor.

Om man därefter ser till byggföretag X har detta byggföretag valt att själv administrera hela tillvalsprocessen för samtliga produktgrupper. Man tillser att de operativa funktionerna i samband med tillvalet kommer i den tidsföljd som byggprocessen för det aktuella byggobjektet kräver. Vi kan konstatera att man i detta byggföretag valt att "centralisera" beslutsfunktionerna till sin egen administration och organisation, dock med viss hjälp från vissa underentreprenörer. I och med denna "centralisering" har man också fått en väl fungerande planeringsrutin avseende tillvalsprocessen. Enligt vår mening har byggföretag X troligen mindre förutsättningar än byggföretag Y att nå en flexibel och situationsanpassad byggprocess med tillval. Detta under förutsättningen att de blivande småhusägarna kommer sent in i byggprocessen. Om de inte gör det har troligen byggföretag X, med största sannolikhet, de bästa förutsättningarna för att genomföra en tillvalsprocess.

Vid en jämförelse mellan nyproduktion av småhus och flerfamiljshus och de lösningar som existerar avseende tillvalet är det ganska klart att man vid nyproduktion av småhus får tag i de blivande husägarna tidigt i byggprocessen. Samma gäller inte nya hyresgäster till flerfamiljshus. Där anvisas ofta hyresgäster så sent att tillval inte går att klara i byggprocessen.

Ur planeringssynpunkt är det kanske inte givet att man ska använda sig av samma förfarande vid nyproduktion av flerfamiljshus som vid nyproduktion av småhus. Det bör vara så att de mindre byggobjekten, typ småhus, skapat tillvalsprocesser och lösningar, som ur administrativ och organisatorisk synvinkel, är anpassade till ett litet antal brukare och lång planeringstid. De är just av det skälet starkt marknadsorienterade och situationsanpassade utifrån minsta möjliga risk när det gäller att klara framförhållningstiden före inflyttning.

Vid nyproduktion av flerfamiljshus med tillval har vi en situation med högt risktagande när det gäller att klara framförhållningstiden före inflyttning. Man vet inte när man får kontakt med de blivande hyresgästerna och de kostnader man då redan lagt ned för ett eventuellt tillval kan bli höga. Mot denna bakgrund är det möjligt att det icke marknadsorienterade byggföretaget Y, med minsta möjliga risktagande, och en "decentraliserad" beslutsfunktion genom sina materialtillverkare och underentreprenörer är mera lämpad att hantera tillvalet vid nyproduktion av flerfamiljshus. Vi tror att man på det sättet kan skapa utrymme för den anpassning och flexibilitet som behövs vid ett högt risktagande med korta framförhållningstider före inflyttning. Av det skälet



tror vi att tillval vid nyproduktion av flerfamiljshus är genomförbart under förutsättning att de medverkande underentreprenörerna och materialtillverkarna tillsammans med byggföretaget kan skapa en effektiv och rationell byggprocess.

Om man väljer att betrakta tillval som ett planeringsproblem, ur byggföretagets synvinkel, är det uppenbart att byggföretagen önskar att tillval på ett naturligt sätt ingår i den totala materialadministrationen, vilket också framgår av en intervju från byggföretag X.

Vi har tolkat byggföretagens syn på tillval som att man huvudsakligen sett det som ett planerings- och samordningsproblem. För de flesta byggföretagen är det fråga om att få in tillvalsprodukterna i byggprocessen utan att det kostar mer tid och pengar än vad det vanliga standardsortimentet gör. Här spelar underentreprenörerna viktiga roller då det gäller produktgrupperna golv- och väggmaterial samt sanitetsporcelain. Dessa tre produktgrupper kräver nämligen till skillnad från köksinredningar och vita varor speciell installation/montering på byggplatsen. Dessutom sker den fysiska distributionen av t ex golv- och väggmaterial ofta genom dessa underentreprenörer.

Av bl a dessa skäl måste samspelet mellan byggföretag - materialtillverkare - underentreprenör fungera tillfredsställande.

Vi kommer därför i nästkommande avsnitt att belysa distributions- och marknadsstrukturen hos fyra olika materialtillverkare för tillvalsprodukter. Mot den bakgrunden vill vi avslutningsvis diskutera eventuella förändringar inom distributions- och marknadsstrukturen för tillvalsprodukter.



## 11. DISTRIBUTIONS- OCH MARKNADSSTRUKTUREN HOS NÅGRA OLIKA MATERIALTILLVERKARE

Vi har i tidigare avsnitt konstaterat att *materialtillverkarna* i byggprocessen, för respektive tillvalsproduktgrupper, har ett visst inflytande när det gäller att kunna erbjuda tillvalsmöjligheter. *Samspelet* mellan byggherre-byggföretag-materialtillverkare (underentreprenör) blir av vikt när det gäller att administrera och organisera en tillvalsprocess vid nyproduktion av flerfamiljs- och småhus. Av det skälet har vi funnit det väsentligt att redovisa några olika materialtillverkares distribution och marknadsföring av produkter avsedda för bostadens inredning och utrustning. Vi vill därigenom också återge deras syn på dagens marknadssituation samt tillvalets eventuella betydelse vid nyproduktion av bostäder.

Detta avsnitt har därför till syfte att *beskriva och analysera tre olika materialtillverkares samt en branschs distribution och marknadsföring av produkter avsedda för inredning och utrustning av bostaden.*

Vi kommer att belysa samtliga *fem tillvalsproduktgrupper* genom nedanstående *fyra fallbeskrivningar*:

<u>Produktgrupp:</u>	<u>Företag/bransch:</u>
Golv- och väggmaterial	Forbo-Forshaga AB
Köksinredningar	Marbodal AB
Sanitetsporcelain	VVS-branschen
Vita varor	Husqvarna AB

Produktgruppen *golv- och väggmaterial* kommer att belysas genom en fallbeskrivning av *Forbo-Forshaga AB*. Detta företag tillverkar och marknadsför både golv- och väggmaterial. Produktgruppen *köksinredningar* kommer att belysas genom en fallbeskrivning av *Marbodal AB*. Detta företag är den störste tillverkaren i Sverige. Produktgruppen *sanitetsporcelain* kommer att belysas genom en fallbeskrivning av *VVS-branschen*. Tillverkningen av sanitetsporcelain är koncentrerad till ett fåtal tillverkare. Slutligen kommer produktgruppen *vita varor* att belysas genom en fallbeskrivning av *Husqvarna AB*. Detta företag är en av de största tillverkarna i Sverige.

Inom varje fallbeskrivning görs en *historisk tillbakablick* samt en redovisning över *företagens utveckling* de senaste fem åren. Därefter beskrivs *marknads-situationen idag samt marknads- och distributionsstrukturen* för respektive företag. Speciell vikt kommer att läggas vid företagens *marknadsbearbetning* samt *deras relationer med objekt- respektive konsumentmarknaderna* genom *respektive distributionssystem*.

Fallbeskrivningen över VVS-branschen är lite annorlunda till sin uppbyggnad. Den behandlar i stället för ett *specifikt* företag *relationer mellan tillverkare-grossist-rörinstallatör* (underentreprenör) med speciell inriktning på makt- och styrkeförhållanden inom ett givet distributionssystem.

Inom varje fallbeskrivning återges *synpunkter på tillval* och dess betydelse för företaget respektive branschen i fråga.

11.1 Forbo-Forshaga AB / Golv och vägg

	<u>Sid</u>
11.1.1 <u>Innehållsförteckning</u>	
PRESENTATION AV FORBO-FORSHAGA AB	117
<u>En historisk resumé</u>	117
<u>Nuläget</u>	118
<u>Forbo-Forshaga AB - ett koncernföretag</u>	120
TILLVÄXTTAKTEN UNDER ÅREN 1974-1978	121
<u>Utvecklingen för Forbo-koncernen</u>	121
<u>Utvecklingen för Forbo-Forshaga AB</u>	122
DAGENS MARKNADSSITUATION	123
<u>Produkterna</u>	124
<u>Konkurrenter och marknadsandelar</u>	125
MARKNADS- OCH DISTRIBUTIONSSTRUKTUREN HOS FORBO-FORSHAGA AB	127
<u>Nyproduktionsmarknadens egenskaper/produktgrupp golv</u>	127
<u>Marknadsbearbetning</u>	127
<u>Rak distributionskanal utan mellanled</u>	127
<u>Projektsortimentet</u>	127
<u>Rak distributionskanal med mellanled</u>	128
<u>Återförsäljarstrukturen</u>	128
<u>Grossistens funktion</u>	129
<u>Detaljistens funktion</u>	130
<u>Distributionen av produkter till byggplatser</u>	131
<u>Är tillval önskvärt?</u>	131

	<u>Sid</u>
<u>Renoveringsmarknadens egenskaper/produktgrupp golv</u>	132
<u>Marknadsbearbetning</u>	132
<u>Rak distributionskanal med mellanled</u>	133
<u>Problem i samband med lagerhållning och tillverkning</u>	133
<u>Distributionen av produkter till återförsäljarna</u>	135
<u>Transportsystemet inom Forbo-Forshaga AB</u>	136
<u>Är tillval önskvärt?</u>	137
<u>Nyproduktionsmarknadens egenskaper/produktgrupp vägg</u>	137
<u>Marknadsbearbetning</u>	137
<u>En kort tillbakablick</u>	137
<u>Dagens produktsortiment</u>	138
<u>Konsumentmarknadens egenskaper/produktgrupp vägg</u>	138
<u>Marknadsbearbetning</u>	138
<u>Rak distributionskanal med mellanled</u>	139
<u>Återförsäljarstrukturen</u>	139
<u>Distributionen av produkter till återförsäljarna</u>	140
<u>Är tillval önskvärt?</u>	140
 SAMMANFATTANDE ÖVERSIKT AV DISTRIBUTIONSSYSTEMETS UPPBYGGNAD HOS FORBO-FORSHAGA AB FÖR NYPRODUKTIONS- OCH RENOVERINGSMARKNAD	141
 <u>Distributionskanaler</u>	142

## PRESENTATION AV FORBO-FORSHAGA AB

En historisk resumé

Forshaga AB grundades ursprungligen i Forshaga, 2 mil norr om Karlstad - därav namnet. Från början var företagsnamnet "Linoleum Aktiebolaget Forshaga" därför att 1896, företagets första verksamhetsår, var <sup>1)</sup> *tillverkningen* helt inriktad på linoleum, då, under senare delen av 1800-talet, en ganska ny produkt.

Företagets förste disponent och huvuddelägare var brukspatronen Karl af Ekström. Denne var, som framgår av namnet, adelsman, vilket var anledningen till att Forshaga i alla år kunnat behålla den adliga kronan i sitt varumärke.

I början av 1900-talet fick Hjalmar Wicander - dåvarande ägare till Wicanders Korkfabriker - intresse för företaget. Förr i tiden kallades *linoleummattor* ofta "korkmattor" beroende på att de innehöll en hel del kork. Av det skälet var fabrikationen i Forshaga intressant för Wicander dock i kombination med övriga intressen inom den etablerade affärsverksamheten.

Hjalmar Wicander reste 1903 till Forshaga och besökte fabriken. I samband därmed *förvärvade* Wicander företaget. Under Wicanders ledning utvecklade sig rörelsen snabbt och tillgängliga utrymmen i Forshaga blev för små. Man började då se sig om efter annan lämplig *lokalisering* av företaget. Bland flera förslag fastnade man för en tomt i Almedal strax utanför Göteborg. År 1909 var man färdig för produktionsstart i Almedal. Rörelsen utvecklades därefter väl och anläggningarna fick tid efter annan byggas ut.

Produkten *linoleum* tillverkades i början av 1900-talet, främst under åren 1910-1930, vid ett flertal fabriker runtom i Europa. I Tyskland hade de många mindre fabrikanterna slagit sig samman till Deutsche Linoleumwerke (DLW). Detta ledde till ett så gott resultat att DLW 1928 föreslog *bildandet av Continentale Linoleum-Union*. Skälet var att försöka åstadkomma ett fruktbärande *samarbete* mellan olika fabrikanter. Till CLU - som förkortningen kom att bli - anslöt sig förutom DLW, Linoleum AB, Forshaga, Linoleum AG Giubiasco, Schweiz, N V Nederlandsche Linoleumfabriek, Krommenie, Holland samt Société Industrielle R moise du Linol um, Reims, Frankrike. Dessutom tillkom även A/S Victoria Linoleumfabrik, Sandvika, Norge, beroende på att Forshaga innehade en större aktiepost i företaget.

---

1) I denna fallbeskrivning *har författaren markerat* speciella begrepp och nyckelord med särskild stil. Detta har även skett i de citat som redovisas senare.

Samarbetet utvecklades mellan företagen inom CLU och exempelvis anförtröddes Linoleum AB Forshaga *försäljningen på den svenska marknaden* för samtliga fabriker inom CLU. I början av andra världskriget blev t ex DLW tvingade att utträda ur CLU. Detta helt beroende på bl a de politiska förhållandena i Tyskland vid den tidpunkten. Samarbetet mellan övriga företag fortsatte dock och det blev av främst *ekonomisk natur*. Under 50- och 60-talen utvecklades sedan detta samarbete ytterligare beroende på framför allt den alltmer hårdnande konkurrensen. I mitten på 60-talet blev det därför nödvändigt med *en fastare organisation* inom CLU vilken skulle kunna möjliggöra en effektivare *styrning* av verksamheten.

Därför erbjöd CLU 1968 aktieägarna i anslutna företag att byta ut sina aktier mot CLU-aktier, vilket också skedde. Under denna tidsperiod hade också linoleum upphört att vara allenarådande som produkt inom golvsidan. Man hade inom Linoleum AB Forshaga bl a upptagit *produktion av plastmattor* och företaget ändrade därför sitt namn 1967 till enbart Forshaga AB.

CLU fortsatte sin verksamhet efter 1968 och man *förvärvade* bl a ett antal företag med tillverkning av heltäckande mattor. Dessa produkter marknadsförs sedan genom CLU:s företag och då t ex Forshaga AB avseende Sverige, Danmark och Finland. I och med att CLU även *breddat sin verksamhetsinriktning* blev ett namnbyte aktuellt. 1974 ändrades därför namnet till *Forbo AG* och samtidigt beslöts, att alla anslutna företag skulle ha ordet "Forbo" i sitt firmanamn. Av det skälet heter Forshaga AB idag *Forbo-Forshaga AB*.

Forbo-Forshaga AB byggde under 1973-74 en ny modern produktionsanläggning i Göteborg. Denna togs i bruk under 1974 och i samband med denna investering *upphörde tillverkningen av linoleum* i Sverige. Denna tillverkning koncentrerades i stället till det holländska företaget Krommenie.

### Nuläget

Forbo-Forshaga AB *marknadsför och tillverkar* produkter inom både produktgruppen *golv- och väggmaterial*. Genom sitt samarbete med andra utländska företag inom Forbo-koncernen har man erhållit goda möjligheter att genom *stordriftsfördelar* inom t ex tillverkningsidan uppnå effektivitets- och rationaliseringsvinster. Detta innebär att Forbo-Forshaga AB till viss del är beroende av de utländska företagens tillverkning när det gäller att tillgodose den svenska marknadens efterfrågan.

Den svenska marknaden för golv- och väggmaterial kan idag ses som två delmarknader nämligen *nyproduktionsmarknaden*<sup>1)</sup> (nyproduktion av flerfamiljs- och småhus)

1) Kallas även för byggmarknad, objektmarknad eller projektmarknad.



respektive *renoveringsmarknaden*<sup>2)</sup> (renovering/upprustning av flerfamiljs- och småhus). Utvecklingen inom båda dessa delmarknader blir väsentlig för Forbo-Forshaga AB.

Även *Forbo-koncernen* betraktar dessa två delmarknader som väsentliga dock ur ett större perspektiv. Följande utdrag ur årsredovisningen 1978 för Forbo-koncernen visar detta:

"The European building industry succeeded to maintain about the previous year's construction volume. The residential housing sector developed differently from country to country and in total settled at a low level. However, a further shift from the rented flat to the individually owned home was noticeable.

This situation received substantial impulses from the successive lowering of interest rates. Of great importance is the continued, unbroken trend towards renovation and modernization of older buildings. Since more than one half of all houses in central Europe were erected prior to 1940, the significance of renovation is likely to become even more pronounced."

Mot bakgrund av de förhållanden som präglat den svenska bostadsmarknadens utveckling under de senaste åren kan vi konstatera att liknande förhållanden troligen också existerar på övriga europeiska marknader.

I årsredovisningen 1978 kan man vidare utläsa följande om företagets möjligheter att inom Forbo-koncernens ram utnyttja olika typer av *synergieffekter* för att uppnå bäst marknadsanpassning:

"In this not very favorable environment our Group performed reasonably well. The scope of our business comprises essentially vinyl floorcoverings, textile floorcoverings, Linoleum, and wallcoverings used in interior decoration.

Our marketing and manufacturing companies were able to take full advantage of the market opportunities for the interior finishing of new constructions and in the renovation business.

In line with the Group's strategy for the development, production and marketing of superior goods, they further strengthened market positions. The geographic diversity of our Group and its wide product assortment with opportunities for coordination between the various market areas in styling and in production is a decisive benefit in our quest for success."

Möjligheterna att tillgodose de olika marknadernas behov och efterfrågan avseende de produkter som Forbo-koncernen marknadsför och tillverkar är uppenbarligen goda. Detta får i sin tur betydelse för de enskilda företagen i respektive länder.

---

2) Kallas även för konsumentmarknad eller utbytesmarknad.

Forbo-Forshaga AB - ett koncernföretag

Forbo-Forshaga AB, Göteborg, ingår som självständigt koncernbolag i Forbo-koncernen. Man bearbetar den svenska marknaden helt självständigt vilket senare kommer att beskrivas i avsnittet "Marknads- och distributionsstrukturen hos Forbo-Forshaga AB".

Följande kunde man utläsa om företaget i Forbo-koncernens årsredovisning 1978:

"Our Swedish subsidiary Forbo-Forshaga AB, Gothenburg, was able to keep its facilities for the manufacture of resilient coverings well occupied. Promising new ranges were developed for *the building contract and the "do-it-yourself" market*, which will be introduced in 1979."

"Forbo-Forshaga AB, which has been active for years with carpets for the building contract business in Sweden, was able to *further expand* its turnover 1978."

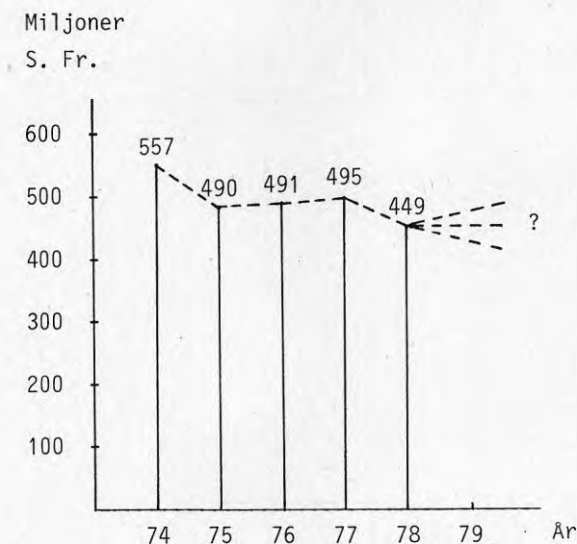
Företaget är, vilket framkommer ovan och som redan nämnts tidigare, mycket beroende av utvecklingen avseende nyproduktion och reparation/upprustning av både flerfamiljs- och småhus. Man arbetar idag i Sverige på dessa två marknader som vi väljer att kalla för nyproduktionsmarknad (alt. byggmarknad) och renoveringsmarknad (alt. konsumentmarknad).

Detta praktikfall kommer förstås endast att beröra Forbo-Forshaga AB och dess bearbetning av den svenska marknaden i samband med produkter avsedda för inredning och utrustning av bostaden.

## TILLVÄXTAKTEN UNDER ÅREN 1974-78

Utvecklingen för Forbo-koncernen

Forbo-koncernen, Forbo SA Zürich, försäljningsutveckling för samtliga koncernföretag, i omsättning per år, framgår av nedanstående figur.<sup>1)</sup>



Försäljningsutvecklingen har varit *ogynnsam* under de fem sista åren. Under det sista året sjönk försäljningen med cirka tio procent.

Om man därefter ser till försäljningens fördelning på produktgrupper visar nedanstående tabell försäljningen per produktgrupp under åren 1974-78.

Försäljningens fördelning per produktgrupp:<sup>2)</sup>

PRODUCT GROUPS in million Sfr.	1978	1977	1976	1975	1974
Resilient floorcoverings	192	229	246	255	284
Carpets	123	121	112	124	156
Linoleum	64	73	69	74	83
Wallcoverings and other products	70	72	63	37	34
<b>TOTAL</b>	<b>449</b>	<b>495</b>	<b>491</b>	<b>490</b>	<b>557</b>

1) Figuren hämtad ur Forbo SA Zürich årsredovisning 1978.

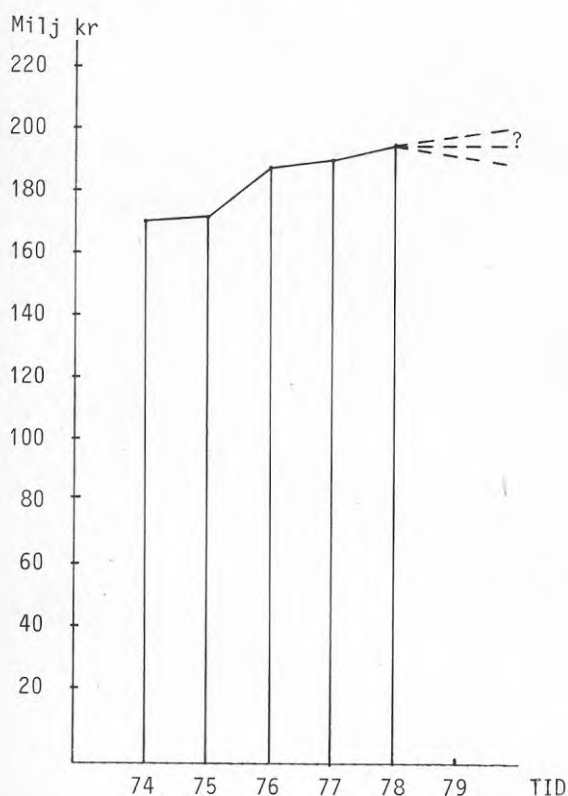
2) Tabellen hämtad ur Forbo SA Zürich årsredovisning 1978.

Av tabellen framkommer att samtliga golvprodukter *minskat* sin försäljning sedan 1974. Däremot har produktgruppen väggmaterial och andra produkter *ökat* sin försäljning under samma tidsperiod. När man studerar försäljningssiffrorna bör man vara en aning försiktig när det gäller att dra slutsatser om en *verklig* försäljningsminskning har skett. Under tidsperioden 1974-78 har *valutakursförändringarna* medfört att växelkursen på Sfr hela tiden varit stigande. Detta bör noteras vid en jämförelse med förhållandena för den svenska kronan.

Om man däremot bortser från dessa påverkansfaktorer har utvecklingen inom Forbo-koncernen varit *ogynnsam* för produktgruppen golv.

#### Utvecklingen för Forbo-Forshaga AB

Forbo-Forshagas försäljningsutveckling, i omsättning per år, framgår av nedanstående figur<sup>1)</sup>.



1) Uppgifterna i figuren är hämtade från Forbo-Forshagas interna redovisning.

## DAGENS MARKNADSSITUATION

Forbo-Forshaga AB marknadsför två olika produktgrupper på den svenska marknaden idag. Det är produktgrupperna golv- och väggmaterial.<sup>1)</sup> Inom dessa två produktgrupper finns ett flertal olika *produktvarianter*. Mot bakgrund av det antal produktvarianter som finns inom respektive produktgrupp har man inom företaget valt olika *marknadsstrategier* för att på bästa sätt tillgodose marknads efterfrågan.

Inom företaget menar man att nyproduktionsmarknaden, även kallad projektmarknaden, avser de större rikstäckande byggföretagen samt husfabrikanter. Följaktligen blir återförsäljarna, dvs de lokala och regionala grossisterna och detaljisterna, vad man valt att kalla för renoveringsmarknad, alternativt konsumentmarknad.

Detta har inneburit att man för produktgruppen golv utvecklat en marknadsstrategi inriktad på de två delmarknaderna, nyproduktionsmarknad respektive renoveringsmarknad. För produktgruppen vägg har man i stället utvecklat en marknadsstrategi anpassad till enbart renoveringsmarknaden. Skälet till det är att man inte marknadsför ett så brett produktsortiment att man även kan vända sig till nyproduktionsmarknaden.

Mot bakgrund av vad som sagts tidigare kan man konstatera att produktgruppen golv är *anpassad till båda marknaderna* medan produktgruppen vägg endast är *anpassad till en marknad*. En av de intervjuade personerna vid företaget uttryckte följande förklaring till detta förhållande:

"Vi betraktar oss inte som speciellt stora avseende tapetbranschen då vi har haft *distributionskanaler* som inneburit att vi har haft svårt att täcka in oss tillräckligt på marknaden. Det har inneburit att vi egentligen inte erhållit de *volym*er vi skulle vilja ha. Vi håller delvis på att förändra detta men vi har inte alls den spridning av produktgruppen tapeter som vore önskvärd."

Företaget bearbetar de båda branscherna, golv och vägg, på likartat sätt. Ett av skälen till varför man valt att marknadsföra två produktgrupper samtidigt har varit en önskan om att man skulle kunna *harmoniera golv- och väggprodukter*. Ur konsumentens synvinkel skulle det innebära att man ges möjlighet att få rätt färg på golvet till rätt tapet eller tvärtom.

1) Med väggmaterial avses endast tapeter.

En av de intervjuade personerna vid företaget uttryckte följande synpunkter på detta förfarande:

"Denna *harmoniering* har vi marknadsfört som ett paket till våra återförsäljare och det har medfört att vi valt ungefär samma distributionskanaler för båda produktgrupperna.

Därmed har vi också haft *likartad marknadsbearbetning* för bägge produktgrupperna vilket dock kanske i vissa lägen inte varit riktigt rätt."

Man kan konstatera att *balansen* mellan distributionskanalerna inte varit riktig på grund av den önskade harmonieringen av golv- och väggprodukter. Man har exempelvis inte direkt bearbetat färghandeln genom vilken distributionskanal det marknadsförs mycket golv tillsammans med tapeter. Däremot har det skett genom t ex Alcro-kedjan och deras anslutna butiker.

Forbo-Forshaga AB har hela tiden försökt hålla ihop produktgrupperna golv och vägg och då har man inte vänt sig till dessa distributionskanaler. Man har nu inom företaget blivit uppmärksam på de effekter detta s k harmonieringstänkande medfört. Av det skälet ser man idag större skillnader mellan produktgrupperna golv och vägg än tidigare.

Trots detta vill man ändå betona att man arbetar med två olika produktgrupper, vilket en av de intervjuade personerna inom företaget uttryckte på följande sätt:

"Vi vill också gärna betona att Forshaga inte är ett golv- eller tapetföretag utan ett *golv- och tapetföretag*."

### Produkterna

Forbo-Forshaga AB tillverkar och marknadsför, vilket redan tidigare nämnts, produktgrupperna golv- och väggmaterial. Inom respektive *produktgrupper* finns följande *produktlinjer*:

#### GOLV:

- hårda golv (typ trä- och parkettgolv)
- halvhårda golv (typ linoleum och vinyl)
- mjuka golv (typ heltäckningsmattor)

Av dessa produktlinjer marknadsför Forshaga *halvhårda golv* och *mjuka golv*. Inom produktlinjen halvhårda golv finns Forshaga företrätt med *märkesprodukten* "Novilon".

VÄGG:

- papperstapet
- vinyltapet (eller relieftapet)
- textiltapet (typ vävtapet)

Av dessa produktlinjer marknadsför Forshaga huvudsakligen *vinyl- och relieftapeter* men även pappers- och textiltapeter förekommer.

Forshagas omsättning uppgick 1978 till 200 milj kr varav produktgruppen golv, speciellt produktlinjen halvhårda golv, svarade för en försäljning motsvarande cirka 165 milj kr. Resterande 35 milj kr fördelades relativt lika mellan produktgruppen golv, typ mjuka golv, och produktgruppen vägg.

Inom respektive produktgrupper finns ett stort antal mönster och varianter. Produktgruppen golv omfattar cirka 100 olika mönster medan produktgruppen vägg omfattar cirka 200 olika mönster. Det sker ständigt varje år förnyelser i produktsortimenten varför ofta ett mönster lanseras ett år för att året därefter tas bort ur produktsortimentet.

Tillvalsmöjligheterna för konsumenten är en viktig faktor i samband med produktgrupperna golv och vägg. Detta kommer senare att belysas vid beskrivningen av nyproduktionsmarknaden/renoveringsmarknaden.

Konkurrenter och marknadsandelar

Forbo-Forshaga AB har ett flertal konkurrenter inom de båda produktgrupperna golv och vägg. Inom produktgruppen golv har man huvudsakligen konkurrens av Tarkett AB, tillhörigt STAB-koncernen.

Om vi därefter ser till produktlinjen halvhårda golv, inom produktgruppen golv, så innehar Forbo-Forshaga AB cirka 95 procent av den totala försäljningen av linoleum i Sverige. Den ende konkurrenten är DLW men i övrigt är man ganska ensam på detta segment.

När det sedan gäller produkten vinylgolv så innehar Forbo-Forshaga cirka 35 procent av den totala försäljningen av vinylgolv i Sverige. Deras störste konkurrent, Tarkett AB, innehar även cirka 35 procent av den totala försäljningen medan de resterande trettio procenten delas lika mellan ungefär fem konkurrenter.

Inom produktgruppen golv finns Forbo-Forshaga AB också representerat genom produktlinjen mjuka golv, alternativt textila golv. Denna produktlinje representerar produkterna med den största konkurrensen. Hos Forbo-Forshaga AB har man under en längre tid försökt att *profilera* sig inom denna produktlinje för att därigenom skaffa sig en bättre *position på segmentet*.

En av de intervjuade personerna inom företaget uttryckte följande synpunkter på produktlinjen mjuka golv:

"Där har vi för inte så länge sedan försökt att *profilera oss* lite grann. Tidigare försökte vi täcka in hela golvsortimentet från projektnriktade produkter till produkter som t ex den exklusiva sovrums mattan. Men för ett år sedan bestämde vi att vi inte längre kunde hålla på och marknadsföra produkter för *alla önskemål*.

Då siktade vi istället in oss på ett mer projektnriktat sortiment vilket medförde att vi tog bort ett flertal produkter. Vi tror att vi på det viset har hittat en *nisch* eller någonting som i alla fall kan ge bättre lönsamhet inom produktlinjen mjuka golv."

Det är besvärligt att ange några marknadsandelar inom denna produktlinje då det finns ett flertal både tillverkare och importörer av dessa produkter. Cirka sextio procent av de heltäckningsmattor som säljs i vårt land importerar.

Inom produktgruppen vägg har man konkurrens från ett flertal både inhemska och utländska tapetttillverkare. Forbo-Forshaga AB har huvudsakligen satsat på produktlinjen vinyl- och relieftapeter medan pappers- och textiltapeter varit av mindre omfattning.

Tarkett AB (f d Anneplas) och Becker-Galon är de största konkurrenterna inom produktlinjen vinyltapeter.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att Forbo-Forshaga AB har en *dominerande ställning* inom produktgruppen golv avseende främst produktlinjen halvhårda golv. Man är dock även representerad på marknaden genom produktlinjen mjuka golv. Inom produktgruppen vägg har man huvudsakligen satsat på produktlinjen vinyl- och relieftapeter.



## MARKNADS- OCH DISTRIBUTIONSSTRUKTUREN HOS FORBO-FORSHAGA AB

I detta avsnitt redovisas beskrivningar över Forbo-Forshagas *marknadsbearbetning samt distributionsstruktur inom de två delmarknaderna, nyproduktionsmarknad (alt. projektmarknad) respektive renoveringsmarknad (alt. konsumentmarknad)* för de båda produktgrupperna golv- och väggmaterial.

Inom varje beskrivning kommer speciell vikt att läggas vid *hur man byggt upp sina distributionskanaler samt dess funktion idag. Speciellt kommer relationerna med de rikstäckande byggföretagen samt återförsäljarna att behandlas utförligt inom respektive marknad och produktgrupp. Avslutningsvis inom varje beskrivning redovisas tillvalsproblematiken för företaget på de båda marknaderna.*

### Nyproduktionsmarknadens egenskaper/produktgrupp golv

#### Marknadsbearbetning

Forbo-Forshaga AB bearbetar idag nyproduktionsmarknaden (alt. projektmarknaden) genom dels sin egen försäljningsorganisation dels genom sina återförsäljare.

#### Rak distributionskanal utan mellanled

De större och medelstora byggföretagen samt småhusfabrikanterna på den s k projektmarknaden, bearbetar man genom sin egen försäljningsorganisation. Man har idag fyra till fem personer som arbetar med vad man valt att kalla för s k *industrikunder*. Man har därigenom direktkontakt med arkitekter, byggherrar och byggföretag i ett tidigt skede av byggprocessen. Man anser nämligen inom företaget att det är viktigt att relativt tidigt komma in i byggprocessen för att därigenom ha möjlighet att påverka valet av märke på t ex golvmaterial.

#### Projektsortimentet

Inom Forbo-Forshaga AB har man skapat ett speciellt *projektsortiment*. Man menar att t ex linoleum, inom produktlinjen halvhårda golv, är en ren projektvara. En av de intervjuade vid företaget uttryckte följande synpunkter:

"Det är ytterst sällan som vi säljer en linoleumrulle till en detaljistkund. Det finns även andra typer av produkter som t ex har litet högre slitstyrka och som har en färgsättning som passar bättre i offentliga miljöer.

Det blir i alla fall inte *de glada färgerna och mönstren till projektmarknaden i jämförelse med konsumentmarknaden.*"

Detta visar hur företaget med ett *speciellt produktsortiment* vänder sig till de större och medelstora byggföretagen. Därigenom marknadsför man ett produktsortiment som till sin sammansättning är något annorlunda än vad som gäller för konsumentmarknaden. Den huvudsakliga produktvarianten i detta produktsortimenten är alltså linoleum.

#### Rak distributionskanal med mellanled

Återförsäljarna, oftast grossister och större detaljister, bearbetas av Forbo-Forshagas egen försäljningsorganisation bestående av ett tiotal personer.

En av de intervjuade vid företaget berättade följande om *återförsäljarens betydelse* inom nyproduktionsmarknaden:

"Den vanligaste industrikunden är trots allt våra återförsäljare, t ex grossist eller detaljist. Dessa får då objekt, mindre eller större, inom nyproduktionen och där finns då en viss utbytesmarknad<sup>1)</sup>. Det går ju ofta till så att när entreprenören offererar byggföretaget en billig produkt, typ plastfiltmatta, så erbjuder man ofta byggföretaget att denna kvantitet plastfilt kan bytas ut mot ex Novilon, Safir, Korall m fl dyrare produkter mot en tilläggskostnad. Detta görs då med förhoppningen att det ska ske detta utbyte."

Inom Forbo-Forshaga menar man att detta kan vara ett bra exempel på *förekomsten av tillval*. Det blir tillval på så vis att plastfilten, i exemplet ovan, ersättes med någon annan produkt till en högre kostnad. Det innebär att plastfilten då inte tas ut av kunden utan det sker istället uttag av någon annan produkt.

#### Återförsäljarstrukturen

Om man ser till återförsäljarstrukturen finns det ingen *homogen kategori* av återförsäljare till de mindre och medelstora byggobjekten inom nyproduktionsmarknaden.

Forbo-Forshaga AB har ett antal grossister, s k *fullsortimentsgrossister*, och ett antal semi-grossister. Dessutom tillkommer återförsäljare inom *golvfackhandeln* vilket man anser vara den huvudsakliga återförsäljarkategorin. Därutöver finns det ett antal andra typer av återförsäljare som t ex byggmaterialhandeln och vissa kedjor t ex Alcro. I det sistnämnda fallet sker vidare försäljning till kedjans anslutna butiker. Se bilaga I rörande *distributionskanalernas marknadsandelar* inom produktlinjen halvhårda golv.

1) Med utbytesmarknad menas här att en standardprodukt kan bytas ut mot andra produkter genom s k tillval.

### Grossistens funktion

Grossistens funktion som fullsortimentsgrossist innebär att de marknadsför Forbo-Forshagas hela produktsortiment, dock enbart för produktlinjen halvhårda golv.

Grossisterna bearbetar i sin tur regionala och lokala detaljister med sitt produktsortiment. En av de intervjuade personerna vid företaget uttryckte följande synpunkter på en grossists *funktion* idag:

"Vi har ett exempel på en grossist i Göteborgstrakten som dels bearbetar nyproduktionsmarknaden dels bearbetar renoveringsmarknaden. Grossisten har en funktion som vi inte har och inte heller vill konkurrera med. Vi säljer nämligen bara *hela rullar golv* till våra kunder. Vi kapar inte heller rullarna till kundernas önskade längder men det gör däremot grossisten.

När det gäller *de mindre byggena* är det ofta en mängd mindre rullar som skall levereras i specifika längder och mått. I vår hantering handlar det om hela rullar och därför kan grossisten/detaljisten ta hand om leveranserna till dessa mindre byggobjekt."

Grossisten får en mycket viktig funktion i Forbo-Forshagas marknadsbearbetning. De mindre byggobjekten kan inte hanteras av företaget själv och därför blir *grossistens roll* väsentlig då det gäller att marknadsföra och distribuera golvprodukter *till dels mindre byggföretag och dels detaljister*.

En av de intervjuade personerna inom företaget uttryckte följande synpunkter på denna roll:

"När man ser till de här två leden, grossist contra detaljist, så kommer vi ofta i en *konfliktsituation*. Vi går ut och bearbetar detaljisten samtidigt som vi har grossisten som vår kund vilken då i sin tur själv vill bearbeta detaljisten.

Där råder det ofta en *balansgång* och vi vet väl inte riktigt hur man löser detta i alla lägen."

Inom Forbo-Forshaga AB har man delvis försökt lösa problemet genom att låta en kund definieras i samförstånd med grossisten. Därigenom vill man försöka komma runt problematiken grossist/detaljist. Man har dessutom haft en *filosofi* som inneburit att man skall ha ett antal grossister som skall *täcka hela landet*. På detta sätt anser man sig uppnå bäst *marknadsanpassning* och man har i princip *marknadstäckning* över hela landet genom dels sin egen försäljningsorganisation samt dels genom grossister och detaljister, avseende nyproduktionsmarknaden.

### Detaljistens funktion

Forbo-Forshaga AB anser att detaljisten har en viktig *funktion* att fylla då det gäller att *bearbeta enstaka och mindre byggobjekt* på nyproduktionsmarknaden. Inom Forshaga har man inte någon klar skillnad mellan t ex grossisten och detaljisten vilket redan framkommit ovan. Man menar att det finns många detaljister som är stora lokalt, sett ur försäljningssynpunkt, men som inte arbetar gentemot andra detaljister med sitt eget produktsortiment. Det finns t ex vissa golvfackhandlare som har en utpräglad bearbetning av endast projektmarknaden. Av det skälet kan man inte kalla dessa golvfackhandlare grossister utan enbart större detaljister.

Detaljisterna bearbetar alltså lokalt *små och mindre byggföretag* på nyproduktionsmarknaden. Man erhåller antingen förfrågningar från byggföretag i samband med ett byggobjekt eller man går själv ut och skaffar sig möjlighet att offerrera önskade produkter.

Detta sker ofta i samarbete med Forbo-Forshagas försäljningspersonal vid olika byggobjekt. En av de intervjuade personerna inom företaget uttryckte följande synpunkter på detta samarbete:

"Om det t ex gäller ett bygge i Lund och de ansvariga hos oss på projektmarknaden inte helt vill släppa över ansvaret till grossist/detaljist så sker det ett *samarbete* mellan oss och grossist/detaljist. Det blir aldrig någon konflikt mellan oss. Istället blir det att vi ger någon form av säljstöd."

Byggobjektet bedöms i detta fall vara av sådan storlek att grossisten/detaljisten inte ensam kan svara för en *konkurrenskraftig offertgivning* i samband med anbudsförfarandet. Vid nyproduktion av flerfamiljs- och småhus är detta samarbete med Forbo-Forshaga AB väsentligt för att grossisten/detaljisten ska kunna lämna ett konkurrenskraftigt pris med avseende på den önskade golvprodukten. Ofta är ett *lågt försäljningspris* på den önskade anbudsprodukten en *förutsättning* för att grossisten/detaljisten ska kunna *erhålla anbudet* och därmed senare kunna erbjuda byggföretaget och de boende *tillval*.

Ofta är en annan förutsättning också att grossisten/detaljisten kan svara för inläggning av de golvprodukter som anbudet avser. Av det skälet har de flesta grossister/detaljister egen golvavdelning och då är golvfackhandeln en naturlig distributionskanal för Forbo-Forshaga AB på nyproduktionsmarknaden.

### Distributionen av produkter till byggplatser

Den fysiska distributionen av golvprodukter sker, vid stora byggobjekt, genom Forbo-Forshagas transportsystem direkt till byggplats. Därefter sköts inläggningen av byggherrens underentreprenörer. Detta kan avse exempelvis ett byggobjekt, typ flerfamiljshus utan tillvalsmöjligheter.

Den fysiska distributionen av golvprodukter sker, vid mindre och medelstora byggobjekt, genom Forbo-Forshagas transportsystem direkt till grossisten eller detaljisten. Hos denne sker därefter avkap och inläggning av de önskade golvprodukterna. Detta kan avse exempelvis ett byggobjekt, typ småhus med tillvalsmöjligheter.

### Är tillval önskvärt?

Inom Forbo-Forshaga AB är man övertygad om att *tillvalet* kommer att få allt större betydelse än vad det har idag. Nedanstående citat ur en intervju bekräftar detta:

"Konsumenten hade inte en chans under 50- och 60-talen medan däremot konsumentens möjligheter att hävda sig har blivit bättre under framför allt 70-talet.

Under t ex 60-talet bearbetade vi arkitekterna väldigt mycket. Då rädde emellertid förhållandet att arkitekterna inte hade möjligheter att påverka byggföretagen. Makten över produkter och utformningen av våra bostäder låg hos byggherrar/byggföretag och det passade myndigheterna perfekt. Myndigheterna ville ju i stor utsträckning endast bygga kvantitativt, dvs det skulle byggas 1 000-tals lägenheter per år. Men man bortsåg helt ifrån konsumenternas önskemål angående bostadens utformning.

Det spelade ingen roll om man valt ett bra material - byggföretaget valde något annat.

Under 80-talet kommer konsumentens möjligheter att påverka och utforma bostaden att bli större än vad det är idag."

Man har alltså inom Forbo-Forshaga AB ett intresse av att konsumenten ska få ett tillval. Man har dock uppfattningen att man inte kan låta konsumenten *välja bland allting*. Av det skälet har man valt *strategin* att välja ut t ex 10-15 varianter av märkesprodukten "Novilon" som i regel täcker det mesta av företagets försäljning. En av de intervjuade uttryckte följande synpunkter på detta förfarande:

"Vi vet ju av erfarenhet, både personligt och statistiskt, hur försäljningen av våra produkter ser ut. När vi dessutom tillsammans med Tarkett AB är marknadsledande inom produktgrupperna så vet vi vad som säljer."

Man har alltså kommit fram till att tillval är önskvärt men *inom vissa ramar*. Om tillvalet skulle omfatta alla produkter skulle det bli alltför både kostnads- och tidskrävande med tanke på administrationen i samband med lagerhållning, tillverkning och försäljning.

Man upplever redan problem med *de långa leveranstiderna* i samband med tillval och i de flesta fall är man idag tvingad att begära sex till åtta veckors leveranstid när det gäller golv- och väggmaterial. Ett av skälen till detta är *beroendet* av t ex råmaterialleveranser från utländska koncernföretag vilket medför att man måste ha en *lång framförhållningstid*.

Inom Forbo-Forshaga AB ser man positivt på tillval därför att konsumenten ges möjlighet att välja. Återförsäljarna spelar här en viktig roll och många gånger är det de som är upphov till att det blir tillval vid ett byggobjekt. Vid ett anbudsförfarande avseende ett byggobjekt, vilket tidigare omnämnts, offererar man ofta för att vara konkurrenskraftig i anbudet en billig produkt till ett lågt pris. Denna billiga produkt offereras enbart och man vet av erfarenhet att den sällan används. Man är huvudsakligen intresserad av att offerera till ett lågt pris för att därefter kunna erbjuda de boende andra produkter till högre pris.

Genom detta förfarande uppstår sedan det s k *tillvalet*. Det uppstår därför att slutkonsumenten kan ju välja något annat om man önskar det. Även om man får betala tilläggskostnader för det.

### Renoveringsmarknadens egenskaper/produktgrupp golv

#### Marknadsbearbetning

Forbo-Forshaga AB bearbetar idag renoveringsmarknaden (alt. konsumentmarknaden) genom sina återförsäljare. Dessa bearbetas i sin tur av Forshagas egen försäljningsorganisation vilket framkommit i tidigare avsnitt.

Om man ser till Forshagas egen bearbetning av konsumentmarknaden sker detta endast genom s k *mekanisk bearbetning*. Den består huvudsakligen av annons- och reklamkampanjer, ofta riksomfattande. Här föreligger inga skillnader mellan grossist/detaljist utan marknadsföringsstödet är likadant för båda kategorierna.

Man arbetar, inom Forbo-Forshaga AB, utifrån principen att man ska hjälpa sina kunder, dvs grossisten/detaljisten, att marknadsföra sina produkter. Av det skälet har man arbetat ganska hårt med att lära detaljisten att sälja ut ur butiken och inte bara in i butiken. Man upplever att de flesta återförsäljarna lärt sig detta idag.

#### Rak distributionskanal med mellanled

Den stora marknaden för de flesta av Forshagas återförsäljare är konsumentmarknaden. Återförsäljarna, oftast detaljister, vänder sig då huvudsakligen till enskilda konsumenter i hyresrätt, bostadsrätt och småhus som har behov av att ändra sin inredning/utrustning i bostaden. Konsumenterna besöker vanligtvis någon typ av återförsäljare, som ingår i Forshagas återförsäljarkategorier. I tidigare avsnitt, se sidan 121 diskuterades återförsäljarstrukturen för nyproduktionsmarknaden. Denna får även anses gälla utbytesmarknaden i lika utsträckning.

#### Problem i samband med lagerhållning och tillverkning

Från Forbo-Forshagas sida har man inte några direkta krav när det gäller *lagerhållningen* av produktsortimentet hos återförsäljarna. Idag har grossisterna ett mer heltäckande sortiment än vad detaljisterna har. Grossisterna lagerhåller cirka 30 av 49 produktvarianter och täcker därmed ungefär 90 procent av alla leveranser. Vanliga återförsäljare/underentreprenörer har ex cirka 10-15 varianter av märkesprodukten "Novilon" i lager och täcker därmed cirka 70 procent av efterfrågan.

Forshagas lagerhållning i Göteborg innebär att man grupperat produkterna i tre olika *leveransberedskapsgrader* A, B och C. Den sistnämnda gruppen består av vad man kallar för *utgående sortiment* då t ex mattor till stor del är en modevara. Av det skälet har man alltid en stor mängd utgående mönster för mattor. För dessa produkter har man *inget säkerhetslager*. Vissa av dessa produkter har man inte ens i lager i Göteborg utan de får man i vissa fall beställa från koncernföretaget i Holland. Det finns därmed en viss lagerhållning också i Holland.

Om man sedan ser till A-gruppen består den av *årets nyheter* och det som visar sig bli "bästsäljare". Man har ett antal mönster som lever väldigt länge och vilka säljer lika bra år från år. T ex följer inte korkmönster modet på samma vis som kakelmönster med färger. I A-gruppen har man ett *säkerhetslager* som ger en leveransberedskap på cirka 90 procent.

Till sist blir B-gruppen den stora gruppen av produkter som nästan alltid finns i lager utom vid extrem efterfrågan.

En av de intervjuade vid företaget uttryckte följande synpunkter på lagerhållning och tillverkning:

"Vi har relativt hög leveransberedskap genom att vi har *egen produktion*. Då har vi stora möjligheter att snabbt svänga om i produktionsprogrammet om det visar sig att en produkt drastiskt kanar utför.

När det sedan gäller fabriken i Holland är det litet svårare därför att vi måste göra beställningar av total kvantitet två månader före leverans. Därefter sker specificeringen i färg och mönster en månad före leverans."

Man har uppfattningen inom företaget att man relativt väl tillgodoser återförsäljarnas krav på lagerhållning och tillverkning. Det enda man upplever som litet besvärligt är när man hamnar i leveransproblem med anledning av att tillverkningen måste ske i Holland. Ett utdrag ur en annan intervju visade på ett aktuellt problem i samband med denna tillverkning:

"Ett problem med Holland har blivit att vi i Sverige har förbjudit uppbyggnad av mattorna med asbest-baksida medan man ute i Eutopa fortfarande använder detta material. Det medför att när fabriken i Holland tillverkar för oss gör de det på vår mineralfiber-baksida och då måste de tillverka *en viss mängd* för att det ska vara *lönsamt* att göra det."

Det finns fördelar med att tillhöra en internationell koncern vilket framkommit i inledningen på detta praktikfall. Men det finns även nackdelar, som visas i exemplet ovan, genom att de olika länderna inte alltid har samma regler/förordningar när det gäller t ex tillverkning.

Inom Forbo-Forshaga AB menar man att problemet tillverkning contra lagerhållning är viktigt när det gäller att *planera den egna försäljningen*. Ett av skälen är att vissa av produkterna är modevaror och snabbt kan bli impopulära, liksom de kan bli populära fortare än man trott inom företaget. Av det skälet blir planeringen av företagets lagerhållning och tillverkning väsentlig och det ställs därmed stora krav på både marknads- och produktionsavdelningarna när det gäller att utforma t ex budgets- och marknadsplaner.



### Distributionen av produkter till återförsäljarna

Forbo-Forshaga AB levererar alla produkter *direkt* till återförsäljarna utan mellanled. Från fabriken i Göteborg sker leverans av alla beställningar *fraktfritt* till återförsäljarna. Förutsättningen för fraktfrihet är dock att återförsäljaren gör en beställning vars fakturavärde överstiger 500 kronor. Detta sker för nästan alla beställningar.

Inom företaget har man upplevt att detta skapat vissa *bekymmer* då vissa kunder varit litet *oförsiktiga* och utnyttjat denna möjlighet på ett tvivelaktigt sätt. Ett citat ur en intervju med en person vid företaget speglar detta:

"Vi noterade för ett antal år sedan att vi hade kunder som inte hade någon egen lagerhållning. Det medförde att då de sålde mattor till konsument så ringde de till oss omedelbart och beställde dessa mattor. Till sist hade vi kunder som kunde ringa in tio beställningar varje dag vilket innebar tio olika order och tio olika leveranser.

Då hade vi inte ett system som gjorde det möjligt för oss att *koordinera ihop* alla de här leveranserna till en enda fraktsedel, vilket vi har idag, och det medförde då vansinniga fraktkostnader."

Idag har man kommit överens med praktiskt taget samtliga kunder om att man har *fasta leveransdagar*. Det innebär att om det är en stor kund har denne två eller tre leveransdagar per vecka. Om det är en liten kund har denne bara en leveransdag per vecka. Detta har de flesta av Forshagas återförsäljare accepterat och nu vet även de när de erhåller sina leveranser. Därmed har också de erhållit bättre möjligheter att planera sina inköp. Totalt sett för Forshagas vidkommande har detta inneburit att antalet enskilda leveranser minskat väsentligt.

Man har inom företaget principen att alltid leverera efter *kundens önskemål*. Men även detta kan ibland skapa bekymmer och problem vilket framkommer av nedanstående intervjuцитat:

"Det händer ibland att en kund beställer tio rullar men vill ha dessa levererade till fem olika leveransadresser. Då har vi genast fem olika leveranser och kan inte koordinera dessa. Detta innebär en fördel för återförsäljaren och denna kan styra leveranserna till de konsumenter som handlat av honom."

Detta skapar problem för Forshaga men är samtidigt ett resultat av deras strävan att *vara kundorienterade*.

### Transportsystemet inom Forbo-Forshaga AB

Forbo-Forshaga AB har en betydande andel *fraktfria leveranser* vilket framkommit i tidigare avsnitt. För att på effektivaste sätt ombesörja transport av gods från Göteborg till bygplatser alternativt återförsäljare/slutkonsument utnyttjar man sig av transportmedlet bil. Man har inte någon egen lastvagnsflotta utan man har överlämnat till utomstående transportföretag att sköta den fysiska transporten av allt gods, både golv och tapeter.

Ett intervjuцитat återger hur man inom företaget ser på det transportsystem man skapat:

"Vi transporterar allt vårt gods uteslutande med ASG på bil. På vissa orter förekommer det att Bilspedition är transportör. Vi använder bil i 99,9 procent av alla fall. Vi levererar ofta godset till ASG:s terminal varefter de skickar det med järnväg till olika orter runtom i landet för att där distribueras ut.

När det gäller Stockholm har vi ett specialarrangemang med ett ASG-företag vilket innebär att de hämtar gods hos oss och kör upp det till Stockholm varje dag. Därefter sprider transportföretaget godset i Stockholm. När det gäller Stockholm skulle det bli för långa omlastningstider vid Västberga-terminalen för att vi skulle kunna acceptera servicen. Men genom det här specialarrangemanget har vi fått en bra service avseende Stockholm."

Uppenbart är att man inom företaget önskar hålla en *hög servicegrad* för att på bästa sätt tillgodose sina kunders krav på *leveranssäkerhet*. Detta kostar också företaget en hel del och nedanstående intervjuцитat visar de fraktkostnader detta system skapat:

"Vi har i och med vårt låga fakturavärde dyra frakter. Ungefär 5 procent utgör fraktkostnaderna av den totala försäljningen. Vår genomsnittliga fraktkostnad per kilo utgör 30 öre i hela landet och genomsnittligt väger 1 m<sup>2</sup> ungefär 1,5 kg. Det innebär att det kostar 45 öre per m<sup>2</sup>. Med ett genomsnittligt grundpris på 22 kronor per m<sup>2</sup> blir fraktandelen 1,36 procent. Det innebär att på självkostnaden är frakten genomsnittligt cirka 5 procent."

Detta innebär att det troligen är *attraktivare* för återförsäljaren att låta Forshaga svara för *direktleveranser* snarare än att själv ta på sig kostnaden och merarbetet. Av det skälet har man inom företaget märkt en tendens mot att allt fler leveranser går *direkt från fabriken till bygplatsen/slutkonsumenten*. Detta avser till största delen projektmarknaden och om det gäller mer än en rulle golv. Om det är mindre än en rulle måste leveransen alltid gå till återförsäljaren/underentreprenören. Det rör sig då ofta om speciella längder eller mått samt avkap.

### Är tillval önskvärt?

Forbo-Forshaga AB arbetar redan med *tillval* genom sina återförsäljare i största möjliga utsträckning avseende nyproduktionsmarknaden. Det framkom redan i tidigare avsnitt, se sidan 126 att tillval haft stor betydelse för Forbo-Forshaga AB inom nyproduktionsmarknaden, under främst 70-talet.

Av det skälet är det naturligt att tillval även förekommer på renoveringsmarknaden och därför ser man det som *önskvärt*.

### Nyproduktionsmarknadens egenskaper/produktgrupp vägg

#### Marknadsbearbetning

Vilket redan tidigare nämndes i inledningen av detta praktikfall, se avsnittet "Dagens marknadssituation" sid 116, råder det en viss obalans mellan de distributionskanaler Forbo-Forshaga AB utnyttjar för produktgrupperna golv respektive vägg.

Forbo-Forshaga AB bearbetar inte nyproduktionsmarknaden, den s k projektmarknaden, avseende produktgruppen vägg. Man har istället helt inriktat sig på renoveringsmarknaden (alt. konsumentmarknaden) genom sina återförsäljare.

Vi vill för att belysa förhållandet idag för produktgruppen vägg, när det gäller nyproduktions- och utbytesmarknad, återge den utveckling som lett fram till att Forbo-Forshaga AB inte anser sig vara representerade på nyproduktionsmarknaden.

#### En kort tillbakablick

Forbo-Forshaga AB startade sin tapetförsäljning 1974-75 och vid den tidpunkten pekade tapetförsäljningen i landet *brant uppåt*. Man arbetade då egentligen bara med vinyltapeter men när tapetförsäljningen i landet tenderade att öka menade man inom företaget att man skulle skaffa ett "*totalsortiment*". Man skaffade sig då papperstapeter, genom att köpa dem från ett koncernföretag, samt textiltapeter, genom att köpa dem från ett annat tillverkande företag dock icke koncernanslutet.

Efter dessa satsningar har dock försäljningen av tapeter sjunkit totalt i landet varför man idag har börjat *ompröva* tankegångarna om "*totalsortimentet*". Uppenbart är att Forbo-Forshaga AB inte haft tillräcklig *marknadstäckning* genom sina distributionskanaler för att uppnå bästa effektivitet och lönsamhet inom produktgruppen vägg.

### Dagens produktsortiment

Forbo-Forshagas produktsortiment är idag inte anpassat till nyproduktionsmarknaden och främst de större, rikstäckande byggföretagen. En av de intervjuade inom företaget uttryckte följande synpunkter på detta:

"När det gäller tapetsidan har vi inte ett sortiment som gör att vi kan arbeta med *industrikunderna*. Dessa kräver nämligen ofta *en industribredd* på tapeterna och det har inte våra tapeter, främst papperstapeterna. Detta gör att vi inte har någon bearbetning av de s k *industrikunderna* som vi har när det gäller produktgruppen golv."

Inom Forbo-Forshaga AB har man alltså inte alls bearbetat t ex de större rikstäckande byggföretagen därför att man inte haft någon s k *byggtapet*. Man har istället enbart satsat på utbytesmarknaden genom sina återförsäljare. En av de intervjuade vid företaget uttryckte följande syn på detta:

"Vi har ingen tillräckligt *billig produkt* som kan gå in och *konkurrera* i ett större byggobjekt. Om däremot en återförsäljare får ett anbud från ett byggföretag och därmed kan erbjuda *tillval* så har våra produkter kunnat bli aktuella, inte annars."

Vi kan konstatera att Forbo-Forshaga AB inte har den *konkurrensförmåga*, som man har inom produktgruppen golv, när det gäller att bearbeta nyproduktionsmarknaden. Det beror till största delen på att man inte har någon motsvarighet till den rena projektvaran "byggtapeten" inom sitt väggsortiment. Om man hade haft det borde marknadsbearbetningen för produktgruppen vägg varit liknande den för produktgruppen golv.

En av förklaringarna till Forshagas starka marknadsställning inom produktgruppen golv sammanhänger alltså med att man har *en ren projektvara* "linoleum" som byggföretagen efterfrågar i mycket stor utsträckning vid nyproduktion av flerfamiljs- och småhus.

### Konsumentmarknadens egenskaper/produktgrupp vägg

#### Marknadsbearbetning

Forbo-Forshaga AB bearbetar idag konsumentmarknaden genom sina återförsäljare. Dessa bearbetas i sin tur av Forshagas egen försäljningsorganisation, liksom produktgrupp golv.

Om man ser till Forshagas egen bearbetning av konsumentmarknaden sker detta endast genom s k *mekanisk bearbetning*. Denna bearbetning är nästan *identisk* med det som tidigare sagts avseende produktgruppen golv.

#### Rak distributionskanal med mellanled

Inom renoveringsmarknaden arbetar Forbo-Forshaga AB med huvudsakligen två återförsäljarkategorier för att nå ut till de konsumenter som är i behov av att ändra sin bostads inredning och utrustning.

Man har dels grossister och dels detaljister som marknadsför tapetsortimentet. Man har även viss försäljning till kedjor. En av de distributionskanaler man inte utnyttjat för renoveringsmarknaden har t ex varit tapetfackhandeln. Inom företaget menar man att det kan vara ett av skälen till varför försäljningen av tapeter dalat.

En av de intervjuade personerna vid företaget uttryckte följande synpunkter på val av distributionskanal:

"När det gäller val av distributionskanal har vi kanske gjort det felet att *vi har distribuerat på samma kanaler som vi haft för golv*. Vi har därigenom velat hålla ihop harmonieringsidén golv/vägg men vi har därigenom också glömt bort några viktiga kanaler.

Vissa golvfackhandlare har haft ett kompletterande tapetsortiment och där har vi naturligt varit med. Tapetfackhandeln har vi varit helt utanför och inte alls bearbetat. Det är väl en av orsakerna till att försäljningen av tapeter har dalat."

Inom golvsidan råder förhållandet att detaljisten inte klarar sig i konkurrensen med andra företag om man inte kan erbjuda s k läggar-service av golvprodukterna. Man anser inom Forbo-Forshaga AB att motsvarande förhållande råder inom tapetbranschen mellan tapetfackhandel och måleriföretag. Om man säljer tapeter ska man också kunna sätta upp dessa. Av det skälet samarbetar tapetfackhandel och måleriföretag ofta.

#### Återförsäljarstrukturen

Mot bakgrund av vad som redovisats tidigare har produktgruppen vägg ingen speciell återförsäljarstruktur. Istället har man haft samma återförsäljare för båda produktgrupperna. För en redogörelse hänvisar vi till tidigare redovisning inom nyproduktionsmarknaden/produktgrupp golv, sidan 121.

Distributionen av produkter till återförsäljarna

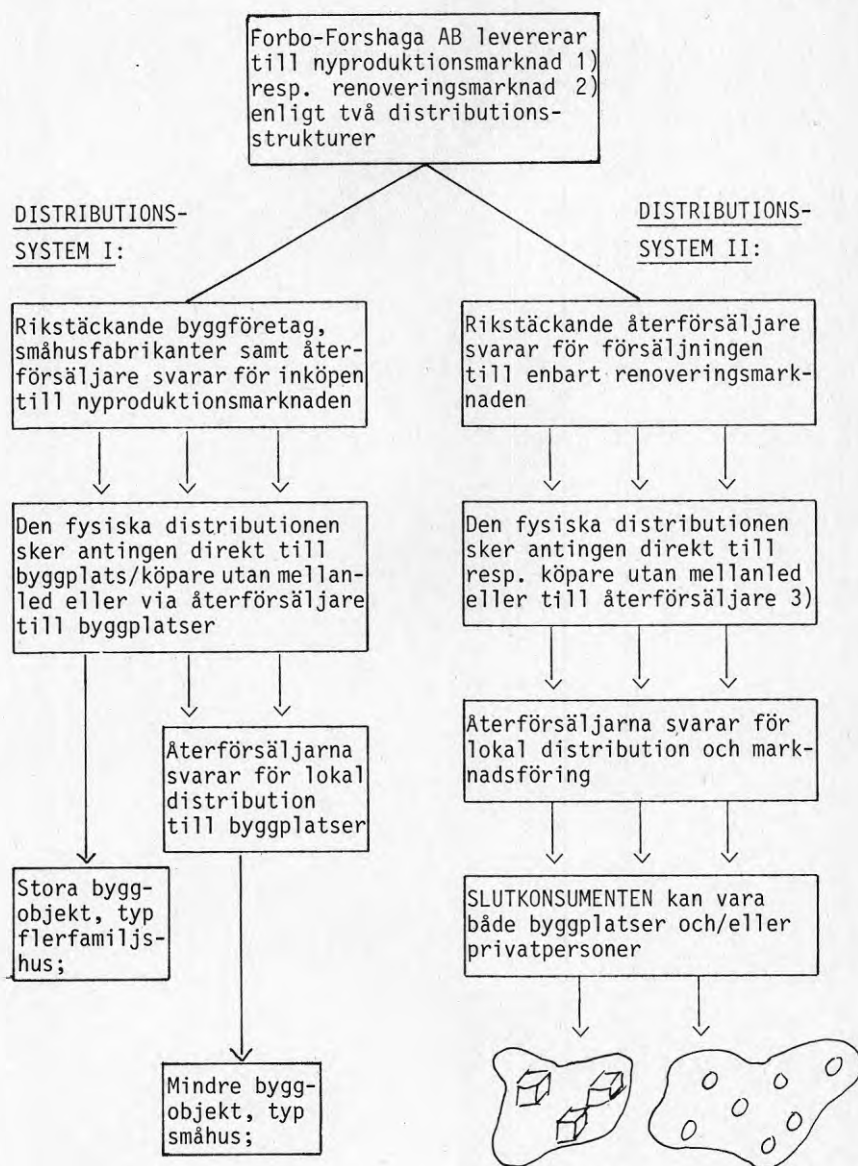
Forbo-Forshaga AB levererar samtliga tapeter endast till återförsäljarens lager eller butik. I övrigt överensstämmer den fysiska distributionen med vad som sagts tidigare avseende renoveringsmarknaden/produktgrupp golv, sidan 128.

Är tillval önskvärt?

Med anledning av att Forbo-Forshaga AB inte bearbetar nyproduktionsmarknaden med ett speciellt "projektsortiment" blir en av företagets möjligheter till ökad försäljning tillval.

Av det skälet anser Forbo-Forshaga AB tillval mer önskvärt när det gäller produktgruppen vägg.

SAMMANFATTANDE ÖVERSIKT AV DISTRIBUTIONSSYSTEMETS UPPBYGGNAD HOS FORBO-FORSHAGA AB FÖR NYPRODUKTIONS- OCH RENOVERINGSMARKNAD:



- 1) Med nyproduktionsmarknad menas även bygg- resp projektmarknad där byggföretagen står som inköpare men de boende som användare.
- 2) Med renoveringsmarknad menas även konsument- resp utbytesmarknad där konsumenten huvudsakligen står som inköpare och som användare.
- 3) Inom produktgruppen tapeter (vägg) sker enbart distribution till återförsäljares lager eller butik. Aldrig till slutkonsument.

Distributionskanaler

Distributionskanalernas marknadsandelar på halvhårda golv och fördelning av  
 Forshagas försäljning på respektive kanal

-----

1 = Procent av den totala försäljningen

2 = Procent av Forshagas försäljning

	1979	
	1	2
1 Golvfackhandel	47	54
2 Byggvaruhus	28	21
3 Färghandel	10	13
4 Matthandel	3	-
5 Inredningsfirmor	2	2
6 Stormarknader	3	6
7 Möbelhandel	-	-
8 Övrigt	6	4



11.2 Marbodal AB / Köksinredningar

	<u>Sid</u>
11.2.1 <u>Innehållsförteckning</u>	145
PRESENTATION AV MARBODAL AB	145
<u>En historisk resumé</u>	145
<u>Det sista årtiondet</u>	146
<u>Marbodal AB - ett koncernföretag</u>	146
TILLVÄXTTAKT UNDER ÅREN 1973-1978	148
<u>Utvecklingen för byggkomponentdivisionen</u>	148
<u>Utvecklingen för Marbodal AB</u>	149
DAGENS MARKNADSSITUATION	151
<u>Produkterna</u>	151
<u>Konkurrenterna</u>	152
<u>Marknadsandelar</u>	152
MARKNADS- OCH DISTRIBUTIONSSTRUKTUREN HOS MARBODAL AB	153
<u>Objektmarknadens egenskaper</u>	153
<u>Rak distributionskanal utan mellanled</u>	153
<u>Samarbetet mellan Marbodal och byggföretagen</u>	153
<u>Problem i samband med tillverkning och lagerhållning</u>	155
<u>Är tillval önskvärt?</u>	156
<u>Konsumentmarknadens egenskaper</u>	157
<u>Rak distributionskanal med mellanled</u>	157
<u>Småhusfabrikanterna</u>	157
<u>Återförsäljarna</u>	157
<u>Leveranser och lagerhållning</u>	158
<u>Är tillval önskvärt?</u>	158

Sid

TERMINALFUNKTIONEN INOM STAB-KONCERNEN	160
<u>Affärsmässiga relationer mellan företag i STAB-koncernen</u>	162
<u>Samlastning</u>	162
TRANSPORTSYSTEMETS UTSEENDE HOS MARBODAL AB	163
<u>En systemöversikt av den fysiska distributionen</u>	163
<u>Beskrivning av transportsystem I och III</u>	164
<u>Från tillverkningsställe till terminal</u>	164
<u>Från tillverkningsställe till återförsäljare</u>	164
<u>Beskrivning av transportsystem II</u>	165
<u>Från tillverkningsställe till byggplats</u>	165
<u>Växelflakets fördelar för tillverkare respektive byggplats</u>	166
<u>Utnyttjandegrad</u>	166
<u>Fyllnadsvolymen per växelflak</u>	166
<u>Transportplanering inom företaget</u>	167
<u>Returlaster</u>	167
<u>Fraktpolitiken inom företaget och synen på tillvalsleveranser</u>	167

## PRESENTATION AV MARBODAL AB

En historisk resumé

Uppkomsten av Marbodal kan spåras tillbaka till 1920-talet. Då startades företaget av familjen Holmvik och produktionen var relativt blygsam. Tillverkningen bestod främst av mindre order. Det kunde till exempel gälla tillverkning av dörrar, fönster, trappor och köksinredningar. Vid denna tid var alla order<sup>1)</sup> *skräddarsydda* och man sålde enbart till objekt, dvs nybyggnation.

Inom företaget bestämde man sig för att under 1940-talet *specialisera sin produktion* till att gälla enbart köksinredningar. Av det skälet mekaniserades företagets tillverkningsprocess och investeringar skedde i specialmaskiner för tillverkning av köksinredningar. Man hade då startat en utveckling mot *det löpande bandets princip* och under efterkrigstiden inriktades tillverkningen allt mer mot större långa serier.

Under 1950-talet utvecklades företagets *specifika kompetens* och man började nå en betydande marknadsposition. En av förklaringarna till det var ökningen av bostadsbyggandet i Sverige och i samband därmed nådde Marbodal stora försäljningsframgångar med sina köksinredningar. Under detta årtionde rådde säljarens marknad och det innebar att *billiga skåp i långa serier* blev företagets kompetensområde.

Marbodal AB hade under 1960-talet en *standardtillverkning* av köksinredningar i princip utan individuella variationer. De större byggherrarna och byggföretagen efterfrågade inte något annat och utvecklingen mot standardinredningar blev naturlig. Av det skälet var behovet av en *aktiv marknadsföring mot konsumentledet* en sällsynt företeelse.

I mitten på 60-talet insåg man inom företaget dock vikten av att *individuella behov och önskemål tillfredsställdes* varför man skapade nya distributionskanaler, via återförsäljare. Genom dessa utvecklades möjligheter för mindre byggare och enskilda konsumenter att beställa köksinredningar efter individuella önskemål.

Marbodal AB bedrev fram till slutet på 60-talet enbart försäljning till den s k objektmarknaden.

1) I denna fallbeskrivning (case) har författaren markerat speciella begrepp och nyckelord med särskild stil. Detta har även skett i de citat som redovisas senare.

### Det sista årtiondet

En av de intervjuade vid Marbodal AB vill beskriva utvecklingen inom företaget under 70-talet på följande sätt:

"Under 1970-71 skedde här på Marbodal en *förändring av marknadsstrukturen*. Bakgrunden till förändringen var det kraftiga bostadsbyggandet i slutet av 60-talet och i början på 70-talet. Vi insåg redan 1968-69 att det inte skulle bestå framöver. Då startade vi vår satsning på konsumentmarknaden. Det är den stora förändringen i företagets utveckling sedan slutet av 60-talet.

Trots att vi hade en stark position på marknaden, genom enbart *objekt-kunderna*, dvs de stora rikstäckande byggföretagen typ ABV, BPA, SCG, SIAB m fl, så satsade vi på konsumentmarknaden. Det berodde på att vi ville expandera och utveckla företaget ytterligare.

När vi diskuterade *marknadsutveckling* 1968-69 fann vi helt enkelt att konsumentmarknaden inte var en marknad som vi bearbetade."

Marbodal AB har sedan 70-talet allt mer utvecklat sin *kompetens* inom både konsument- och objektmarknaden.

Under detta årtionde startade man också sin satsning på *husfabrikanterna*. Man betraktar dessa som ett mellanting mellan konsument- och objektmarknad. Det blev naturligt att bearbeta denna målgrupp då man utvecklat ett produktsortiment för konsumentmarknaden. Detta sortiment blev anpassat efter marknadens behov och önskemål, t ex skraddarsydda varianter av köksinredningar i olika träslag och färgkulörer. Då husfabrikanterna till största delen tillverkar enstaka styckhus blev produktsortimentet attraktivt för dem.

### Marbodal AB - ett koncernföretag

Marbodal AB, Tidaholm, ingår som koncernbolag i byggkomponentdivisionen inom Svenska Tändsticks AB, STAB. I byggkomponentdivisionens produktsortiment ingår förutom kökssnickerier, vilka tillverkas av Marbodal AB och Star-Center i Lidköping, även dörrar, vilka tillverkas av Svenska Dörr AB i Åstorp, fönster, vilka tillverkas av Star-Fönster i Vimmerby, samt tillverkning av möbler och skidor.

I STAB:s årsredovisning för 1977 kan man utläsa följande om byggkomponentdivisionen:

"Den torde vara en av de mest effektiva tillverkarna av skåp och dörrar i världen. Divisionens problem är att den byggt ut en kapacitet på skåpsidan (t ex kökssnickerier)1) anpassad till ett bostadsbyggande i Sverige på 100.000 lägenheter, medan den verkliga volymen f.n. är omkring 55.000 lägenheter.

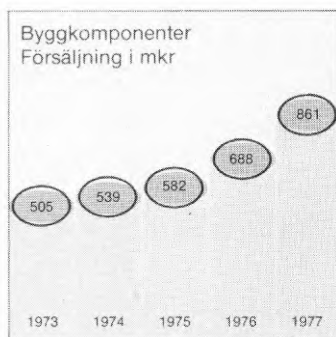
Marknadsläget för divisionens produktgrupper försvagades något 1977 till följd av den fortsatt låga nybyggnationen och den svagare renoveringsmarknaden i speciellt Sverige. Genom inriktning på ökad export, förstärkning av produktprogrammen och fortsatt rationalisering av tillverkningsenheterna har divisionens försäljning dock kunnat ökas med bibehållen god lönsamhet."

Marbodal AB är, liksom många andra svenska tillverkare inom byggkomponentsektorn, beroende av nybyggnationen samt renoveringen av flerfamiljshus och småhus. Detta beroende har, vilket kunde utläsas av tidigare citat ur STAB:s årsredovisning, lett till avsättningsmässiga svårigheter på den svenska marknaden. Inom Marbodal AB blev man dock tidigt uppmärksam på de eventuella problem som möjligen kunde uppstå när nyproduktionen av lägenheter i flerfamiljshus och småhus visade en tendens till att minska. Det kraftiga bostadsbyggandet i slutet på 60-talet innebar att man byggde upp en produktionskapacitet som kanske på lite längre sikt inte skulle visa sig fullt utnyttjad. Av det skälet började man tidigt leta efter nya marknadsmöjligheter i framför allt Sverige. Man arbetar i dag på två skilda marknader och de benämns objektmarknad resp konsumentmarknad.

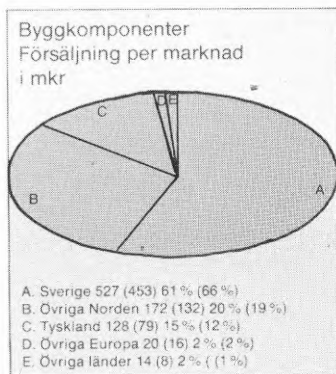
## TILLVAXTTAKT UNDER ÅREN 1973-1978

Utvecklingen för byggkomponentdivisionen

Divisionen har sedan 1973 ökat sin försäljning betydande vilket framgår av nedanstående figur<sup>1)</sup>:



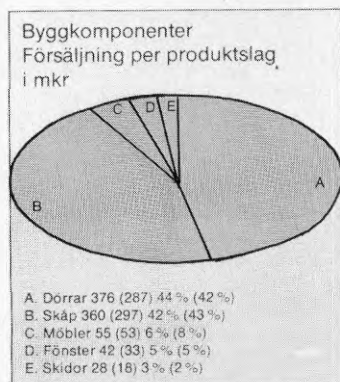
Om man därefter ser till den totala försäljningen under 1977 inom divisionen så fördelar den sig per produktslag på följande sätt enligt nedanstående figur<sup>2)</sup>:



1) Figuren hämtad ur STAB:s årsredovisning 1977.

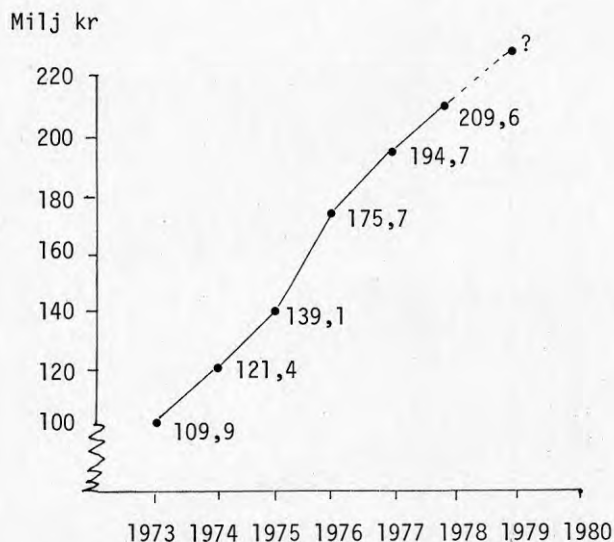
2) Figuren hämtad ur STAB:s årsredovisning 1977.

Inom produktgruppen skåp svarade Marbodal AB under 1977 för en försäljning motsvarande 194,7 milj kr. Resterande försäljning inom produktgruppen skåp är att hänföra till övriga marknader då främst övriga Norden samt Västtyskland. Nedanstående <sup>3)</sup> figur visar fördelningen av divisionens försäljning på olika marknader



### Utvecklingen för Marbodal AB

Företaget har sedan 1973 kraftigt ökat sin försäljning vilket framgår av nedanstående <sup>4)</sup> figur.

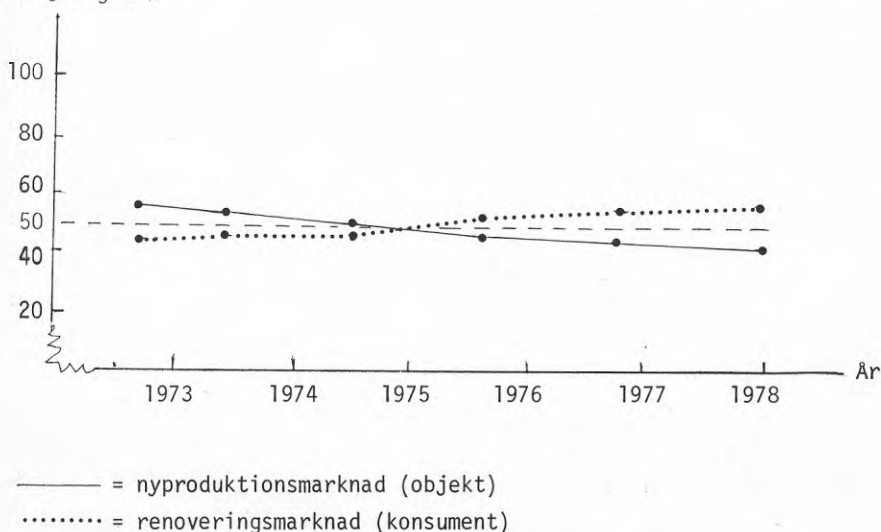


3) Figuren hämtad ur STAB:s årsredovisning 1977.

4) Figuren hämtad ur Marbodals interna redovisning.

Utvecklingen för Marbodals AB på de båda hemmamarknaderna i procent av total försäljning, nyproduktion (eller byggmarknad/objektmarknad) och renovering (eller utbytesmarknad/konsumentmarknad), kan åskådliggöras på följande sätt:

Försäljning i %



Figuren visar fördelning av total försäljning på objekt- resp konsumentmarknad.

Siffrorna är uttryckta i % i figuren ovan och exakta procenttal för varje år är följande:

ÅRTAL	OBJEKT	KONSUMENT
1973	55 %	45 %
1974	53 %	47 %
1975	51 %	49 %
1976	48 %	52 %
1977	45 %	55 %
1978	45 %	55 %

Vi finner att objektmarknaden minskat medan konsumentmarknaden ökat under 70-talet. En av förklaringarna är det minskade bostadsbyggandet i Sverige samt stagnationen avseende renovering/upprustning av flerfamiljshus och småhus.



## DAGENS MARKNADSSITUATION

Marbodal AB bearbetar idag både konsument- och objektmarknad men på annorlunda vis. Man har idag en konsumentmarknad som är volymmässigt större, i kronor, än objektmarknaden, vilket tidigare nämndes. Man hade under 1978 en omsättning av totalt ca 210 miljoner kronor, varav cirka 102 milj kr på objektmarknaden och ca 108 milj kr på konsumentmarknaden.

En av företrädarna för företaget uttryckte följande syn på marknadssituationen:

"Den marknad som vi har expansionsmöjligheter på idag är konsumentmarknaden. Eftersom vi har så stor marknadsandel på objektmarknaden, dvs byggsidan, så är det svårt att öka den ytterligare.

Det vi ser idag är att den svenska marknaden inte är tillräcklig för oss utan vi måste troligen söka oss ut på utländska marknader. Idag betraktar vi inte Norden som export utan det är snarare att betrakta som hemmamarknad. Självfallet kan vi öka marknadsandelar på övriga Norden men sedan måste vi satsa på andra marknader."

### Produkterna

Marbodal AB tillverkar högklassiska snickeriprodukter typ bänkskåp, högskåp och väggskåp. Dessa tre produktslag utgör huvuddelen av tillverkningen vid företaget. Dessutom tillverkar man skåp för badrums- och klädkammarutrymmen.

När det gäller skåpen tillkommer luckorna som ett viktigt komplement då man kan välja luckor i antingen målat eller fanerat.

Under 1978 tillverkade Marbodal 1.214.000 skåp varav 1/3 var bänkskåp, 1/3 var högskåp och 1/3 var väggskåp. Av den totala produktionen skåp så utgör 2/3 skåp för kök medan 1/3 för utrymmen utanför köket.

Om man ser till tillvalsdelen, dvs val av färg på luckor eller fanerade luckor, så är 7 hus av 10 avseende småhussidan utrustade med tillval. På lägenhetssidan är endast 2 lägenheter av 10 utrustade med tillval. I det sistnämnda fallet är det dock endast val av annan färg som inneburit tillval.

Av den totala produktionen så utgör det målade och omålade 75% av produktionen. Endast 25 % av tillverkade produkter utgör faner och massivt trä. Inom ramen för dessa produkter ligger sedan tillvalsdelen som redovisades ovan.

### Konkurrenterna

Marbodals främsta konkurrenter på den svenska marknaden är bl a Ballingslöv, Kalmar Kök, Smedstorp, Torup, dvs i princip alla företag som tillverkar köksinredningar.

När det gäller konsumentmarknaden så har man störst konkurrens från Ballingslöv då de huvudsakligen inriktat sig på denna marknad. Även utländska importerade kök är konkurrenter på konsumentmarknaden, inte på objektmarknaden.

Med företag som bearbetar objektmarknaden menas här sådana som marknadsför sig direkt gentemot de rikstäckande byggföretagen. Med företag som bearbetar konsumentmarknaden menas här sådana som marknadsför sig via återförsäljare och säljer styckkök ut till slutkonsumenterna.

### Marknadsandelar

Marbodal AB har en hög marknadsandel när det gäller objektmarknaden. När det gäller konsumentmarknaden däremot har man något lägre marknadsandel. Man har dock totalt sett i Sverige en marknadsandel på cirka 30-35 %.

## MARKNADS- OCH DISTRIBUTIONSSTRUKTUREN HOS MARBODAL AB

Detta avsnitt har till syfte att beskriva hur distributionsstrukturen är uppbyggd på de två marknaderna. Inledningsvis följer en beskrivning av *objektmarknaden och dess egenskaper* samt därefter en beskrivning av *konsumentmarknaden och dess egenskaper*. Avslutningsvis följer en beskrivning av den s k *terminalfunktionen* hos Marbodal AB vilken har till uppgift att samordna distributionen till de båda marknaderna, konsument- och objektmarknad.

### Objektmarknadens egenskaper

#### Rak distributionskanal utan mellanled

Marbodal har idag kontakt med det stora flertalet rikstäckande byggföretag i Sverige. Man anser inom Marbodal att om man har uppnått kontakt med dessa så har man också täckt in en stor del av nyproduktionen av lägenheter och småhus i Sverige.

Då man under flera årtionden arbetat tillsammans med dessa byggföretag och erhållit etablerade kontakter så anser man det logiskt att bibehålla dessa. Man arbetar idag direkt mot de rikstäckande byggföretagen och saknar helt mellanled. Ibland kan det dock finnas marknadsmässiga aspekter som medför att man säljer objekt till någon mindre byggare via återförsäljare. Principen är dock att all marknadsbearbetning ska ske direkt mellan Marbodal och byggföretaget.

En av de intervjuade vid företaget uttryckte sig på följande sätt om mellanleden:

"Vi har hittills inte funnit något positivt i att ha mellanled. Det är en policy vi fört under ett flertal år och vi har en egen säljorganisation och våra egna kontakter. Vi tycker vi får bättre relationer med kunden och det medför att vi har rätt besked, inga förvanskningar, tidsmässigt tjänar vi tid etc. Vi ser det som en fördel."

#### Samarbetet mellan Marbodal och byggföretagen

Marbodal samarbetar med byggföretagen på ett speciellt sätt.

Nedanstående beskrivning tjänar som en illustration till hur ett samarbete mellan Marbodal och ett byggföretag kan tänkas fungera.

"När byggföretaget beställer från Marbodal så får vi i regel en skriftlig beställning. Låt oss anta att vi tecknat en årsorder och att byggföretaget skall göra avrop på denna. När den kommer till oss så lägger vi in en order på antalet skåp och luckor i vår bevakningsrutin. Men vi förutsätter i det här fallet att byggföretaget inte gjort några avrop på luckor och då blir det alltså *tillvalsbiten* som blir intressant. I vissa fall har byggföretaget gett oss leveranstider på när de skall ha luckorna levererade. Men däremot har de inte gett oss några utföranden på dem. Det enda vi fått reda på är alltså *leveranstiderna*. I bästa fall kommer det ytterligare en skriftlig beställning, som omfattar tillval på samtliga luckor.

Men i regel fungerar det inte på det sättet. Utan det blir vår uppgift att härifrån ringa upp byggföretaget och få besked om tillvalet på de olika utförandena."

Denna illustration, tagen ur en intervju med en person hos Marbodal AB, visar bl a vilka problem tillval kan skapa *ur administrativ synvinkel* vilket även tidigare diskuterats. Inom Marbodal menar man dock att det inte enbart är tillval på luckor av skilda slag som är viktigt att uppmärksamma utan även tillval avseende köksinredningen i övrigt. Nedanstående citat visar på den sistnämnda aspekten.

"Det är dock inte nog med att man får tillval på luckor om det blivit bestämt så. Det kommer ändringar i köksinredningen beroende på att någon skall ha diskmaskin - en annan skall ha in ett frysskåp - en tredje skall ha in vitrinluckor och spröjs i ett skåp - en fjärde skall ha in bänkspisar - en femte skall inte ha kontinentalhöjd utan fullhöjd - en sjätte skall ha andra knoppar och inte standardknoppar - en sjunde skall ha trådhandtag och inte standardhandtag. Det är hela den här administrationen som tillkommer om vi skall tala om tillval i olika dimensioner."

Denna administration när det gäller beställningens innehåll har medfört att Marbodal idag kräver *en leveranstid om åtta arbetsveckor*. Man anser självfallet att idealet vore att få beställningen på skåp och luckor samtidigt. Det skulle för Marbodal AB vara det minst kostnadskrävande.

Det finns ytterligare ett skäl till varför *leveranstiden* avseende objektmarknaden måste vara åtta arbetsveckor. Alla leveranser från Marbodal AB till byggföretaget medför identitetsmärkning på samtliga skåp. Denna identitetsmärkning skall visa till vilket hus leveransen skall ske samt till vilken lägenhet.

Leveranserna till byggföretagen sker normalt med skåp och lucka sampackade. Detta gäller samtliga luckor, som inte är profilerade och alltför dyra, och då sitter luckorna med knoppar monterade på skåpen.

Om byggföretaget vid något tillfälle vill ha leverans av skåp och lucka separat så tar man hos Marbodal idag ut ett administrationstillägg för varje lägenhet där leverans sker på detta sätt. Dessutom förekommer det att frakttillägg debiteras därför att det rör sig om för små kvantiteter vid varje leveranstillfälle.

#### Problem i samband med tillverkning och lagerhållning

På objektmarknaden tillämpar Marbodal AB *orderbunden tillverkning*. Man producerar i princip stomdetaljer mot ett mellanlager som man sedan plockar ur för sammansättning. När man sedan sätter samman skåpen så blir de orderstyrda. Därefter lagerförs skåpen i ett färdigvarulager ordervis och utlastning till lagret sker ordervis. På detta sätt bestäms det vid sammansättningen vart det färdiga skåpet ska ta vägen. Om det sedan dessutom tillkommer luckor på skåpen så måste också en bestämning ske ang vilka luckor som skall monteras. Först därefter sker utlastning till färdigvarulagret och därefter kan leverans ske till kunden.

En av de intervjuade inom företaget uttryckte sig så här om *samspelet mellan beställningstidpunkt och leveranstidpunkt*.

"Detta innebär att man kan inte vara sen med beställningen avseende luckor med undantag för där dessa levereras separat. Vi har som princip att alla målade luckor skall finnas i lager. För att minska ner våra lagerstorlekar så har vi t ex inte slutblecket för magnetlåset påsatt på våra luckor. Men för det som är byggobjekt skall vi ju borra för knapp, sätta på magnetlås, göra identiteten höger eller vänster, etc. Även den delen på byggsidan är alltså orderstyrd. Vi har idag annars ett lager här nere på stomkomponenter som täcker in alla de skåp vi tillverkar och vi har alla målade luckor på lager plus någon fanerad lucka."

Detta medför för byggföretagen att de hamnar i svårigheter om de *inte i tid kan göra sina beställningar avseende tillvalet*. När det gäller standardsortimentet så innebär det inga problem utan där kan hela tillverkningsprocessen löpa i ett utan störningar.

Marbodal AB har idag en *lagerhållning* omfattande cirka 25-30.000 skåp. Deras utleveranser är idag på cirka 8-10.000 skåp per vecka. Detta innebär, om man betraktar problemet rent teoretiskt, att lagret skulle tömmas på tre veckor.

Därför har man idag en relativt *hög flexibilitet i produktionen* men när det gäller *objektmarknaden har man få möjligheter att släppa efter* på leveranstiderna med anledning av att det är *orderbunden tillverkning*. Dock är man beredd på att det ibland kan inträffa oförutsedda händelser och då kan man alltid försöka få fram en order i produktionen, före övriga, eller ta beställningen direkt via färdigvarulagret för konsumentmarknaden.

En av de intervjuade berättade att så redan sker idag:

"Vi har t ex den sista veckan levererat ut 500 skåp via den lagerkanalen men det är en fråga om ganska mycket intern administration."

Det finns alltså redan idag *en viss lager- och leveransberedskap för objektmarknaden* men den utnyttjas endast i undantagsfall.

Är tillval önskvärt?

Inom Marbodal AB upplevs tillval redan som besvärligt när det gäller objektmarknaden. Man kan då fråga sig om man är intresserade av ett ökat tillval som skulle omfatta både lägenheter och småhus i nyproduktionen.

Man anser idag att om tillvalet skulle öka på objektmarknaden skulle det medföra problem på kort sikt. De nuvarande administrativa rutinerna skulle bli allt mer arbets- och kostnadskrävande. För att klara detta skulle krävas en ökad datastyrning och rationalisering av de administrativa rutinerna inom företagets interna administration.

En av de intervjuade personerna inom företaget uttryckte sig så här om önskan om tillval:

"Vi vill egentligen inte ha mer tillval på byggmarknaden än vad det är idag. Vi har också idag börjat arbeta mot att få en styrning av tillvalsbiten och det tror vi skall kunna ge oss vissa fördelar. Det kommer vi nog också att göra ännu hårdare framöver varför vi kommer att sikta medvetet på en profilering av byggmarknaden. Detta för att folk skall få klart för sig att det finns en sådan. Man har ju inte riktigt talat om att det finns en byggsektor inom snickeriindustrin därför att en snickeriindustri traditionellt inneburit att man kunnat ringa till verkmästaren och prata skisser med honom. Så fungerar det inte längre."

Marbodal ser alltså inte ett ökat tillval som önskvärt när det gäller objektmarknaden.

## Konsumentmarknadens egenskaper

### Rak\_distributionskanal\_med\_mellanled.

Marbodal AB väljer att betrakta konsumentmarknaden som två olika segment. Det ena segmentet består av husfabrikanterna (småhus) och det andra segmentet av återförsäljarna runt om i landet. Dessa bearbetar i sin tur lokalt och regionalt de enskilda slutkonsumenterna på marknaden.

### Småhusfabrikanterna

Det finns två typer av husfabrikanter som man distribuerar till. Den ena typen innebär att man från Marbodal distribuerar direkt till fabriken. I det här fallet är husfabrikanten mån om att planera och styra sin tillverkning efter sina egna önskemål.

Den andra typen av husfabrikanter innebär att man distribuerar ordervis till olika byggplatser runt om i Sverige. Man anser inom Marbodal att detta är en ohanterlig distribution om man ser enbart till hur man *transporterar* godset. En fördel däremot är att tillvalet alltid kommer in i husavropets totala leverans på ett naturligt sätt. Ett citat ur en intervju med en person hos Marbodal AB beskriver hur det kan gå till:

"Låt oss som exempel ta en husfabrik, vilken beställer inredningen till ett hus av Marbodal, för leverans till en byggplats i Skåne av garderobs-, köks- och skåpsnickerier samt luckor. Med ett par hundra sådana hus så blir det väldigt mycket styckleveranser under ett år runt om i landet. Det går i regel som styckegods genom ASG och man erhåller mycket skador. Det är enligt vår uppfattning en besvärlig hantering."

### Återförsäljarna

Marbodal AB har under de sista åren etablerat kontakt med ett flertal återförsäljare. Man menar att det är ett bevis på företagets attraktivitet i återförsäljareledet. Det kan finnas många orsaker till det som t ex bra produkter, bra prissättning, bra marknadsföring, stabil produktionsapparat, hög leveransberedskap m m.

Man är dock inom företaget också medveten om vilka problem det kan skapa både för Marbodal och slutkonsumenten. En av de intervjuade personerna uttryckte följande synpunkter:

"Vi får väldigt ofta förfrågningar hit och man vill veta vad man skall välja till det ena eller det andra. Det är kanske inte så speciellt från byggföretagens kunder som vi upplever det utan från konsumentmarknaden. Vi kan ta exemplet med en byggmaterialhandlare som skall marknadsföra allt från t ex grus till takpannan. Hur skall de kunna allt om alla produkter - det finns ingen möjlighet. Givetvis fungerar många av återförsäljarna bra där de har eget snickerifolk men det finns många olika typer av återförsäljare."

### Leveranser och lagerhållning

En återförsäljare kan idag genom beställning hos Marbodal AB få leverans av t ex skåpstommar plus luckor inom cirka 2-3 veckor. Återförsäljarna har som regel också en lagerhållning som i stort överensstämmer med Marbodals lagerhållning. När en detaljist eller grossist blivit återförsäljare för Marbodal så gör man tillsammans upp en lämplig lagermix av olika produkter.

Marbodal har en speciell lagerhållning för konsumentmarknaden bestående av stommar och målade luckor. När det gäller denna marknad är det i regel så att Marbodal levererar köksinredningen utan luckor och därefter återkommer återförsäljaren med en beställning på luckorna separat.

Marbodals färdigvarulager idag är helt och hållet framtaget för konsumentmarknaden. Man utnyttjar det dock, vilket nämndes tidigare, också i speciella fall för objektmarknaden.

Marbodal har officiellt 64 luckvarianter och en målsättning inom företaget är att man skall minska ner detta. En annan målsättning är också att man skall få fram ett produktprogram som gör att man kan korta ner sina leveranstider. Därigenom får man *en ökad leveranssäkerhet samt ökad konkurrensförmåga.*

Marbodal distribuerar idag stora lagerleveranser till återförsäljarnas lager samt även till sina egna terminaler. Återförsäljarna distribuerar i sin tur ut till sina kunder alternativt sker leverans med en turbil från en av Marbodals terminaler.

### Är tillval önskvärt?

Inom Marbodal märker man idag att orderstrukturen på konsumentmarknaden alltmer tenderar att bli lik den på objektmarknaden. Det innebär för Marbodals del problem med lagerhållning, leveranser och tillverkning vilket tidigare nämndes under objektmarknaden.



I övrigt märker man hos Marbodal inga större problem med tillvalet avseende konsumentmarknaden. Av det skälet upplever man inte heller att tillvalet kommer att försvinna utan snarare öka på denna marknad. Man upplever inte heller att lönsamheten på sortimentet påverkas i nämnvärd omfattning av tillval. En av de intervjuade tyckte så här om relationen lönsamhet och tillval:

"Bästa lönsamheten idag ligger på bassortimentet, trots allt. Det blir i regel väldigt små seriestorlekar på de fanerade luckorna och skåpen (tillvalet) och ibland kommer det nästan in lite för mycket marknadsmässiga aspekter. Vi skall ha en viss bredd och ett visst djup på vårt sortiment vilket gjort att man fått med vissa mindre attraktiva delar. Det visar sig idag att man får kanske välja lite andra vägar i fortsättningen. Vi är helt enkelt inne på att styra upp vad konsumenten får. T ex om man väljer den luckvarianten så medföljer vissa tillbehör. På konsumentsidan skulle det innebära att man exponerar produkterna i en viss miljö så att konsumenterna direkt kan översätta till sin egen situation. Vi har upplevt många gånger att det är det konsumenten vill därför att om man får se något som man finner intressant och snyggt så vill man ha det precis så.

En annan sak som vi upplevt ibland är att många konsumenter inte har tyckt det vara så väsentligt vad det kostar. Det väsentliga har varit att de får produkterna och det är det vi tagit fasta på när vi gjort ett funktionellt byggsortiment som skall gå att hantera lätt. De som sedan vill ha ett annorlunda sortiment de får betala för det. Vissa konsumenter skyr inga medel - de skall bara ha det."

Om tillvalet skulle öka på konsumentmarknaden är Marbodal beredda på det genom sin interna administration. Däremot anser man att det kan komma att skapa problem rent produktionstekniskt. Man anser idag att man i princip har nått "taket" men man är dock beredd att expandera ytterligare med en breddad produktionsinriktning.

## TERMINALFUNKTIONEN INOM STAB-KONCERNEN

Nedanstående beskrivning är ett utdrag ur en intervju med en företrädare för Marbodal/Starcenter. Beskrivningen har till syfte att förklara och redovisa hur Marbodal försökt lösa sina distributions- och transporttekniska problem till konsument- resp objektmarknad, även här benämnt "rotmarknad" resp "nyproduktionsmarknad".

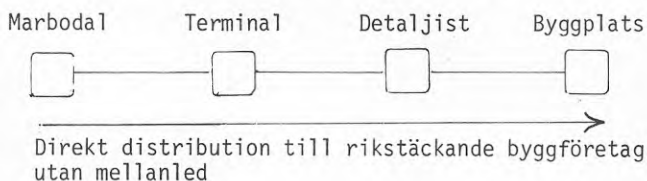
"Vi är ett renodlat grossistföretag och säljer huvudsakligen till byggmaterialföretagen i olika regioner. Vi har, förutom denna terminal i Stockholm, också terminaler i Falun, genom Lexells, i Malmö och Göteborg genom Troedssons. Om man ser till terminalens sortiment så har vi lagervaror avseende skåpstommar och luckor. Sedan 1972 har vi konsekvent separerat skåpstommar och luckor. Detta beror på att stommarna väldigt ofta går ut separat i byggprocessen p g a att de skall levereras mycket tidigare. Idag har vi 11 lucksatsvarianter till våra skåpstommar.

Om man väljer att se till våra konkurrenter, t ex Kalmar Kök, så har man där hela tiden konsekvent följt kombinationen skåp och lucka. Man har inte gjort som vi, nämligen delat på skåp och luckor.

Till vår terminal här i Stockholm kommer till största delen lagervaror. Men även vissa leveranser direkt från fabrik går över vår terminal. Vi samarbetar, självfallet, med objektsidan i Marbodal men de sköter mestadels sin försäljning och distribution själva. Vi sköter dock från terminalen den lokala distributionen av hela sortimentet till våra byggmaterialhandlare och andra återförsäljare.

Vi kan definiera vårt distributionssystem som bestående av två olika grenar. Den ena grenen omfattar vad vi kan kalla nyproduktionsmarknaden och den andra omfattar rotmarknaden."

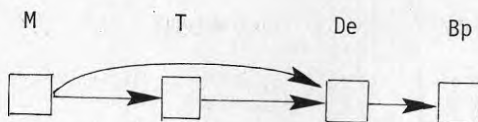
Nyproduktionsmarknaden kan beskrivas utifrån nedanstående kedja:



Denna kedja visar hur Marbodal sköter sin distribution till de rikstäckande byggmaterialföretagen typ ABV, BPA, HSB, Riksbyggen, SCG och SIAB. Nästan uteslutande alla leveranser från fabrik går direkt till respektive byggplats. Dock sker även en del av lagerförsäljningen genom direktleveranser och idag motsvarar 20% av all försäljning direktleverans från fabrik till byggplats.

Nyproduktionsmarknaden är inte renodlad på det viset att samtliga företag som sysslar med nyproduktion får sina leveranser på detta sätt. Givetvis finns det mindre och medelstora byggföretag, typ 2-3 mansföretag eller mindre byggplat-

ser hos de större byggföretagen, som får sina leveranser genom den andra distributionsgrenen. Den andra grenen, som man valt att kalla rotmarknaden, kan se ut på följande sätt:



Distribution till mellanled därefter till kunden

I denna distributionsgren har terminalen sin viktigaste funktion. Alla lagervaror levereras från Marbodals till terminalen som sedan i sin tur levererar ut till detaljister respektive till byggplats. Detaljister kan vara byggmaterialhandlare, bygghoppar och andra underentreprenörer som sysslar med försäljning av kök eller utrustningar till kök.

Denna indelning av distributionskedjan i två grenar kan förklaras utifrån Marbodals-Starcenters strategi med s k centrala avtal. Dessa centrala avtal inbegriper en uppdelning mellan stora och små kunder. Dessa stora och små kunder skall hanteras på olika sätt inom företaget där Marbodals svarar för direktkontakten med de större rikstäckande byggföretagen medan de mindre och medelstora byggföretagen samt detaljisterna bearbetas från både Marbodals och terminalen.

Detta kan illustreras med ett exempel ur intervjun på hur man går till väga när man bearbetar sina kunder.

"För 10 år sedan började vi inom Star Center med automatisk uppringning till våra kunder. Anledningen till det är att vi har turbilar till kunderna som kör ut med våra leveranser. Eskilstunaturen går t ex på tisdagarna och vi ringer då upp kunderna i och kring Eskilstunaregionen dagen före för att höra om de har något de vill ha levererat till sig i samband med vår körning. Tidigare hade vi haft en stopptid, klockan 12 dagen före leveransdagen, men det visade sig att detaljisterna inte brydde sig om denna stopptid. Av det skälet började vi med att själva ringa upp kunderna vilket har gett betydligt bättre resultat."

Man distribuerar allting från terminal med egna bilar och använder det s k lösflakssystemet. Man började med lösflakssystemet p g a två skäl:

Dels ville man ha systemet som en buffert mot egna transporter om man inte var klara med dem i tid. På detta sätt kan man lasta sina lösflak medan andra bilar är ute och gör sina leveranser. Det innebär att man inte behöver ta hänsyn till om det kommer kunder och stör lastningsprocessen därför att bilarna hela tiden rullar omkring med fulla lösflak.

Dels såg man det som ett tillskott genom att man satsat på enaxlat släp. Fördelen med lösflak är att man hela tiden kan byta lösflak från en bil till en annan och på det sättet låta bilarna rotera medan lösflaken står stilla antingen på byggplatsen för lossning eller på terminalen för lastning.

Idag sköts distributionen helt med lösflak. Transporter går till både detaljister och byggplats med detta system. Vid lagerhanteringen kör man tillbaka direkt till terminalen. När det gäller objektsidan brukar man placera lösflaken på byggplatsen så att man kan lasta av flaken vid lämpligt tillfälle. Man upptäckte att det annars skulle ta alldeles för lång tid att behöva vänta på lossning och att få personal på byggplatsen att ställa upp och hjälpa till.

Till terminalen i Stockholm kommer inga leveranser på järnväg utan alla leveranser från Marbodals sker med lösflakssystemet.

En förklaring till varför man gått in för att sköta sina leveranser själva och inte överlåta dem till ASG eller Bilspedition är att man har funnit det bättre med egna bilar för att på det sättet kunna kontrollera distributionsprocessen effektivt. Det innebär att man bättre kan påverka skadefrekvens och vara med och se till att av- och omlastningar sker på ett effektivt sätt för Marbodals vidkommande.

#### Affärsmässiga relationer mellan företag i STAB-koncernen

Det råder idag ett helt affärsmässigt förhållande mellan Marbodals och Star Center trots att de båda företagen ingår i samma koncern nämligen STAB. Terminalen lagerför och distribuerar också andra produkter inom STAB-koncernen som t ex fönster, dörrar och snickerier. Man har inom koncernen uppfattningen att hela träsidan hör ihop varför det blir naturligt att ha produkterna tillsammans.

#### Samlastning

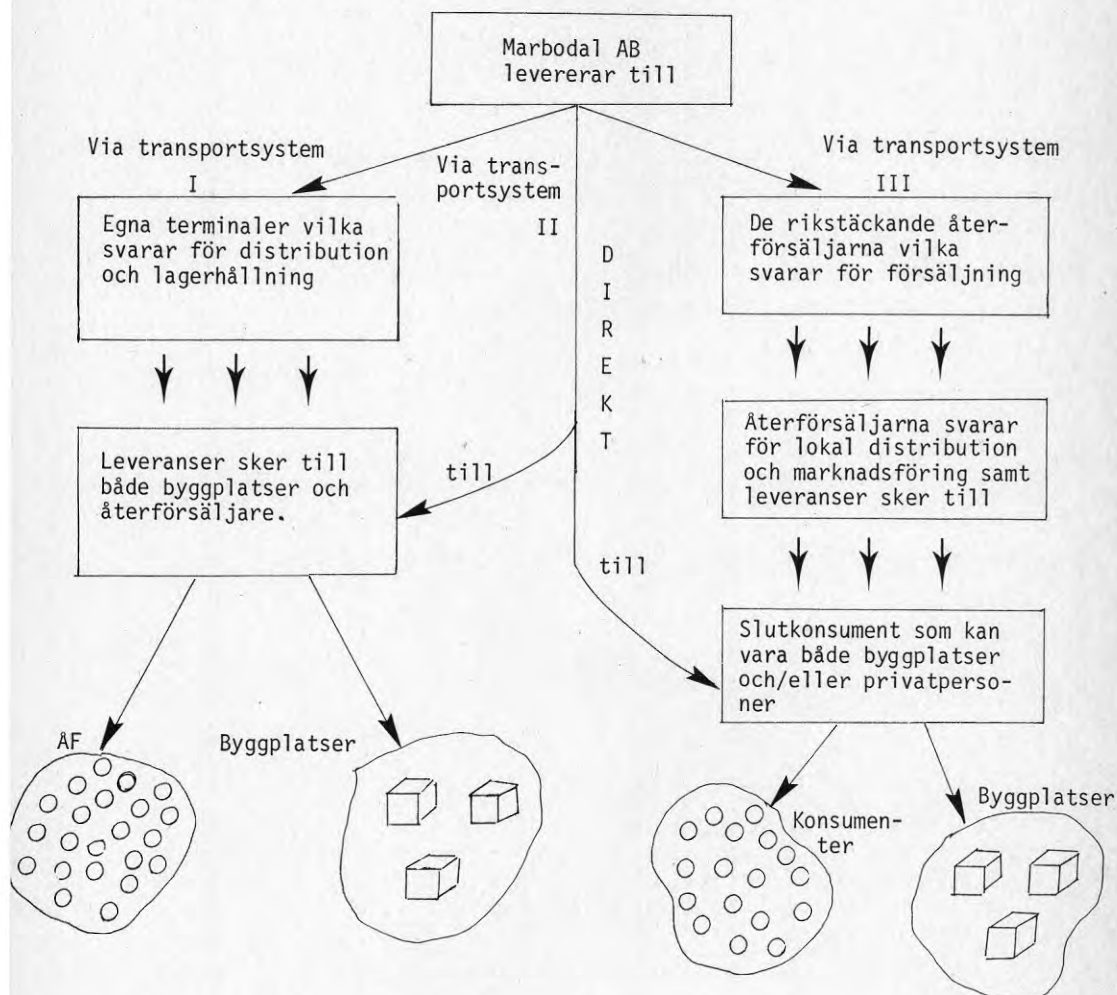
Redan idag sker samlastning av dessa produktgrupper då de distribueras till olika byggplatser alternativt återförsäljare. Inom Star Center har man uppfattningen att man kanske om några år utvecklat terminalen till att omfatta ännu fler produktgrupper än de ovan nämnda. Framför allt gäller det produkter avsedda för inredning och utrustning av bostaden.

## TRANSPORTSYSTEMETS UTSEENDE HOS MARBODAL AB

Detta avsnitt har till syfte att på ett konkret sätt redovisa de transporttekniska lösningar man valt inom Marbodal AB. Speciell vikt kommer att läggas vid en beskrivning av de transportmedel som idag används. En noggrann beskrivning kommer att lämnas beträffande leveranser till byggplatser och problem i samband därmed. Avslutningsvis förs en diskussion om tillvalets ev betydelse då det gäller att finna effektiva transporttekniska lösningar.

En systemöversikt av den fysiska distributionen

Med anledning av tidigare beskrivningar rörande konsument- och objektmarknad samt terminalfunktionen kan man göra följande översikt:



## Beskrivning av transportsystem I och III

### Från tillverkningsställe till terminal

Från Marbodal AB i Tidaholm sker idag leveranser till terminalerna och återförsäljarna runtom i landet. Dessa transporter sker med företagets fjärrtrafikbilar, i kombination med växelflaxsystem.

En av de intervjuade aktörerna beskrev hur en leverans kunde ske till terminalen i Stockholm:

"Från Tidaholm kör vi idag till Star Center-terminalen i Stockholm med våra fjärrtrafikbilar. Vi har tre flak per bil som körs upp och ställs av på deras terminal. Sedan tar Star Center hand om distributionen inom själva Stockholmsområdet. De leveranser som sker med växelflak går helt via Star Centers terminal medan de leveranser som går med våra konventionella lastbilar går direkt till byggplats eller lager."

Inom Marbodal vet man att de flesta leveranserna via Star Center-terminalen faktiskt går till byggplatser medan leveranserna till återförsäljarna väldigt mycket går direkt från terminalen. Skälet till det är att Star Center-terminalen i regel har de beställda produkterna lagerförda och därmed kan leverera direkt från terminalen.

### Från tillverkningsställe till återförsäljare

Om man ser till andra delar av landet så har man i princip samma transportsystem men man har ännu inte från Marbodals sida börjat distribuera ut till byggplatserna via terminalerna. Det gäller speciellt södra Sverige. Man har dock inom företaget utvecklat planer på att genomföra detta inom en snar framtid.

En av de intervjuade aktörerna beskrev hur en leverans idag kunde ske till någon återförsäljare i södra Sverige.

"Idag sker leveranser till södra Sverige med bl a fjärrtrafikbil lastade med tre växelflak. Leveranserna går till Troedssons, en av våra terminaler i Malmö. Dessutom sker leveranser till Beijer Byggmaterial i Helsingborg och Lomma där vi i princip enbart ställer av växelflaken. De kommer dit nattetid och återförsäljaren, dvs kunden, har dagen på sig att lossa växelflaken. Nästa natt när vi kommer ner igen så står växelflaken tomma. På hemvägen till

Tidaholm tar vi returlaster tillbaka på dessa. Idag har vi som retur-  
laster t ex board, beslag, färg och emballage och virke. Vi har näm-  
ligen en hel del råvaror vi kan hämta på hemvägen från t ex Malmö  
till Tidaholm. Samma sak gäller transporter till Stockholm och att  
vi alltid har råvaror på hemvägen till Tidaholm."

## Beskrivning av transportsystem II

### Från tillverkningsställe till byggplats

Från Marbodal AB i Tidaholm sker idag leveranser direkt till byggplatser  
runtom i landet. Dessa transporter sker med företagets konventionella last-  
bilar.

Man anser inte att man kommit lika långt transporttekniskt i t ex Malmö-  
området jämfört med Stockholm. En av de intervjuade aktörerna förklarade  
anledningen till det så här:

"Vi provade för något år sedan även leveranser ut till byggplatser  
med våra fjärrtrafikbilar och växelflaxsystemet men det visade sig  
att det blev lite för tidsödande. Det berodde bl a på att många  
byggplatser inte var beredda på att ta emot leveransen vilken med-  
förde att flaken ej var lossade när bilen kom och skulle hämta dem.  
Dessutom måste vi alltid vara på byggplatsen under dagtid. Idag kör  
vi direkt till byggplatser i södra Sverige med vanliga konventio-  
nella bilar direkt.

Vi har nu gjort upp med byggplatsen om leveranstid och som regel  
gäller att vi ska vara där tidigt på morgonen. När vi då kommer  
fram till byggplatsen på morgonen, omkring 7-snåret, så är man be-  
redd på leverans och lossningen sker då direkt från lastbilen. I  
många fall är det svårt att genomföra lossning på morgonen särskilt  
i de fall man har flera leveranser till olika mottagare.

De flesta leveranserna lastas löst och lossas för hand. Idag är det  
inte många byggplatser till vilka vi levererar på pall. Det beror  
till största delen på att byggplatserna inte är rustade för att lyfta  
av godset från lastbilen med hjälp av t ex en truck samt att det ur  
transportsynpunkt blir kostsamma leveranser p g a dålig fyllnadsvo-  
lym."

Detta leveranssätt sker i stort sett likadant till alla byggplatser runtom  
i Norden, oavsett byggplatsernas storlek. På långa transportavstånd levere-  
rar man även med växelflak per järnväg.

I vissa fall har det t o m förekommit att man haft byggplatser som lyft upp  
hela växelflaket med en stor kran till olika våningsplan och där plockat in  
produkterna direkt i lägenheterna.

### Växelflakets fördelar för tillverkare resp byggplats

Man anser inom Marbodal AB att den största fördelen med växelflaket är att man kan utnyttja bilarna mer. Man får i regel inga väntetider eller långa utdragna lossningar på t ex en byggplats. Dessutom anser man att det finns fördelar ur byggplatsens synvinkel t ex att man får lite längre tid på sig att lossa och kontrollera leveransen.

En person hos Marbodal AB uttryckte sig så här om växelflaksystemet kontra konventionell lastbil:

"I jämförelse med den konventionella bilen så föredrar vi växelflaket. Om man jämför utnyttjandet av de två lastbilstyperna så får vi ner transportkostnaden för ett växelflak."

### Utnyttjandegrad

Inom Marbodal AB utnyttjar man idag en konventionell lastbil cirka 9.000 mil per år medan man för en fjärrtrafikbil med växelflak utnyttjar cirka 24 000 mil per år. (Man har idag en lastvagnsflotta bestående av 16 konventionella lastbilar och 2 lastbilar med växelflaksystem.)

### Fyllnadsvolymen per växelflak

Man har idag en fyllnadsvolym om 30 m<sup>3</sup> per växelflak men det kan finnas skillnader. Det beror t ex på om växelflaket är lastat lägenhetsvis eller på något annat sätt t ex på pall. Då blir det alltid sämre fyllnadsvolym.

En person hos Marbodal uttryckte sig på följande sätt om fyllnadsproblemet:

"Om vi idag skulle lasta en lägenhetsvis transport så skulle vi få plats med cirka 100 skåp/flak. Vi vet att det går cirka 18 skåp på en normal lägenhet medan det går cirka 27 skåp om det rör sig om en villa. Om vi enbart ser till köksinredningen så går det fler skåp per flak därför att leveransen innehåller mest små skåp som bänk- och väggskåp. Vi har också produkterna emballerade på olika sätt för olika produkter. Om det rör sig om fanerade produkter så använder vi wellpappemballage och krympfolie. Är produkterna omålade eller målade så används plastfolie."

Detta sistnämnda val av emballage påverkar också fyllnadsvolymen på ett växelflak.



### Transportplanering inom företaget

För att effektivisera och rationalisera sitt transportsystem så har man hos Marbodal AB en särskild planeringsfunktion. Den person som upprättar håller denna funktion har till uppgift att planera samtliga leveranser vid företaget.

En av de intervjuade beskrev funktionen på följande sätt:

"En och en halv vecka före leverans får vi ett stort transport-sammandrag där alla leveranser finns i postnummerordning. I detta ligger då samtliga leveranser till samma kund i ordning vilket medför att vi enkelt kan summera ihop  $m^3$ -summan och få en lämplig last. Men om det inte blir en full last till en kund så tar vi med nästa kund som ligger i nära anslutning tills vi får full bil. Vid planering av egna bilar tar vi i första hand de leveranser som passar till våra bilar med tanke på returerna. Därefter hyr vi in lastbilar från våra fasta privatåkare samt andra transportörer som ASG, SJ, m fl."

### Returlaster

Vilket redan tidigare framkommit så är Marbodal AB mycket noggranna när det gäller returlasterna. Om man väljer att se till Marbodals egna bilar så är det idag maximalt 40% av lastbilarna som går tomma tillbaka. Det gäller dock som regel korta avstånd. Med korta avstånd menar man inom Marbodal en radie om 15 mil från Tidaholm räknat. I övrigt gäller att lastbilarna är fyllda med returlaster.

### Fraktpolitiken inom företaget och synen på tillvalsleveranser

I de flesta fall säljer Marbodal idag *fraktfritt* alla byggplatser i Sverige vid volymer om  $60 m^3$  per leverans. Samma fraktvolym gäller även för återförsäljarna. Man upplever inom Marbodal att det inte är så vanligt med *frakttillägg* då man får en leverans på mindre än  $60 m^3$ . Ett skäl till varför man inte upplever det är att återförsäljarna ofta tar fulla lastbilar. (Om man översätter  $60 m^3$  i antal skåp så blir det cirka 200 skåp av olika typer.) Av alla leveranser sker idag cirka 50% till byggplatser och 50% till återförsäljare. Man producerar cirka 27.000 skåp per vecka och av dessa levereras cirka 13.000 skåp till återförsäljare, dvs lager, och 14.000 skåp till byggplatser.

Om återförsäljarna någon gång, mot förmodan, beställer *mindre än  $60 m^3$*  då får de betala frakttillägg. Denna tilläggskostnad blir sedan beroende

av hur mycket resp litet man hamnar under dessa 60 m<sup>3</sup>. Inom Marbodal är man dock ganska generös för att ge återförsäljarna möjlighet att slippa frakttillägg.

En av de intervjuade personerna uttryckte följande synpunkt:

"De flesta har möjlighet att slippa frakttillägget därför att de under tiden fram till leveransveckan kan göra tilläggsbeställningar. Det är en nackdel för oss men vi har varit generösa mot våra återförsäljare med detta."

Detta underlättar samarbetet mellan Marbodal och återförsäljarna vilket innebär att man har en mycket hög leveransberedskap.

Det finns dock självfallet en hel del leveranser som inte går att leverera på det sätt som tidigare beskrivits. När det gäller leveranser under 2 m<sup>3</sup> använder Marbodal andra transportsystem än sina egna.

En intervjuad person uttryckte följande synpunkter på detta förfarande:

"Vi levererar ganska mycket gods under 2 m<sup>3</sup> via ASG:s terminaler. Dessa leveranser passar nämligen inte in i att samlasta med andra leveranser. Vi har därför en semitrailer som varje dag lastas med mindre gods. Efter lastning går den till terminalen här i Tidaholm. Därefter går godset ut med linjebilar till olika distributionsorter runtom i landet. All denna hantering sker via ASG och är gods under 2 m<sup>3</sup> som inte kan samlastas med övriga leveranser. Det kan till exempel vara några skåp eller några detaljer eller luckor som extra beställts från en byggplats."

Inom företaget har man märkt en tendens till att dessa leveranser ökat under senare år. Anledningen till det är bl a att konsumenterna börjat få valfrihet vid val av inredning och utrustning till bostaden. Man är dock inte helt nöjd med detta och en av de intervjuade menade så här om dessa leveranser:

"Ofta går det till så att skåpstommen levereras med lastbil direkt till byggplatsen medan luckorna levereras senare. Det bästa enligt vår mening är att leverera skåpen med luckorna påsatta. Fördelen med att leverera skåpen med luckorna påsatta är att vi inte får en massa extra arbete med emballering, hantering m m därför att luckorna ska levereras separat. En annan fördel är att vi slipper en ökad skadefrekvens därför många av de separata leveranserna går via terminaler och på dessa finns mycket större risk för skador."

En uppsättning luckor till en köksinredning motsvarar endast max. 1 m<sup>3</sup>. Om vi t ex ska leverera 30 köksinredningar till en byggplats fördelat på ett flertal leveranser innebär det att första leveransen är en stomleverans. Därefter finns det möjlighet att luckleveransen till denna stomleverans sammanfaller med den andra stomleveransen. Vi försöker tillsammans med byggplatsen styra upp detta. Då kommer luckorna med stommarna och det blir inga separata leveranser med mindre risk för skador samt billigare transporter."

Om man sedan tar in ytterligare tillval i bilden så skapar det ytterligare transportproblem, menar man inom Marbodal AB. En intervjuad person redogjorde för ett exempel på följande sätt:

"Låt oss nu i stället anta att vi har sålt produkter till ett byggobjekt omfattande 300 m<sup>3</sup>. Det innebär att vi ska göra fem leveranser om 60 m<sup>3</sup>. Men så tillkommer det tillvalsmöjligheter och det medför kanske att det blir en tillvalsleverans. I detta fallet får mottagaren betala frakten för denna tillvalsleverans. Det överstiger nämligen det överenskomna antalet leveranser. Men om däremot tillvalsleveransen kan medfölja de ordinarie leveranserna så slipper byggföretaget betala några fraktkostnader."

Man har en ganska klar uppfattning om tillval inom transportorganisationen och man tycker att det är mycket plock med tillval. Man menar att det bl a medför extraarbete p g a lägenhetsvis sortering och märkning. Detta innebär också att det krävs resurser, både i form av personal och tid, vilket kostar en hel del pengar. Konsumenten får trots allt till sist betala också för det.



11:3 VVS-branschen / sanitetsporclin

	<u>Sid</u>
DEN SVENSKA VVS-BRANSCHENS DISTRIBUTION OCH MARKNADSFÖRING	173
<u>Allmänt om branschen</u>	173
<u>Utbudet av produkter</u>	173
<u>Leverantörer</u>	173
<u>Grossister</u>	175
<u>Rörinstallatörer</u>	176
<u>Marknadsstrukturen</u>	176
DAGENS MARKNADSSITUATION FÖR SANITETSPORCLIN	179
<u>Tillverkning och marknadsandelar</u>	179
<u>Produkterna</u>	179
<u>Nyproduktionsmarknaden</u>	179
<u>Utbytesmarknaden</u>	180
<u>Importen</u>	180
MARKNADS- OCH DISTRIBUTIONSSTRUKTUREN FÖR SANITETSPORCLIN	182
<u>En historisk tillbakablick</u>	182
<u>Dagsläget</u>	182
<u>Marknadsbearbetning</u>	184
<u>Nyproduktionsmarknaden</u>	184
<u>Samarbetet mellan tillverkarna och byggföretagen</u>	184
<u>Utbytesmarknaden</u>	185
<u>Slutsatser</u>	186

<u>Distributionsstrukturen för sanitetsporlin</u>	186
<u>Rak distributionskanal med mellanled</u>	186
<u>Grossistens egenskaper och funktioner</u>	187
<u>Leverans från tillverkare till grossist</u>	188
<u>Lönsamheten i grossistledet</u>	189
<u>Rörinstallatörens egenskaper och funktioner</u>	190
<u>En historisk beskrivning av rörinstallatör X och hans företag</u>	190
<u>Olika kategorier av rörinstallatörer</u>	193
<u>Från rörmokeri till konsumentförsäljning</u>	193
<u>Marknadsbearbetning</u>	195
<u>Inköp och distribution från grossist till rörinstallatör</u>	196
<u>Andra inköpskällor</u>	196
<u>Tillval vid nyproduktion av bostäder</u>	197

SAMMANFATTANDE ÖVERSIKT AV DISTRIBUTIONSSYSTEMETS UPPBYGGNAD FÖR  
 PRODUKTGRUPPEN SANITETSPORSLIN AVSEENDE BÅDE NYPRODUKTIONS- OCH  
 UTBYTESMARKNAD

## DEN SVENSKA VVS-BRANSCHENS DISTRIBUTION OCH MARKNADSFÖRING

Detta case har till syfte att beskriva <sup>1)</sup> *ägarens distribution och marknadsföring för VVS-produkter*. Vi har speciellt inriktat oss på *produktgruppen sanitetsporslin* då denna ofta ingår som en tillvalsproduktgrupp vid val av inredning och utrustning till bostaden. Med anledning av det fåtal producenter som tillverkar sanitetsporslin kommer vi inte att ta vår utgångspunkt i en speciell materialtillverkares syn på distribution och marknadsföring inom branschen. I stället görs ett försök till *en mer generell beskrivning av rådande förhållanden inom det etablerade distributionssystemet*. Det innebär bl a att både producent, grossist och rörinstallatör (underentreprenör) har getts möjlighet att lämna synpunkter på de förhållanden som idag råder inom branschen.

Vi vill inleda med en allmän redogörelse för VVS-branschen för att därefter konkret redovisa produktgruppen sanitetsporslin.

#### Allmänt om branschen

##### Utbudet av produkter

VVS-sortimentet omfattar totalt sett ett mycket stort utbud av produkter. Det produktsortiment som efterfrågas i samband med VVS-installationer i byggnader omfattar däremot ett begränsat antal produktgrupper med specifika användningsområden. Substitutionskonkurrensen är av varierande betydelse mellan olika produktgrupper. För t ex värme produkter förekommer i stor utsträckning substitutionskonkurrens på systemnivå. För vatten- och avloppsrör föreligger materialkonkurrens, t ex mellan plaströr och metallrör. Inom sanitetsprodukter är *substitutionskonkurrensen mellan olika produktslag nästan obefintlig* då t ex plastbaserade sanitetsvaror ej förekommer i någon omfattning. För de flesta varugrupperna gäller att *enhetliga normer* rörande produkternas funktion har lett till att *de olika leverantörernas produkter i regel är utbytbara sins emellan*.

##### Leverantörer

På de flesta delmarknader inom VVS-området är antalet leverantörer litet. Koncentrationen av tillverkningen hos ett fåtal företag är hög och många av de marknadsledande företagen ingår i större koncerner med diversifierad verksamhet. För att illustrera detta förhållande för några viktigare VVS-produktgrupper redovisas en tabell på nästa sida.

1) I denna fallbeskrivning (case) har författaren markerat speciella begrepp och nyckelord med särskild stil. Detta har även skett i de citat som redovisas senare.

Tabellen<sup>1)</sup> visar antal leverantörer, försäljning 1975, importandel samt koncentrationsförhållanden för några viktigare produktgrupper inom VVS-sortimentet.

Produktgrupp	Antal leverantörer	Försäljning 1975	De 4 största leverantörernas andel	Import <sup>2)</sup> andel
	st	mkr	%	%
<u>Värmeprodukter</u>				
Pannor	8	165	80	5
Brännare	ca 10	50	85	15
Elvarmvattenberedare	7	100	85	5
Radiatorer	8	60	80	0
<u>Sanitetsprodukter</u>				
Sanitetsporslin	4	175	100	10
Badkar	3	40	100	0
Diskbänkar	4	35	100	5
<u>Rör</u>				
Plaströr	10	200	75	25
Kopparrör	2	100	100	25
Stålrör	ca 15	500	..	..

1) Tabellen hämtad ur SPK:s utredning 1977 "Byggmaterialindustrin - konkurrensformer och prissättningsprinciper".

2) Import i procent av total tillförsel.

För att spegla *koncentrationen av tillverkningen*, oftast till ett fåtal företag, ska vi nedan nämna förhållandena inom de redovisade produktgrupperna.

Inom produktgruppen "Värmeprodukter" - främst värme pannor, oljebrännare och radiatorsystem - domineras försäljningen av två företag, AGA och Parca Norrahammar AB. Inom AGA-koncernen tillverkas bl a vattenradiatorer, pannor, brännare och varmvattenberedare. Parca Norrahammar erbjuder ett praktiskt taget komplett sortiment av värme produkter förutom radiatorer.



Både AGA och Parca Norrahammar har en dominerande ställning på marknaden. AGA svarade 1976 för 60 procent av försäljningen av radiatorer och 50 procent av totala försäljningen av villapannor på den svenska marknaden. Parca Norrahammar svarade samma år för 60 procent av oljebrännarförsäljningen och 55 procent av försäljningen av större värme pannor. Företagen hade dessutom en dominerande andel av försäljningen av elpannor och varmvattenberedare.

Produktgruppen "Sanitetsprodukter" - främst sanitetsporslin och badkar - domineras av AB Gustavsberg och Euroc-företagen Ifö Sanitär AB och IDO AB. Det senare bolaget är delägt tillsammans med Wärtsilä i Finland.

Av badkaren har Gustavsberg mer än 50 % av försäljningen medan Ifö svarar för den resterande kvantiteten. Importen är obetydlig.

Av sanitetsporslin svarar Gustavsberg för knappa 50 % av försäljningen medan Euroc-företagen Ifö Sanitär AB med egen produktion och IDO AB med import av finskt porslin svarar för ungefär lika mycket tillsammans. En utomskandinavisk import på ca 5 % förekommer.

Vi kan konstatera att *producentledet har en mycket stark heterogen struktur, vilket till viss del förklaras av att produkterna görs av olika material samt att de vid försäljningen har mycket varierande bearbetningsgrad. Konkurrensförhållandena inom leverantörsledet påverkas i hög grad av ett starkt återförsäljarled som svarar för en dominerande del av distributionen av VVS-produkter.*

### Grossister

För VVS-produkterna har utvecklats speciella grossist- eller handelsföretag som enbart säljer VVS-sortimentet. Anledningarna till att ett starkt specialiserat grosshandelsled uppstått är flera.

Bl a kan nämnas att VVS-sortimentet består av ett mycket stort antal artiklar. Varorna uppvisar också *ett betydande funktionellt samband* genom att de på byggplatsen sammanfogas till ett system avsett att lösa ett visst problem t ex vattenförsörjningen.

Antalet producenter är då relativt många och varje producent bidrar endast med en mindre del av sortimentet. Situationen på köparsidan är likartad med ett stort antal mindre köpare. Grossisten utför således ett betydelsefullt arbete genom sin *sortimentsfunktion*. Dessa speciella förhållanden gynnar uppkomsten av sådan handel som kan tillvarata *stordriftsfördelar i distributionen*.

De s k rör- och VVS-grossisterna är med undantag av de större företagen *specialgrossister och distribuerar enbart VVS-material*. Antalet grossistföretag har successivt minskat främst till följd av företagssammanslagningar. Antalet lagerpunkter har däremot inte minskat utan det köpande grossistföretaget har normalt fortsatt verksamheten på platsen.

De flesta betydande VVS-grossisterna är anslutna till Svenska Rörgrossistföreningen VVS. Föreningen omfattar i princip alla VVS-grossister. Två VVS-grossister - Ahlsells och Fosselius & Alpen - svarar för ungefär 70 procent av hela försäljningen i handelsledet. VVS-grossisterna fungerar ofta också som importörer och påverkar härigenom också konkurrenssituationen för leverantörerna.

### Rörinstallatörer

Företagsstrukturen inom installatörsledet - rörinstallatörerna - kännetecknas av *ett stort antal företag av varierande storlek*. De flesta rörinstallatörer är anslutna till branschorganisationen Rörfirmornas Riksförbund, R, vilken har cirka 1 750 medlemsföretag. I denna siffra ingår samtliga företagstyper, stora och små, inklusive filialer. Dessa avser främst de större installationsföretagen typ Calor-Celsius. Den dominerande företagstypen har mellan fem och tio anställda och totalt sysselsätter rörinstallatörerna cirka 12 140 personer.

Någon motsvarighet till den företagskoncentration som tidigare redovisades i leverantörsledet finns inte. Det innebär bl a att direktförsäljning till rörinstallatörerna inte har samma betydelse som konkurrensmedel för VVS-leverantörerna som för många andra byggmaterialleverantörer.

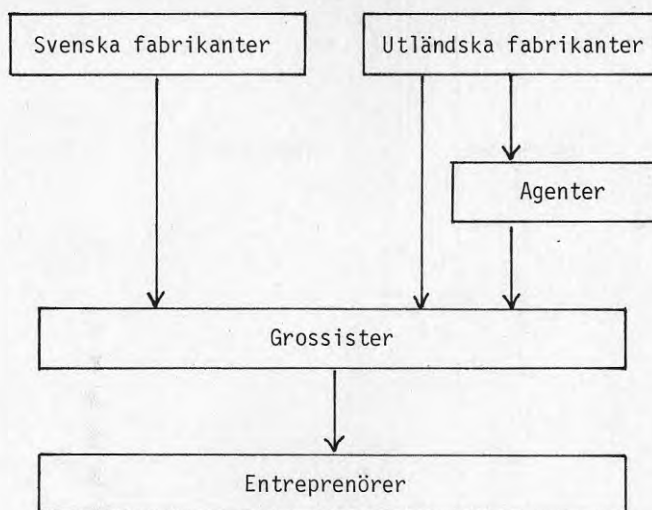
### Marknadsstrukturen<sup>1)</sup>

Mot denna bakgrund kan vi konstatera att den svenska VVS-branschen har ett flertal företagsled som påverkar *marknadsstrukturen för VVS-produkter*. Vi kan dela in marknadsstrukturen i tre olika delstrukturer nämligen *handeln med VVS-produkter, distributionen av VVS-produkter samt marknadsföringen av VVS-produkter*. Nedan beskrivs de tre delstrukturerna i var sin figur:

---

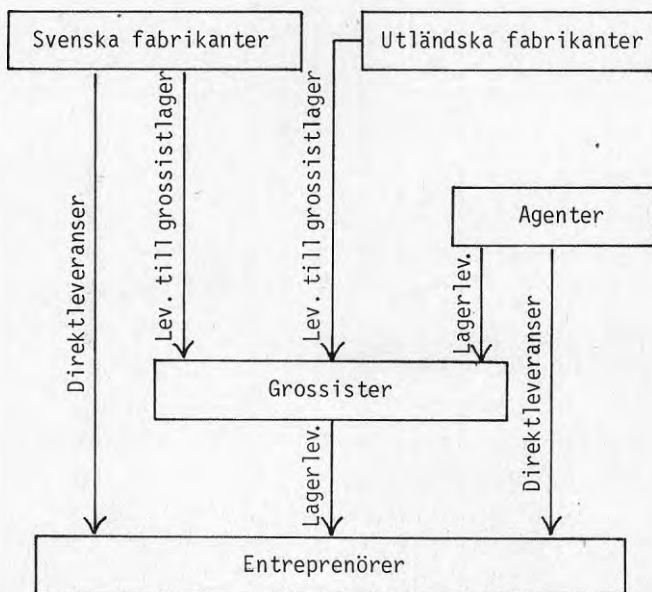
1) Figurerna i detta avsnitt är hämtade ur "Intressentinflytande i byggprocessen", VVS informationskrift 1976:5.

Handeln med VVS-produkter kan i princip sägas ske enligt nedanstående figur:



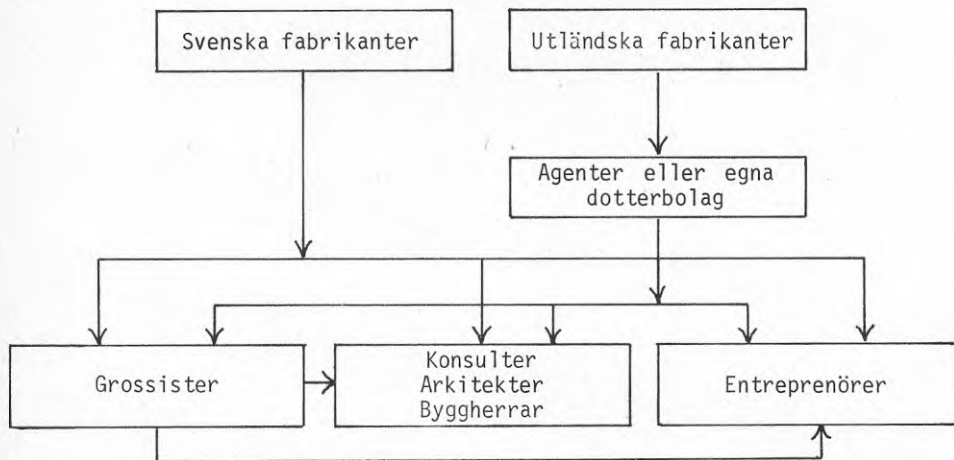
Figur 1: Illustration av handeln med VVS-produkter.

Distributionen av VVS-produkter kan i princip ske enligt nedanstående figur:



Figur 2: Illustration av distributionen av VVS-produkter.

Slutligen kan marknadsföringen av VVS-produkter i princip sägas ske enligt nedanstående figur:



Figur 3: Illustration av marknadsföringen av VVS-produkter.

Av dessa illustrationer framkommer att olika företagsled agerar olika beroende på vilket syfte man har med sin verksamhet. Det finns därmed *olika synsätt på likartade problem hos olika företag i branschen* när det gäller t ex distribution och marknadsföring av VVS-produkter.

Av det skälet har också utvecklats vissa *styrkeförhållanden* mellan de olika företagen i branschen beroende på vad man betraktar som sin *affärsidé och unika kompetens*. Producentledet har troligen därför en annorlunda syn på distribution och marknadsföring än vad rörinstallatören har. Samtidigt har grossisten utifrån sin roll i branschen ganska bestämda åsikter om hur distributionen och marknadsföringen i branschen skall bedrivas och utvecklas gentemot de två tidigare nämnda intressenterna.

Dessutom har olika företag inom producentledet troligen utvecklat olika affärsidéer vilket inneburit att man funnit sina olika segment eller nischer utifrån de egenskaper marknaden har avseende t ex distribution och marknadsföring samt produktteknologi. Grossist- och rörinstallatörsledet får därmed viktiga roller när det gäller att tillgodose producentledets behov av effektiva och rationella lösningar gentemot slutkunderna/marknaden.

Vi kommer fortsättningsvis att beskriva distribution och marknadsföring av produktgruppen sanitetsporcelain utifrån dessa skisserade illustrationer och tankegångar.

## DAGENS MARKNADSSITUATION FÖR SANITETSPORSLIN

Tillverkning och marknadsandelar

*Tillverkningen av sanitetsporcelain* i Sverige domineras, vilket tidigare framkommit, av två tillverkare nämligen AB Gustavsberg Fabriker (KF), IFÖ Sanitär AB (Euroc) och IDO AB (Euroc). Dessa företag svarar tillsammans för ca 90 procent av den svenska marknadens försäljning. Företagens marknadsandelar framkommer av nedanstående tabell:

AB Gustavsberg Fabriker	≈ 50 % marknadsandel
IFÖ Sanitär AB	≈ 30 % marknadsandel
AB IDO	≈ 20 % marknadsandel

Vi finner att producentledet har ett *oligopolistiskt förhållande* vilket medför att konkurrenssituationen blir en aning svårbedömd.

Produkterna

Huvudprodukterna, inom produktgruppen sanitetsporcelain, är bidéer, tvättställ, toalettstolar samt porcelain för offentliga inrättningar t ex specialporcelain för laboratorier och sjukhus.

Tillverkarna menar att toalettstolen är den största och intressantaste produkten. Därefter anser man att tvättstället är en relativt stor produkt. Bidén har däremot utvecklats i motsatt riktning och blivit en allt mindre produkt i Sverige.

En av de intervjuade i branschen ville förklara det på följande sätt:

"Trots propaganda som har gjorts för bidén så är den svår att sälja. Det beror till största delen på vad byggherrar-förvaltare anser att kvaliteten bör vara i lägenheter och småhus. Under en period ansåg man t ex att det till ett standardbadrum skulle höra en bidé men så upptäckte man att byggkostnaderna blev för höga. Av det skälet valde man att inte längre ta in bidén i lägenheterna. Det innebär att vi i vår försäljning är mycket beroende av vad byggherrar-förvaltare anser om vad som skall finnas i lägenheterna-småhusen samt vad gällande bestämmelser säger om inredning och utrustning i bostäderna."

Nyproduktionsmarknaden

Denna marknad bearbetas av samtliga tillverkare och vilket framgått av tidigare redovisning över bostadsbyggandets omfattning så har nyproduktionen av både flerfamiljs- och småhus minskat i omfattning. Under tidigare år då nyproduktionen av flerfamiljshus var dominerande och de offentliga/kooperativa byggherrarna hade ett relativt stort inflytande spelade *de politiska preferenserna* viss roll.

Det innebar att Gustavsberg, som kooperativt företag, fick vissa fördelar avseende nyproduktionsmarknaden, då främst flerfamiljshus, under åren 1965 - 1974. Av det skälet fick de andra tillverkarna IFÖ Sanitär AB och IDO inrikta sig på nyproduktionen av småhus genom de privata byggherrarna. Med anledning av att nyproduktionen av småhus tenderat att öka under senare år har IFÖ Sanitär AB haft viss fördel av detta då Gustavsberg Fabriker samtidigt förlorat en stor del av sin marknad avseende nyproduktionen av flerfamiljshus.

### Utbytesmarknaden

Denna marknad, vilken innebär reparation och upprustning av flerfamiljs- och småhus, är idag den viktigaste marknaden för de tillverkande företagen.

Ett intervjuцитat, från en person i branschen, pekar klart på detta:

"Med anledning av det minskande byggandet så måste samtliga tillverkare koncentrera sig på att stimulera ersättningsmarknaden. Dessutom har ju myndigheterna de sista åren gått in med stimulansåtgärder, t ex energisparlån mm, vilket gjort att marknaden blivit ännu intressantare. Man har alltså underlättat för de privata husägarna att bygga, att isolera och därmed spara energi. Därmed har marknaden vuxit."

Av det skälet har man inom fabrikantledet under de senaste åren intensifierat sina marknadsföringsinsatser. Ett annat intervjuцитat från en företrädare för branschen visar detta:

"Det var så före åren 1972/73 att fabrikanter satsade inget på att öka försäljningen genom t ex rörinstallatörerna. Men under de åren började fabrikanterna vakna upp och de upptäckte då att de inte bedrev någon marknadsföring. Skälet var att de inte tidigare behövde det därför att de sålde allt de tillverkade till nyproduktionen. Men när nyproduktionen upphörde blev det en nedgång och då började man fråga sig var man skulle sälja sina nyproducerade toalettstolar och tvättställ. Då fick man gå ut och marknadsföra sig och hjälpa till att sälja. Man kom med slagkraftiga broschyrer, 50/50-annonser samt diverse aktiviteter."

Inom branschen råder dock delade meningar om vem som skall marknadsföra produkterna gentemot slutkonsumenten.

### Importen

Importen, för utomskandinaviskt porslin, uppgår till cirka 10 procent av den totala försäljningen avseende sanitetsporslin på den svenska marknaden, vilket tidigare framgått av tabellen på sidan 2. Om man däremot ser till importen, inkl finskt porslin, uppgår den till cirka 30 procent. Denna import svarar sålunda *en* av fabrikanterna för medan fristående grossister svarar för resten.

Dessa fristående grossister, inom branschen benämnda "*piratgrossister*", importerar själva sanitetsporslin. Därefter marknadsför och distribuerar de importporslinet lokalt och ofta till mindre, lokala byggföretag. De etablerade och rikstäckande grossisterna, typ Ahlsells och Fosselius & Alpen, är till största delen inte intresserade av att utöka sitt sortiment med europeiskt importporslin då det finns svenskt porslin. Ett viktigt skäl till varför man inte är det är att man då eventuellt skulle kunna få en del *s k lågfrekventa varor* i sitt sortiment. Samtidigt skulle man också bli tvingade till att hålla ett *reservdelslager samt en servicefunktion för detta importporslin*.

En av de intervjuade i branschen menade så här:

"Importporslinet är ointressant för grossisterna bl a beroende på att de vill ha så hög omsättningshastighet som möjligt i sitt lager. Det innebär att de prioriterar högfrekventa varor framför lågfrekventa. Detta medför ur kostnadssynpunkt att de belastar lågfrekventa varor med en kostnadsökning medan högfrekventa varor ger rabatter. Det innebär att importporslinet så att säga bromsar sig självt."

Importporslinet är ofta billigare än det svensktillverkade men för de rikstäckande grossisterna har det mindre betydelse vid valet mellan importporslin och svenskt porslin. Då grossisterna eftersträvar *en effektiv och rationell lagerhantering*, med t ex hög omsättningshastighet, så vill man ha så få produkter som möjligt i lager. Av det skälet har inte importporslinet blivit etablerat hos de större, rikstäckande grossistföretagen.

## MARKNADS- OCH DISTRIBUTIONSSTRUKTUREN FÖR SANITETSPORSLIN

Detta avsnitt har till syfte att redovisa hur distribution och marknadsföring sker av produktgruppen sanitetsporcelain. De olika företagens syn på distribution och marknadsföring kommer att redovisas med speciell inriktning på förhållandena mellan producent, grossist och rörinstallatör.

Den generella beskrivningsnivån, i jämförelse med tidigare casebeskrivningar, medger inte individuella jämförelser mellan de tillverkande företagens sätt att agera på marknaden. Däremot ges möjlighet till jämförelser mellan denna och andra branschers marknads- och distributionsstruktur avseende produkter för inredning och utrustning av bostaden.

### En historisk tillbakablick

Redan under 1940-talet hade man en relativt stor debatt i Sverige om VVS-branschens distributionssystem och man riktade då ganska stark kritik mot grossistledet. Grossisterna hade då en mycket stark ställning, nästintill monopol, och svarade för distributionen till underentreprenörerna eller rörinstallatörerna. Kritiken kom huvudsakligen att inriktas mot de priser grossisterna tog ut för sin distribution vilka då betraktades som orimligt höga. Av det skälet kom debatten att inriktas mot en önskan om att utreda hur man skulle kunna komma förbi grossisternas maktställning i distributionssystemet.

Intressant att notera är att debatten hade sitt ursprung i konsumentkrav på lägre priser avseende VVS-produkter.

En företrädare för branschen uttryckte följande:

"Vad kritikerna inte hade med i betraktande var att priserna betingades av grossisternas egna kostnader för att hålla t ex leveranstider och reservdelslager. Om inte grossisterna tagit hand om dessa uppgifter så hade fabrikanterna blivit tvingade att göra det."

Därefter har debatten gått fram och tillbaka och man har inom branschen sedan 1940-, 50- och 60-talen inte haft någon anledning att påverka och förändra distributionssystemets struktur.

### Dagsläget

Under 1970-talet har debatten om distributionssystemets struktur samt dess effekter fortsatt. Det har nu under senare år uppstått en diskussion inom branschen gällande vilka roller de olika företagen skall ha inom distribu-



tionssystemet. Bland annat har ett ökat medvetande om marknadsföringens betydelse, inom samtliga led, medfört att de traditionella rollerne inte längre betraktas som självklara.

Ett utdrag ur en intervju med en företrädare för en av de större branschorganisationerna visar på detta:

"Jag är litet orolig över att rollfördelningen i branschen börjar ändras. Det beror till viss del på att man inte riktigt vet hur man ska möta förändringar i framtiden. Om man ser till grossistledet så har de under senare år startat en stor utställningsverksamhet och utvecklat rationell lagerhantering. De har ökat sina aktiviteter genom att de har vänt sig till andra målgrupper och t ex satsat på kommuner och industrier. Grossistens försäljning till dessa målgrupper har ökat.

Det finns idag vissa delar som är helt borta för t ex rörinstallatören. Den största delen är VA-sidan och den har tillhört rörinstallatörerna tidigare.

När det gäller grossistens bearbetning av konsumenterna så har man hittills endast vänt sig till konsumenterna med sina utställningar. Det enda som återstår är att ställa dit en kassaapparat och så är man i full gång med konsumentförsäljning. Då har jag ställt mig frågan: 'Varför gör grossisterna denna ekonomiska satsning om man inte förväntar sig någon avkastning på den?' Enligt min mening måste grossisterna ha något mer långsiktigt syfte med denna verksamhet.

Jag undrar också när grossisterna går in i rörinstallatörsledet och etablerar verksamhet. Idag räcker det om vi går till våra nordiska grannländer så kan vi finna det fenomenet där. I t ex Finland och Norge äger grossisterna egna installationsföretag. Låt oss leka med tanken att t ex Ahlsells, den största grossisten, bestämmer sig för att bjuda ut tjänster tillsammans med produkterna. Det får i så fall ganska omfattande konsekvenser för rörinstallatörerna.

Jag undrar ofta vad grossisterna har för långsiktig filosofi och jag tror att grossisterna funderat över hur det ser ut på 1990-talet. 'Kommer vi att ha kvar det traditionella distributionssystemet eller vad inträffar?' Jag tror för min del att vi går in i ett skede där vi kommer att sälja fler system, s k paketlösningar, än vad vi gör idag. Då kan man fråga sig: 'Vad blir grossistens roll avseende distribution och lagerhållning? Kommer fabrikanterna att gå ut och sälja direkt till rörinstallatören eller ska fabrikanterna åta sig att också installera allt?'

Om vi ser till VA-sidan så tror jag inte att det bara räcker med att tillverka bra ventiler, bra rör, bra tvättställ utan man måste ha ett vettigt system där de här komponenterna uppfyller ställda krav. Tillverkaren av en ventil måste kanske då gå samman med tillverkare av andra komponenter för att kunna erbjuda ett färdigt system till marknaden. Det är en fundering jag har men många tror inte på den utan hävdar motsatsen. Jag tror ändå att grossisten måste bestämma sig för vilken roll han ska inneha därför att jag tror inte att grossisten t ex kan bedriva konkurrerande verksamhet med sin största kund, rörinstallatörerna."

Denna intervju visar ganska bestämt att de traditionella rollerna är *under omprövning*. Uppenbart är att samtliga företag agerar olika utifrån sina affärsidéer och unika kompetens samt förmåga till att *utveckla nya effektiva och rationella lösningar på de problem som råder inom branschen*.

### Marknadsbearbetning

#### Nyproduktionsmarknaden

Denna marknad bestående av de större, rikstäckande byggföretagen, typ ABV, BPA, SCG, SIAB m fl, samt mindre, lokala byggföretag bearbetas av tillverkarnas egna försäljningsorganisationer. Dessa bearbetar även, i huvudsak, rörinstallatörer, konsulter och arkitekter. I regel är det arkitekten eller VVS-konsulten som väljer produktmärke åt byggherren, alternativt byggföretaget. Av det skälet blir dessa grupper viktiga att bearbeta.

Tillverkarna bearbetar även landsting, stat och kommun avseende olika byggobjekt. Dessutom bearbetar man husfabrikanterna separat, då de tillverkar prefabricerade småhus, där produktgruppen sanitetsporcelain ofta ingår som tillvalsproduktgrupp.

Tillverkarna har både regionala och lokala försäljningskontor vilka har till uppgift att sköta bevakningen av ovan nämnda grupper. Utöver denna *personliga bearbetning* sker även *mekanisk bearbetning* via annonsering i fackpress och liknande tidskrifter.

Då tillverkarna är få och i princip marknadsför likartade produkter är konkurrensmedlen inte många. Av det skälet kan det ibland vara svårt att framhäva vissa speciella konkurrensmedel framför andra. Ett citat ur en intervju med en tillverkare visar detta:

"Vi försöker naturligtvis inbördes, tillverkare emellan, konkurrera genom att t ex tala om för arkitekterna att vårt sortiment är formgivet på ett visst sätt och att våra färger är valda för att göra miljön så attraktiv som möjligt för lägenhetsinnehavaren eller småhusägaren."

Av denna intervju framkommer att diskussioner om *pris- och distributionsfrågor* ofta saknar betydelse vid val av märke. I stället avgör andra faktorer som t ex *design, formgivning och färgsättning*.

#### Samarbetet mellan tillverkarna och byggföretagen

Vilket framkommit av tidigare avsnitt bearbetar tillverkarnas försäljningsorganisationer byggföretagen. Man samarbetar dock inte med byggföretagen

(alt byggherrar eller förvaltare) på något speciellt sätt. I regel har tillverkarna inte kontakt med byggföretagen mer än i den s k föreskrivande delen vid olika byggobjekt. Ibland sker det att byggföretagen väljer produkt och då kan tillverkarna genom samarbete med dem skapa preferenser för sitt märke.

Ofta går det till så att ett byggföretag, eller en byggherre, vid ett byggobjekt, tar VVS-delen på entreprenad hos någon rörinstallatör. I anbudet ingår i regel både installation, montering och material tillsammans. Därefter är det ofta underentreprenören, eller rörinstallatören, som svarar för inköp av produkterna till detta byggobjekt. Det sker sällan genom byggföretagets egen försorg.

Tillverkarna tar alltså inte emot några order från byggföretagen men byggföretagen har rätt att köpa vad de vill hos vem som helst inom rörinstallatörsledet. Grossisten, liksom tillverkaren, säljer ogärna direkt till byggföretagen. Skälet är att man då konkurrerar med rörinstallatörerna och det vill man undvika för att därigenom eventuellt skapa nya distributionskanaler.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att *tillverkarna inte gör direktaffärer med byggföretagen* utan det sker endast en marknadsbearbetning. Det är i stället *rörinstallatören som har direktkontakt med byggföretagen och rörinstallatören gör sina beställningar hos grossisterna.*

### Utbytesmarknaden

Denna marknad bearbetas av tillverkarna dels genom personlig bearbetning gentemot byggföretagen, grossisterna och rörinstallatörerna samt dels genom mekanisk bearbetning gentemot slutkonsumenterna.

Tillverkarna bedriver i samarbete med rörinstallatörerna *en övergripande marknadsföring* genom olika typer av aktiviteter. Det kan t ex avse annonser i större fack- och rikspresstidningar genom s k återförsäljareannonser. Ofta drivs dessa annonskampanjer tillsammans med Rörfirmornas Riksförbund - R.

Man kan generellt påstå att tillverkarnas marknadsföring avseende utbytesmarknaden idag går ut på *att skapa ett efterfrågesug i konsumentledet*. Detta gör i sin tur att konsumenten efterfrågar sanitetsprodukter hos rörinstallatören som i sin tur efterfrågar dessa produkter hos sina grossister. Det innebär att även grossisterna bör vara medvetna om de förändringar som kan inträffa när det gäller slutkonsumentens val av produkt och märke.

### Slutsatser

Av dessa beskrivningar över nyproduktions- respektive utbytesmarknaderna framkommer att marknads- och distributionsstrukturen är uppbyggd på *ett likartat sätt för båda marknaderna*. Oavsett om det gäller nyproduktion eller reparation/upprustning av flerfamiljshus och småhus så har tillverkarna inga direkta affärer med t ex byggföretagen. I stället sker *all distribution samt installation/montering via branschens grossister och rörinstallatörer*.

Av det skälet anser vi det väsentligt att beskriva hur distributionssystemet idag är uppbyggt mellan tillverkare, grossist och rörinstallatör avseende produktgruppen sanitetsporslin.

### Distributionsstrukturen för sanitetsporslin

Med anledning av att nyproduktions- och utbytesmarknaderna kan betraktas som en marknad, *ur distributionssynpunkt*, blir det väsentligt *att beskriva de olika företagen ingående i distributionssystemet*. Vi har tidigare konstaterat att tillverkarna är beroende av både grossisterna och rörinstallatörerna för att kunna uppnå *bäst marknadsanpassning*. Av det skälet anser vi det väsentligt att beskriva dessa företag och deras roller i branschen. Detta kommer till största delen att ske i detta avsnitt.

### Rak distributionskanal med mellanled

Inom branschen finns, vilket tidigare framkommit, en mycket *rak distributionskanal*. Tillverkarna levererar från sitt tillverkningsställe till sin grossist - grossisten levererar till rörinstallatören (eller underentreprenör) - rörinstallatören (eller underentreprenör) levererar till slutkonsumenten. Denne kan då vara t ex antingen byggföretag eller privatperson.

En av de intervjuade i branschen uttryckte följande:

"Distributionskanalen går som en rak linje. Det är en mycket enkel form av distributionssystem. Tillverkarna säljer bara till grossisterna och tillverkarna har idag endast grossisterna, cirka 15 st, som kunder. De är samtliga kunder hos tillverkarna och det är i princip så marknaden fungerar. Om vi därefter ser till grossisternas återförsäljare, de s k underentreprenörerna, så distribueras fortfarande mer än 90 procent av tillverkarnas produkter till dessa underentreprenörer. Produkterna stannar då inom branschen och installeras av professionella yrkesmän eller säljs genom deras butiker."

Vi kan alltså konstatera att grossisten och underentreprenören, eller rörinstallatören, ur tillverkarens synvinkel, har viktiga roller inom branschen.

### Grossistens egenskaper och funktioner

Tillverkarna betraktar alltså *grossisterna som sina enda kunder* och därmed menas inom branschen de väletablerade VVS-grossisterna. Dessa har *ett fullsortiment* av produktgruppen sanitetsporcelain och är samtliga accepterade av Rörgrossistföreningen som grossister.

De största grossisterna idag är Ahlsells, med 40 procents marknadsandel, Fosse-lius & Alpen med 30 procents marknadsandel och Rörprodukter samt KF-grossisterna med 15 procents marknadsandel.

Dessa tre grossister har tillsammans cirka 85 procent av marknaden och därutöver tillkommer cirka tio-tolv grossister med lokal anknytning. De flesta grossistföretagen har en lång tradition inom branschen och är väl etablerade i sina olika lokala regioner. Det har under det senaste året tillkommit 2-3 nya grossister.

Samtliga tillverkare av sanitetsporcelain har sedan dessa grossister som kunder. Man säljer alltså till samtliga grossister och det finns i Sverige ingen rör-grossist som inte köper av de svenska tillverkarna.

Inom branschen ser man grossistens funktioner på följande sätt:

- att vara *en lagerhållningsfunktion* för tillverkare och rörinstallatör
- att vara *en transportfunktion* för tillverkare och rörinstallatör
- att vara *en försäljnings- och inköpsfunktion* för tillverkare och rörinstallatör.

Rörinstallatören kan genom grossisten erbjudas samtliga tillverkares sortiment. Dessutom bearbetar i normala fall grossisten rörinstallatörerna med sin försäljningsorganisation.

En av de intervjuade inom branschen uttryckte följande syn på grossistens funktioner:

"Grossisterna sköter i första hand distributionen, därefter lagerhållningen och slutligen marknadsföringen av tillverkarnas produkter. Men vem är det som egentligen skall marknadsföra produkterna? Fabrikanten som tillverkar produkterna eller grossisten som har fullsortimentet eller underentreprenören som säljer produkterna till konsumenten?"

Uppenbarligen finns det inom branschen *olika uppfattningar* om de funktioner som t ex grossisten skall handha. En annan av de intervjuade personerna inom

branschen menade att grossisterna har för *stor makt genom sin koncentration av vissa funktioner*. Detta illustreras i nedanstående citat hämtat ur en intervju:

"Dagens grossister har en mycket stark ställning i branschen och deras makt är mycket omtalad i olika sammanhang. Det beror till stor del på att vi som leverantör levererar alla våra produkter till grossisten. Vi levererar överhuvudtaget ingenting till våra underentreprenörer eller installatörer. Dessa har i stor utsträckning egen lagerhållning och är ofta välsorterade."

Inom branschen menar man att ett av skälen till varför tillverkarna fortfarande levererar enbart till grossisterna, är att det ur *transportsynpunkt* är det mest ekonomiska. Tillverkarna kräver antingen fulla lastbilar eller järnvägsvagnar, i princip totalt tio ton per leverans, vid leverans från tillverkningsställe till mottagare. Dessutom är tillverkarnas prissystem baserat på leveranser om 5 ton, minimum per leverans, vid beställning. Detta menar man inom branschen att man inte skulle kunna få tillgodosett om underentreprenörerna varit mottagare av godset.

Detta innebär i sin tur att grossisten tagit på sig rollen att vara *distributör av allt gods för underentreprenörernas räkning*. Dessa leveranser från grossister sker idag dels till underentreprenörernas butiker och dels till deras olika arbetsplatser runtom i landet. Det kan då t ex gälla byggarbetsplatser i regionala och lokala regioner.

#### Leverans från tillverkare till grossist

Vilket framgått av ovanstående avsnitt levererar inte tillverkarna sanitetsporcelain *till byggplats utan till grossist*. De flesta av leveranserna till grossisterna sker med bil eller järnväg. Hos en tillverkare uppskattade man att cirka 25 procent av leveranserna skedde med bil. Man expedierade i regel också två 5-tons beställningar per leverans.

Nedanstående intervjuцитat speglar en tillverkares inställning:

"Vi levererar inte sanitetsporcelainet generellt till byggplats utan direkt till vår grossist. Vi säljer bara till grossist men marknadsför våra produkter till grossist, underentreprenör och slutkonsument."

### Lönsamheten i grossistledet

Under de senaste åren har det dessutom förekommit en diskussion i branschen om lagerhållning och ekonomin i samband därmed. I denna diskussion har bl a grossisterna angripit underentreprenörerna för att ligga med alltför stora lager vilket medfört *försämrade lönsamhetsvillkor*. Detta kommenterades av en intervjuad person på följande sätt:

"Principen är ju den i branschen att grossisten på morgonen skall leverera det underentreprenören beställt dagen före. Diskussionen medförde att underentreprenörernas lager minskade radikalt och under ett år sjönk de med tillsammans ca 400 milj kronor."

Inom branschen är man överens om att utvecklingen under de senaste åren inneburit att grossistledet varit *det lönsammaste ledet* i branschen. Från installatörshåll menar man att det kan förklaras med att grossisterna varit hårt lönsamhetsinriktade medan t ex rörinstallatörsledet varit litet ouppmärksamma på lönsamhetskraven inom branschen. Om man ser till fabrikantledet så varierar lönsamheten något men vid en jämförelse med grossistledet är lönsamheten sämre i fabrikantledet.

En av de intervjuade personerna i branschen uttryckte följande synpunkter på lönsamheten:

"Skillnaderna i lönsamhet beror på att t ex grossisterna verkligen har drivit en effektiv och rationell hantering med påföljande sänkta kostnader och förbättrad lönsamhet. Ibland brukar jag fundera över om det kan bero på för dålig konkurrens men det kan man inte säga. De största grossisterna idag är Ahlsell, Fosselius & Alpen, Rörprodukter och inom ledet har ju skett en väldig strukturrationalisering. Det är ingen tvekan om att de är verkligen kunniga när det gäller lager och distribution."

Detta intervjuat uttrycker väl uppfattningen hos tillverkare och rörinstallatör om vad man anser grossisten skall inneha för roll i branschen. Man är också medveten om att grossisten ibland tänker sig en annan roll och nedanstående citat ur en annan intervju ger belägg för detta:

"Vi ser grossisterna som distributörer men det vill de inte själva göra. Grossisterna har en filosofi som innebär att om de hade egna produkter som de kunde marknadsföra så skulle det kunna medföra bättre konkurrensförhållanden och ökade täckningsbidrag, dvs förbättrad lönsamhet. Vi vill inte ge grossisterna egna produkter därför att vi säljer alla våra produkter till alla grossister. Då återkommer diskussionen om importporcelain men den avtar igen. Så går det fram och tillbaka. En del grossister har prövat importvarianten men det visar sig att de är bättre distributörer än marknadsförare."

(En redovisning av importproblematiken har gjorts på sid 172.)

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att grossistens funktioner idag tillgodoser de krav som tillverkare och rörinstallatör ställer på *en effektiv och rationell distributionsstruktur*. Det finns dock olika uppfattningar om vilken roll grossisten skall inneha framöver hos gåde tillverkare och rörinstallatör. Den ende som troligen vet det bäst är grossisten själv.

#### Rörinstallatörens egenskaper och funktioner

Inledningsvis konstaterade vi att rörinstallatörerna utgör *den största andelen företag* i VVS-branschen. Rörinstallatörens verksamhetsområde omfattar i regel *ett lokalt begränsat område* där rörinstallatören besitter *en god lokalkärmedom*. För att förklara utvecklingen för rörinstallatören *historiskt* har vi valt att återge ett utdrag ur en intervju vilket speglar en speciell rörinstallatörs utveckling under 1900-talet. Detta till stor del beroende på den teknologiska och ekonomiska utvecklingen för produkter inom VVS-branschen.

#### En historisk beskrivning av rörinstallatör X och hans företag:

"Företaget startade genom att far bestämde sig för att etablera egen verksamhet 1932. Far var på den tiden rörmokare och gårdskarl, som det hette då. Han skötte fastigheter och utförde arbetsuppgifter som t ex eldning med koks och reparationer av rör o dyl. Företaget utvecklades snabbt och i slutet på 1930-talet hade företaget ett trettiootal anställda. Den största delen av verksamheten skötte han själv som företagsledare, typ löneutbetalningar, förhandlingar med fastighetsägare och andra. Det fanns nästan inget administrativt arbete. Under kriget gick det rätt så skapligt och företaget levde vidare.

I slutet på 1950-talet började vi söner, en och en, i företaget. Vi har nämligen arbetat som rörmokare allihop så vi var inne i yrket. När vi då började arbeta på allvar i företaget var det i roller som företagsledare.

I början på 1960-talet uppstod en situation då de stora företagen växte fram, kom med in i bilden, t ex BPA och Calor Celsius. Byggprojekten började bli större och större och det byggdes inte enstaka hus längre utan långa serier i nyproduktion. Under 1950-talet hade vi haft kontakt med privata byggmästare och vi levererade i regel produkter till cirka 100 lägenheter per fastighet och år. Under 1960-talet började de privata byggmästarna att försvinna och det blev andra byggherrar typ HSB och allmännyttiga och kommunala bostadsbolag.

1971 flyttade vi till denna lokal och slutade samtidigt med den traditionella rörmokeridelen. Projekten blev för stora för oss då det ofta var hela bostadsområden och det intima byggandet försvann. Istället för ett litet byggprojekt om 60 lägenheter blev det ett byggprojekt om 1 000 lägenheter.



Den egentliga satsningen på butiksförsäljning kom 1967 då vi köpte en fastighet med tillhörande butikslokaler. Vi anställde bl a en person som fick ta hand om butiksförsäljningen. När vi sedan, vilket tidigare nämnts, flyttade hit 1971 blev det en ordentlig satsning på konsumentförsäljning genom butiken.

Konsumentförsäljningen kom igång någon gång i mitten på 1960-talet och det berodde på att folk inte hade någonstans där man kunde köpa våra produkter. De fick ofta gå till järnaffären för att köpa dem eller till rörledningsfirman eller till smeden. Av det skälet var konsumentförsäljningen utvecklad fram till mitten på 1960-talet. Arbetskraften var billigare på den tiden så det var i princip endast att ringa efter rörmokaren så kom han och gjorde vid det som behövdes.

Men i och med att det blev dyrare och dyrare började t ex fastighetsförvaltarna själva att ordna service vid reparationer och liknande. Samtidigt satte fritidsbebyggelsen igång på allvar och därmed började privatpersoner i större utsträckning att efterfråga produkterna än vad som skett tidigare. Vi hade redan i mitten på 1960-talet en liten utställning i butiken och då visste konsumenterna att det fanns en rörmokare som sålde produkterna och inte bara installerade. Konsumenterna började då mer och mer komma in i butiken och besvara oss. Då upptäckte vi att det saknades någonting på marknaden och av det skälet startade vi 1967 på allvar. Det året gick vi för första gången ut med annonsering i dagspress och vår verksamhet spred sig snabbt bland allmänheten.

1967 ansåg vi att vi var branschkunniga och därmed skulle vi kunna sälja produkterna själva. Vi upptäckte att varuhusen sålde våra produkter och det var sparken som gjorde att vi satsade på allvar med butiksförsäljningen. I och med att varuhusen började sälja våra produkter så lärde vi oss av dem. De hade naturligtvis fortsatt om vi inte försökt göra något åt situationen och då ville vi chansa på det. Vi trodde att vi skulle tjäna pengar på det men det är ingen guldgruva.

En faktor som ytterligare bidrog till utvecklingen av konsumentförsäljningen var materialet. I slutet på 1960-talet hade det utvecklats produkter som man själv kunde hantera och installera. Det hade aldrig funnits tidigare och bidrog då till att efterfrågan ökade väsentligt. Utvecklingen gick hela tiden mot allt mer standardiserade produkter med enklare hantering som resultat och gör det alltjämt. Vi erhöll lättare arbetsmaterial och idag behövs t ex inga specialverktyg för att göra installationer av produkter. Denna utveckling har

skett automatiskt beroende på att lönekostnaden hela tiden ökat vilket då medfört att vi blivit tvingade till kostnadsreduktioner avseende antingen materialtillverkning eller effektivare och billigare produkter.

Förr kunde vi t ex leverera en packning till en kran direkt till en fastighet men idag sker aldrig något sådant. Vi kan ju inte skriva en räkning på packning till en kran, 1:25, samtidigt som vi debiterar arbetskostnad på 125:-. Det är en utveckling av distribution och produkter som betingats av kostnadsutvecklingen avseende både löner och material.

Fram t o m 1967 sysslade vi mycket med installationer i nyproduktion av bostadshus samt service av befintliga anläggningar i både flerfamiljshus och småhus/villor. Därefter har vi helt inriktat oss på enbart service av befintliga anläggningar samt butiksförsäljningen. Servicen avser reparationer hos privata/kommunala fastighetsägare och förvaltare som dessa inte själva kan reparera och som inte hyresgästen bryr sig om.

När det gäller nyproduktionen av flerfamiljshus och småhus har de större installationsföretagen helt tagit hand om denna verksamhet. Det gäller t ex företag som BPA, Calor-Celsius och NVS. Vi hade aldrig ambitionerna att konkurrera med dessa företag då det gällde att investera kapital i både personal och verktyg. Vi ville inte bygga upp företaget mer. Det gällde att ha en stor omfattande administrativ avdelning med konsulter, ingenjörer och liknande personer. Det avstod vi ifrån och vi var nöjda med vår rörelse så som den utvecklats.

General- och totalentreprenaderna började på 1960-talet och då upplevde vi att det blev svårare och svårare. Det blev så stora projekt att vi inte kunde vara med längre. Dessutom blev inte affärsmetoderna justa längre då byggföretaget som fick jobbet, genom t ex en generalentreprenad, sedan kunde gå vidare med egna förfrågningar. Det blev kohandel om anbud och liknande vilket vi upplevde negativt.

De större installationsföretagen intresserar sig inte idag för konsumentförsäljning och de har inga resurser för det. De anser att det är en för liten marknad för att det ska vara intressant. Dessa företag har en huvudsakligen industriell inriktning mot stora objekt typ bostäder, sjukhus, skolor, industribyggnader m fl objekt. Det finns därför två typer av installatörer, dels de som är industriellt inriktade mot objektmarknaden, dels de som är inriktade mot konsumentmarknaden."

### Olika kategorier av rörinstallatörer

Av denna redogörelse framkommer att rörinstallatörerna idag kan delas in i tre olika kategorier av företag:

- dels de företag vilka *bedriver industriell installations- och monteringsverksamhet i samband med nyproduktion av bostäder samt andra byggobjekt*
- dels de företag vilka *bedriver installations- och monteringsverksamhet kombinerad med konsumentförsäljning i samband med både nyproduktions- och utbytesmarknad*
- dels de företag vilka *bedriver enbart konsumentförsäljning i samband med både nyproduktions- och utbytesmarknad.*

### Från rörmokeri till konsumentförsäljning

Det har tidigare framkommit att *den traditionella hantverksrollen* som rörmokare började förändras i mitten på 60-talet och i början på 70-talet. För tillverkarna och grossisterna blev det då väsentligt att försöka bibehålla rörinstallatören och dennes yrkeskunskap inom branschen samtidigt som andra icke traditionella försäljningskanaler startade med försäljning av VVS-produkter.

I vår tidigare beskrivning av rörinstallatör X framkom att denne lärde sig konsumentförsäljning av varuhusen i slutet på 60-talet. Samtidigt började också byggmaterialhandeln att marknadsföra och sälja VVS-produkter, bl a sanitetsporlin. Av det skälet bildades Comfort-kedjan vilken är en försäljningskedja bestående av medlemmar i Rörfirmornas Riksförbund, R.

Comfort-kedjan bildades 1973 och butikerna uppgår idag till cirka 75 stycken. Kedjan bildades på initiativ från en av de större grossisterna, Ahlsells, som blivit oroad över utvecklingen inom t ex byggmaterialhandeln och varuhussidan. En av de intervjuade personerna inom branschen uttryckte följande synpunkter på detta förfarande:

"Comfort-kedjan uppkom därför att branschen var tvungen att möta konkurrensen från den typ av byggshopar som började växa upp i början på 70-talet. I dessa byggshopar hade man möjlighet att exponera ett betydligt större sortiment och urval än vad den traditionella underentreprenören hade möjlighet att göra.

Om underentreprenören hade något porlin hemma så var det någon enstaka pjäs men inte branschens utbud i en överskådlig exponering. Det hade man däremot i dessa s k byggshopar. Branschen var helt enkelt tvingad att inrätta ett annat försäljningssystem som skulle kunna möta byggshoparnas utveckling.

Om byggshoparna vuxit sig starka då hade man kunnat befara att de fick ta hand om en allt större andel av marknaden. De tog nämligen relativt snabbt marknadsandelar ifrån den traditionella branschen, VVS-branschen. Man kunde inom branschen inte stillatigande åse detta utan var tvungen att agera på något sätt."

Intressant att notera är att initiativet till kedjan kom från en av de större grossisterna i branschen. Ett av de viktigaste skälen till det var troligen att hela installations- och monteringsverksamheten måste bevaras inom branschen. Dessutom kunde en ökad försäljning inom byggmaterialhandeln leda till att den traditionella grossistrollen inom VVS-branschen började ifrågasättas.

Comfort-kedjan erbjuder idag konsumenter och andra företag följande varor och tjänster:<sup>1)</sup>

"I Comfort-butiken hittar Du de flesta produkter som behövs för att göra tillvaron bekvämare i badrummet, köket, pannrummet, fritidshuset m m. Det är butiken för Dig som bygger nytt, bygger om, reparerar och rustar upp. Här blir Du alltid väl omhändertagen och slipper göra misstag, som kan bli dyra för Dig.

Comfort-butiken har fack-kunnig personal, som utöver upplysning om pris och kvalitet även ger goda råd om installation. Det är ofta nödvändigt när Du vill göra den del av installationen, som Du enligt bestämmelserna får utföra själv. Rådgivningen är naturligtvis gratis.

Comfort-butiken har utöver ett brett sortiment även egen installationsverksamhet. Annars får den inte kalla sig Comfort-butik."

Vi finner att Comfort-butiken utöver sin butiksförsäljning även bedriver installationsverksamhet. Detta utgör en mycket viktig del av rörinstallatörens verksamhetsområde. Inom branschen finns det också andra butiker som fungerar liknande dessa i Comfort-kedjan. Det finns idag i Sverige uppskattningsvis 500 butiker som fungerar som VVS-varuhus.

I de flesta fall är det ofta entreprenörer, allt rörinstallatörer, som har öppnat en konsumentförsäljning utöver sin traditionella installations- och monteringsverksamhet. Detta har till största delen illustrerats i tidigare beskrivning av rörinstallatör X.

Det finns cirka 1 750 rörinstallatörer anslutna till Rörfirmornas Riksförbund och bland dessa finner man rörinstallatörer både med och utan installationsverksamhet.

1) Hämtat ur informationsbroschyren "Comfort" 1979.

En av de intervjuade personerna i branschen uttryckte följande syn på varför vissa installatörer har valt att behålla den traditionella installationsverksamheten:

"Det betecknande för branschen är att de flesta fortfarande har en mindre installationsverksamhet kvar. Den fungerar dock i princip enbart som säljhjälp åt butiken därför att när en konsument kommer in och skall köpa något, slutar alltid diskussionen med hur man installerar och monterar ihop produkterna. Då kan ju butiken erbjuda konsumenten installations- och monteringshjälp. Dessutom tror vi att man idag tjänar mest pengar på butiksdelen."

Vi kan konstatera att bland de 150 större butikerna i Sverige har butiksförsäljningen tagit huvudintresset medan installationsverksamheten blivit en mycket effektiv säljhjälp. De flesta av de 150 butikerna är relativt unga och 1973 fanns endast ett fåtal av dessa. Det visar att hela branschens marknadsföring slagit om under de sista sex åren och trenden idag är att allt fler underentreprenörer, alt rörinstallatörer, försöker lära sig förstå konsumenten och dennes behov.

Vi vågar påstå att det uppstått *en ny sorts rörinstallatör med inriktning på konsumentförsäljning.*

#### Marknadsbearbetning

Rörinstallatören försöker på olika sätt bearbeta marknaden för att därigenom uppnå hög försäljning och god lönsamhet. Om man är medlem i Comfort-kedjan erhåller man effektiva hjälpmedel i sin marknadsföring genom Rörfirmornas Riksförbund. Exempel på detta kan vara annonskampanjer, butikshjälpmedel av olika slag och andra reklamaktiviteter.

Rörinstallatören bearbetar både byggföretag, kommun, industri m fl samt konsument. Framförallt riktar sig butiksförsäljningen till konsumentledet medan installationsverksamheten till huvudsaklig del riktar sig till andra led.

När det gäller nyproduktion av flerfamiljs- och småhus bearbetar rörinstallatörerna byggföretagen alt byggherren för att i konkurrens med andra rörinstallatörer lämna in anbud avseende VVS-installationer och material. Om rörinstallatören därefter erhåller uppdraget så skall denne svara för både materialinköp och installation/montering av detta material.

### Inköp och distribution från grossist till rörinstallatör

Rörinstallatörens inköp av material sker helt och hållet direkt från grossist. En av de intervjuade i branschen uttryckte följande synpunkter på detta:

"Tillverkarna säljer inte direkt till oss och det beror troligen på att de inte har den administration som krävs för att ta hand om alla rörinstallatörer. Grossisten sköter idag all lagerhållning och distribution inom branschen.

En fördel med grossisten är att man kan handla många produkter på ett ställe då grossisten i regel har ett omfattande sortiment. Att beställa hos varje tillverkare för sig vore ett besvärligt tillvägagångssätt för oss och dessutom skulle vi få besök av en massa representanter som vi inte har tid med. Vi anser att grossisterna är bra och att de fyller sin funktion idag."

Troligen föreligger det olika uppfattningar i branschen om grossistens roll men de funktioner grossisten utför uppfattas troligen som berättigade.

Den fysiska distributionen av produkter från grossist till rörinstallatör sker via grossistens transportsystem. Om leverans ska ske till en bygplats levereras produkterna direkt dit av grossisten. Leveransvillkoret är i regel fritt byggarbetsplatsen vid viss kvantitet. Leveranser sker även direkt till rörinstallatörens lager.

Det inträffar då att rörinstallatören själv levererar produkterna till byggarbetsplatsen i de fall där det rör sig om enstaka byggobjekt. Även i dessa fall kan man utnyttja grossisten för direktleveranser men det medför i regel extra fraktkostnad och att leverans måste ske en viss bestämd dag. En av de intervjuade uttryckte följande synpunkter på detta förfarande:

"Man kan utnyttja grossisten till att leverera enstaka produkter t ex WC-stolar men då får man bestämma en dag och man får ett annat pris. Det sker aldrig leveranser direkt från tillverkare till byggarbetsplats."

### Andra inköpskällor

Det existerar för rörinstallatören också andra inköpskällor än de etablerade grossisterna. Dessa grossister, inom branschen benämnda *källargrossister*, har ofta andra produkter än de etablerade grossisterna. Dessutom har de i regel en annorlunda prissättning.

Problemet med de s k källargrossisterna, ur rörinstallatörens synvinkel, är att de dels skall vara grossister dels detaljister. I och med att man kallar sig för grossist inom branschen är fabrikanten tvingad att leverera till grossisten. Därmed erhåller man också förmånligare priser, s k grossistpriser, genom att man beställer större kvantiteter än vad en normal rörinstallatör gör.

Dessa s k källargrossister marknadsför sig därefter till konsument och man kan då erbjuda konsumenten cirka 30 procent lägre priser än vad rörinstallatören kan. Detta upplevs idag av rörinstallatörerna som ett stort problem.

En av de intervjuade personerna menade så här om problemet:

"Vi menar att man så länge som möjligt bör hålla på den etablerade rörgrossisten därför att då har man något att falla tillbaka på om det skulle bli t ex felaktiga leveranser eller inkuranta varor. Vi handlar därför av vår ordinarie grossist till cirka 90 procent."

En annan intervjuad person i branschen uttryckte sig så här:

"Vi har några s k källargrossister som håller på just nu och det är ett stort irritationsmoment för oss. När det inträffar undrar man när de större och etablerade grossisterna också börjar sälja direkt till konsument. Kan man inte styra de andra källargrossisterna så blir det lätt kaos i branschen. Vi vet inte vem som skall kallas grossist och vilka kriterier som gäller för det."

#### Tillval vid nyproduktion av bostäder

Vid nyproduktion av bostäder blir det rörinstallatörens uppgift att ombesörja eventuell *tillval* tillsammans med byggföretaget. Den rörinstallatör som står för leverans av produkter får ta på sig denna uppgift. Om det inträffar, vilket kan ske, att inte samme rörinstallatör svarar för leverans av produkter samt installation/montering av produkter så blir det den förstnämnde rörinstallatören som får ta sig an tillvalet. Detta brukar då exponeras i den utställningslokal, alt butik, där rörinstallatören bedriver sin verksamhet.

En av företrädarna för en större branschorganisation menade följande om tillval:

"Tillval avseende sanitetsporlin vid nyproduktion av bostäder och vid reparation/upprustning administreras via rörinstallatörerna. Intresset att stimulera konsumenterna ökar för varje dag inom installatörsledet och samtidigt är konsumenten mycket medveten. Konsumenterna besöker utställningar, känner till de senaste färgerna på produktsortimenten och är aktiv i sökandet efter information kring produkter/tjänster."

Det vanligaste tillvalet när det gäller sanitetsporlin har blivit *att byta färg*. Från leverantörshåll menar man att bidén är det bästa exemplet på en produkt som en gång varit standard men som idag erbjuds som tillval.

Inom branschen menar man vidare att färgat sanitetsporcelain nästan endast förekommer vid nyproduktion och renovering av exklusiva småhus. Man har uppskattat att andelen färgat sanitetsporcelain uppgår till cirka 19 procent av allt sanitetsporcelain som säljs.

Det innebär att den vita färgen på sanitetsporcelain säljs till cirka 80 procent. En av förklaringarna till den stora skillnaden, menar man inom branschen, kan bero på den *prisskillnad som föreligger mellan vit färg och övriga färger*. Framförallt beror det på att den färgade glasyren är mycket dyrare. Dessutom tillkommer frekvenstillägg, genom grossisterna, för lågfrekventa varor typ färgat sanitetsporcelain. Detta drabbar då självfallet också underentreprenörerna vid försäljning av eventuellt tillval.

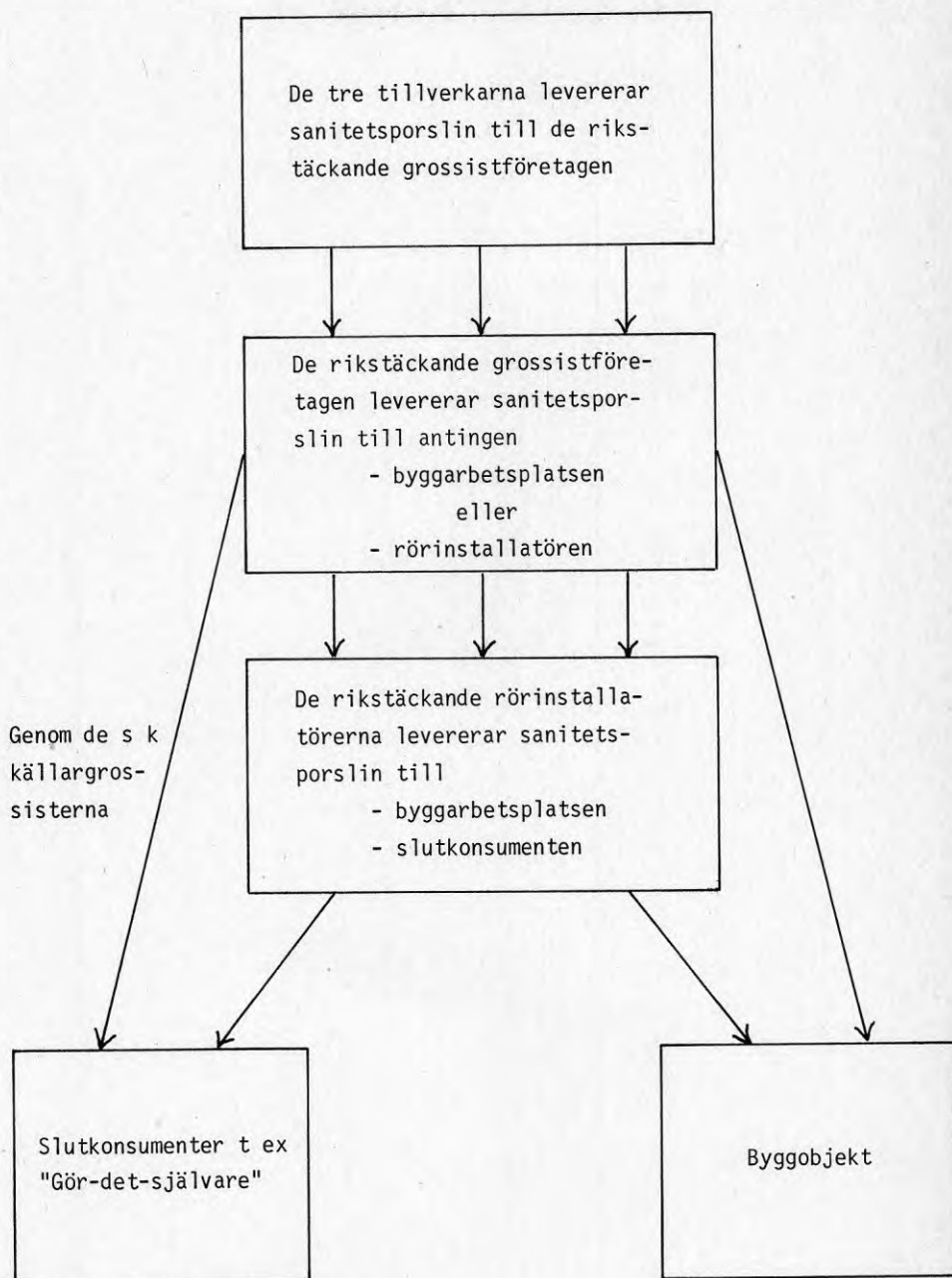
En av de intervjuade personerna i branschen menade så här om branschens syn på tillval:

"Vår uppfattning är att byggföretaget och underentreprenören inte vill ha tillval. Det beror på att det skulle förekomma alltför många underliga färger och modeller. Vi kommer dock att driva vår marknadsföring så att tillval kommer att bli ett konsumentkrav. Då kommer vi att tvinga byggföretagen och underentreprenörerna att acceptera tillval. Vi kan idag se hur man uppnår en allt växande kvalitet på renoveringssidan och nyproduktion av småhus och det måste också in på nyproduktionssidan för lägenheter.

Ett annat problem är att dagens högrationella rörläggare, ofta av industriell natur, inte vill ta på sig merarbete i form av tillval. De är vana vid att lägga sig och så många meter rör och bli färdiga. Det här med tillval blir något helt annat för dem. Idag rör det sig om massproduktion och den inställningen håller inte på sikt. Vi tror att om det blir köparens marknad igen så kommer tillvalet att öka."



SAMMANFATTANDE ÖVERSIKT AV DISTRIBUTIONSSYSTEMETS UPPBYGGNAD FÖR PRODUKTGRUPPEN SANITETSPORSLIN AVSEENDE BÅDE NYPRODUKTIONS- OCH UTBYTESMARKNAD





11.4 Husqvarna AB / Division hushåll

11.4.1 <u>Innehållsförteckning</u>	<u>Sid</u>
PRESENTATION AV HUSQVARNA AB	203
<u>En historisk resumé</u>	203
<u>Nuläget</u>	204
<u>Husqvarna AB - en divisionsorganisation</u>	205
TILLVÄXTTAKTEN UNDER ÅREN 1973-78	206
<u>Utvecklingen för Husqvarna AB</u>	206
<u>Utvecklingen för division Hushåll</u>	207
DAGENS MARKNADSSITUATION	210
<u>Nyproduktionsmarknaden</u>	210
<u>Utbytesmarknaden</u>	210
<u>Produkterna</u>	212
<u>Konkurrenterna</u>	213
<u>Marknadsandelar</u>	214
MARKNADS- OCH DISTRIBUTIONSSTRUKTUREN HOS HUSQVARNA AB	215
<u>Nyproduktionsmarknadens egenskaper</u>	215
<u>Marknadsbearbetning</u>	215
<u>Rak distributionskanal utan mellanled</u>	215
<u>Samarbetet mellan småhusfabrikanterna och Husqvarna AB</u>	217
<u>Distributionen av produkter till byggplatser</u>	217
<u>Är tillval önskvärt?</u>	219

Sid

<u>Utbytesmarknadens egenskaper</u>	220
<u>En delad marknad ur organisatorisk synvinkel</u>	220
<u>Rak distributionskanal med mellanled</u>	222
<u>Återförsäljarstrukturen</u>	222
<u>Samarbetet mellan återförsäljarna och Husgvarna AB</u>	223
<u>Problem i samband med lagerhållning och tillverkning</u>	224
<u>Distributionen av produkter till återförsäljare</u>	225
<u>Sammanfattning av Husgvarnas distributionsstruktur</u>	226
<u>Är tillval önskvärt?</u>	227
MARKNADSSTRUKTURENS EFFEKTER PÅ ORGANISATIONEN	228

## PRESENTATION AV HUSQVARNA AB

En historisk resumé

Företagets uppkomst kan spåras tillbaka till 1620. Då upprättades på kunglig befallning ett <sup>1)</sup> *statligt s k gevärnsfaktori* i Jönköping. Redan 1689 flyttades faktoriets från Jönköping till foten av Husqvarnaåns vattenfall varför placeringen i Husqvarna senare blev naturlig.

Faktoriets överfördes under mitten av 1700-talet i privat ägo och en *ombildning till aktieföretag* skedde 1867. Några år efter ombildningen startade tillverkningen av den första symaskinen, den s k "Nordstiernen", på vilken Husqvarna därefter baserat en stor del av sin senare expansion.

1877 rekonstruerades företaget och nya symaskinsmodeller togs fram. *Vapentillverkningen* inriktades nu på sport- och jaktvapen samtidigt som *gjuteriet* tog upp en produktion av järnspisar, kaminer och gjutna hushållsartiklar. Ett tiotal år senare, 1896, startade *tillverkningen av cyklar* och några år därefter även av motorcyklar.

Under den första hälften av 1900-talet fortsatte *den starkt differentierade verksamheten* och under 1950-60-talen skedde en rad *innovationer och strukturförändringar*. Under 50-talet upptogs tillverkning av bl a motorsågar och utombordsmotorer samt ett omfattande utvecklingsarbete för produktion av elektronugnar.

Tillverkningsprogrammet, som i början av 60-talet, bestod av *ett drygt tjugotal olika produktgrupper* har därefter skurits ned och koncentrerats. 1962 skedde t ex nedläggning av tillverkningen för cyklar och mopeder.

En omfattande *strukturell och organisatorisk omvandling* inleddes med företagets divisionalisering 1965. Detta blev inledningen till ett av Husqvarnas mest *dynamiska och expansiva skeden*. Det kan sägas ha kulminerat med nedläggningen av företagets ursprungsrörelse under åren 1971-72. Då avvecklades hela vapentillverkningen samtidigt med gjuteriverksamheten medan värmepanneaktiviteten överfördes till ett delägt dotterbolag.

1973 förändrades företagsnamnet från Husqvarna Vapenfabrik AB till nuvarande Husqvarna AB. Under 70-talet har det i övrigt skett *en förändring*

1) I denna fallbeskrivning (case) har författaren markerat speciella begrepp och nyckelord med särskild stil. Detta har även skett i de citat som redovisas senare.

av produktionskapaciteten då ett flertal företag förvärvats och produkt-sortimentet därmed utvidgats. 1974 inköptes t ex det tyska symaskins-företaget Meister-Werke samtidigt som symaskinsproduktion startades i Varberg.

Under den senare delen av 70-talet, främst under lågkonjunkturen 1975 och 1976, drabbades Husqvarna av att de starkt ökande produktionsresurserna inte kunde utnyttjas i tillräcklig grad. Dessutom försämrades konkurrenskraften avsevärt främst genom den ökade obalansen i kostnads-läge mellan Sverige och de främsta konkurrenterna i utlandet.

VD Stig Birgerstam uttryckte följande synpunkter på situationen 1977:<sup>1)</sup>

"Det svåra konkurrensläget i kombination med ett allmänt överutbud på marknaden slog igenom med kraft under andra halvåret 1977. Följden blev att försäljningen dämpades under en period då Husqvarna normalt har en uppgång. Utöver svårigheter att få ut volymerna var prispressen hård såväl på symaskiner som på hushållsprodukter samtidigt som försäljningen av de mindre lönsamma produkterna ökade på bekostnad av de mera lönsamma."

Dessa svårigheter ledde till att *Electrolux-koncernen*, en av de största konkurrenterna på den svenska marknaden, *erbjöd sig att förvärva företaget*.

### Nuläget<sup>2)</sup>

Husqvarna ingår idag som *självständigt koncernbolag* i Electroluxkoncernen. Koncernen övertog under 1978 aktiemajoriteten i Husqvarna och därmed skapades förutsättningar för en ökad expansion och tillväxt inom företaget.

Följande stod att läsa i Husqvarna AB:s årsredovisning 1977 angående Husqvarnas situation då:

"Även om Husqvarna på intet sätt befinner sig i en kritisk situation har dock överväganden gjorts för att på längre sikt säkra arbetstryggheten och företagets vidare expansion. Förutsättningarna är goda. Husqvarna har en produktionsapparat som tillåter betydande volymökningar utan ytterligare investeringar. Företagets produkter är marknadsanpassade och av hög kvalitet. Nyutvecklade produkter med utmärkta framtidsutsikter finns på ritborden eller i testlaboratorierna.

Svårigheterna har varit att med begränsade finansiella resurser optimalt utnyttja dessa värdefulla tillgångar. Mot denna bakgrund

1) Hämtat ur Husqvarna AB årsredovisning för 1978.

2) Denna beskrivning avser förhållandena före Electrolux köp och de förändringar som inträffat senare redovisas ej.

ter sig Electrolux' bud att överta aktierna i Husqvarna AB som mycket attraktivt för båda företagen. Inte minst ger en fusion ökad kraft åt Husqvarna på *exportmarknaderna*, vilket är den helt dominerande förutsättningen för en snabb och betydande resultatförbättring."

Uppenbart var att Husqvarna under 1977 befann sig i en besvärlig situation framför allt beroende på det svåra *konkurrensläget*. Under detta år sattes dock *företagets marknadsföring* på första plats i prioriteringslistan och man vidtog åtgärder för att öka försäljningen. Inom företaget räknade man dock inte med att dessa åtgärder skulle få effekter förrän under 1978 och 1979. Tillsammans med *Electroluxkoncernens övertagande* så förbättrades Husqvarnas situation snabbt och man kan i årsredovisningen för 1978 utläsa följande:

"Samgåendet med Electrolux framstår allt klarare som *en riktig åtgärd*, såväl för Electrolux som för Husqvarna. Samarbetet mellan de båda företagenheterna har väsentligt bidragit till att Husqvarnas negativa resultattrend brutits. Inom samtliga divisioner lanserades *nya modeller* vilka togs väl emot av marknaderna. Genom samgåendet har de personella resurserna för *produktutveckling* förstärkts. Detta ger möjligheter att ytterligare flytta fram Husqvarnas redan goda positioner gentemot konkurrenterna. Samarbetet medför också att *produktion i vissa fall samordnas och längre tillverkningsserier uppnås* vad gäller produkter inom divisionerna Hushåll och Motor."

#### Husqvarna AB - en divisionsorganisation

Husqvarna AB består idag av *fyra* divisioner organiserade kring produktgrupperna *Hushåll* (spisar, kylskåp, diskmaskiner, tvättmaskiner m m), *Motor* (motorcyklar, gräsklippare, motorsågar), *Symaskiner* och *Kommersiell Kyl* (frysenheter för dagligvaruhandeln samt cateringprodukter).

Detta praktikfall kommer fortsättningsvis endast att beröra divisionen *Hushåll* och dess bearbetning av den svenska marknaden i samband med *produkter avsedda för inredning och utrustning av bostaden*.

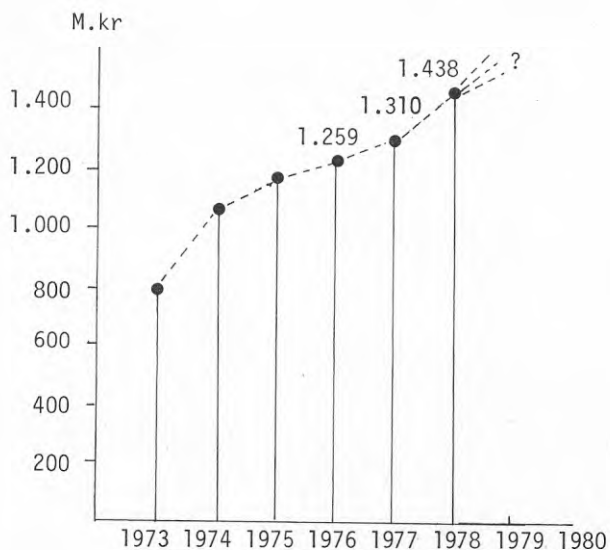
*Divisionen* hade under 1977 problem med den svenska marknaden. Det berodde främst på stora överskottsutbud från såväl inhemska som utländska konkurrenter vilket medförde pressade priser. Dessutom karaktäriserades andra halvåret 1977 av *minskad nyproduktion av bostäder* samt att *kompensation genom försäljning till utbytesmarknaden inte kunde uppnås*.

Divisionen är mycket beroende av *utvecklingen avseende nyproduktion av bostäder*, både flerfamiljs- och småhus samt av *utvecklingen avseende reparation och upprustning av dessa bostäder*. Man arbetar idag i Sverige på dessa två marknader som man kallar för *nyproduktionsmarknad* (byggmarknad) och *utbytesmarknad* (konsumentmarknad).

## TILLVÄXTAKTEN UNDER ÅREN 1973-78

Utvecklingen för Husqvarna AB

Husqvarna-koncernens försäljningsutveckling för samtliga divisioner, i omsättning per år, framgår av nedanstående figur <sup>1)</sup>



Försäljningsutvecklingen har varit *gynnsam* under de tre sista åren och i procenttal ökade försäljningen med 10 procent under det gångna året, 1978.

Om man därefter ser till försäljningens fördelning per marknadsområde för hela koncernen så visar nedanstående tabell de viktigaste marknaderna under de tre sista åren 1976-1978.

1) Figuren hämtad ur Husqvarna AB årsredovisning 1978.



## Försäljningens fördelning per marknadsområde:

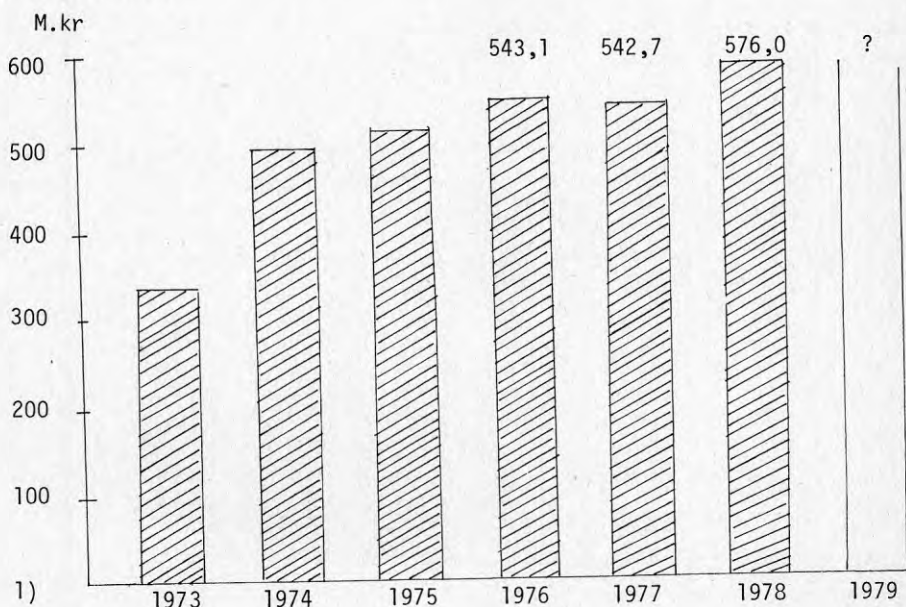
	1976		1977		1978		För- ändring %
	m.kr	%	m.kr	%	m.kr	%	
Sverige	583	46	573	44	589	41	+ 3
Övriga Norden	276	22	282	22	294	20	+ 4
Övriga Europa	204	16	238	18	308	21	+ 29
Nord-amerika	150	12	173	13	202	14	+ 17
Övriga marknader	46	4	44	3	45	4	± 0
	1.259	100	1.310	100	1.438	100	

Ur tabellen framgår att Sverige och övriga Norden tenderar att minska i betydelse för koncernen i sin helhet. Däremot tenderar *de utländska marknaderna* att kraftigt öka sin betydelse framförallt avseende övriga Europa och Nordamerika.

Husqvarnas naturliga hemmamarknad är dock *de nordiska länderna* men en allt större del av tillverkningen finner köpare i länder utanför Norden.

Utvecklingen för division Hushåll

Divisionens försäljningsutveckling, i omsättning per år, framgår av nedanstående figur.



1) Figuren hämtad ur Husqvarna AB årsredovisning 1978.

Av figuren framgår att divisionens försäljning ökade med 6 % under 1978 till 576 m.kr. Denna ökning är att hänföra till ökade försäljningsframgångar i de nordiska länderna.

Om man ser till divisionens försäljning per marknadsområde så visar nedanstående tabell de viktigaste marknaderna under åren 1976-1978.

	1976	1977	1978
Sverige	385,5	376,7	387,2
Övriga Norden	144,8	150,4	168,7
Övrig export	<u>12,8</u>	<u>15,6</u>	<u>20,1</u>
	543,1	542,7	576,0

Tabellen visar försäljningens fördelning per marknadsområde i milj. kr.<sup>1)</sup>

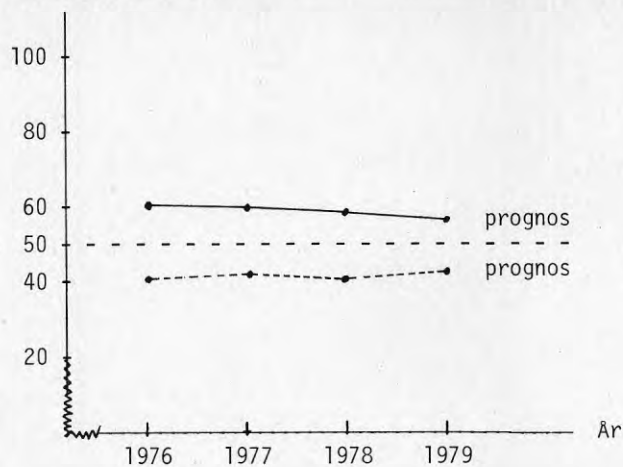
Division Hushåll svarar för cirka 40 % av koncernens totala försäljning, vilket gör divisionen störst inom koncernen, men har *den lägsta exportandelen* av divisionerna. (Detta framkommer speciellt tydligt i tabellen under rubriken "Övrig export".)

Divisionen svarar idag för inte mindre än 65 % av koncernens försäljning på de nordiska och svenska marknaderna. Det innebär att *divisionen är känslig för förändringar på de typiska s k hemmamarknaderna*. Framförallt får det anses gälla de båda svenska delmarknaderna, nyproduktion resp utbyte, varför *bostadsbyggandet* spelar en viktig roll för både koncernen och divisionen totalt sett.

Utvecklingen för division Hushåll på de båda svenska delmarknaderna, i procent av total försäljning, nyproduktion (eller byggmarknad/objektmarknad) och utbyte (konsumentmarknad), kan åskådliggöras i figuren på nästa sida.

1) Figuren hämtad ur Husqvarna årsredovisning 1978

Försäljning i %



— = konsumentmarknaden  
 - - - = nyproduktionsmarknaden

Figuren visar fördelning av total försäljning på nyproduktion respektive konsumentmarknad.

Siffrorna är uttryckta i % i figuren ovan och exakta procenttal för varje år är följande:

Årtal	Nyproduktion	Konsument
1976	40 %	60 %
1977	42 %	58 %
1978	42 %	58 %
1979	45 %	55 %

Vi finner att nyproduktionsmarknaden ökat sin andel av den totala försäljningen. Detta beror troligen på att Husqvarnas position inom segmentet småhus blivit starkare. Samtidigt finner vi att konsumentmarknaden minskat sin andel av försäljningen.

## DAGENS MARKNADSSITUATION

Inom division Hushåll betraktar man den svenska marknaden som två olika delmarknader, vilket tidigare nämnts. Dessa är *nyproduktionsmarknaden* (bygg- eller objektmarknad) och *utbytesmarknaden* (konsument- eller rotmarknad). Nedan följer en beskrivning över hur divisionen betraktar dessa två skilda marknader idag.

Nyproduktionsmarknaden

Inom divisionen anser man att *nyproduktionsmarknaden* består av två olika segment. Dessa har man valt att kalla för:

Segment I:	Flerfamiljshus omfattande	15.000 lägenheter varav 10.000 hyresrätter och 5.000 bostadsrätter	1)
Segment II:	Småhus/villor omfattande	40.000 lägenheter varav både stats- och privat- finansierade.	1)

Totalt innebär detta att nyproduktionsmarknaden idag uppgår till cirka 55.000 lägenheter varav cirka 45.000 redan har möjlighet till tillval. Det gäller i princip samtliga lägenhetstyper utom hyresrätten. Dock sker dessa tillvalsmöjligheter med stora *lokala variationer* beroende på administrationen och organisationen hos olika företag inom den svenska byggbranschen.

En av de intervjuade personerna vid divisionen uttryckte följande syn på det rådande marknadsläget:

"Det viktigaste för oss, när det gäller nyproduktionsmarknaden idag, är att konstatera att den är väldigt liten. Det som avser hyresrätter i nyproduktionen är dessutom ännu mindre. Av 55.000 nyproducerade lägenheter i både flerfamiljshus och småhus så utgör hyresrätterna endast 10.000. Det intressanta för oss är alltså inte nyproduktionsmarknaden utan snarare den stora utbytesmarknaden."

Utbytesmarknaden

Inom divisionen anser man att *utbytesmarknaden* består av sex olika segment. Vilka dessa segment är framkommer nedan samt storleken och målgruppen i respektive segment.

---

1) Dessa siffror är baserade på 1978 års bostadsproduktion.

Segment I: Privata fastighetsägare i flerfamiljshus:

Antal lägenheter	700.000
Regionala föreningar	31
Antal medlemmar	22.000
Antal fastigheter	33.000

Segment II: Allmännyttiga och kommunala bostadsbolag

Antal lägenheter	735.000
Antal företag	475
Antal medlemmar i SABO	236

Segment III: Bostadsrättsföreningar inom HSB:

Antal lägenheter	240.000
Förvaltning (hyreslgh)	98.000
Antal ortsföreningar	80
Antal bostadsrättsföreningar	2.800

Segment IV: Bostadsrättsföreningar inom Riksbyggen:

Antal lägenheter	110.000
Förvaltning (hyreslgh)	65.000
Antal distriktskontor	100
Antal bostadsrättsföreningar	1.000

Segment V: Privata bostadsrättsföreningar:

Antal lägenheter	100.000
Antal bostadsrättsföreningar	3.700

Segment VI: Småhus och villor

Antal småhus-villaägare	1,5 miljoner
-------------------------	--------------

Detta innebär att utbytesmarknaden uppgår till cirka 3,4 miljoner lägenheter fördelade på flerfamiljshus och småhus. Av dessa är 2 miljoner i flerfamiljs-

hus och cirka 1,5 miljoner i småhus. Ett enkelt illustrationsexempel med t ex spisar, visar att det troligen existerar cirka 3,4 miljoner spisar i vårt fastighetsbestånd idag.

Totalmarknaden per år för spisar uppgår till cirka 210.000  $\pm$  5 % varav försäljning sker till dels nyproduktionsmarknaden dels utbytesmarknaden. Inom divisionen kalkylerar man med att en spis har en livslängd av cirka 18-20 år. Utbyte sker i regel redan efter cirka 14-15 år. Det innebär att man ganska exakt kan räkna ut vad respektive marknad kommer att efterfråga under kommande år då man känner till tidigare års försäljning.

Inom divisionen uttryckte en av de intervjuade följande syn på *framtidssiktterna* avseende utbytesmarknaden.

"Idag märker vi en trend mot att allt fler vill göra *flerfamiljshusen attraktivare* men problemet är att *det skulle kosta alldeles för mycket*. Å andra sidan märker vi att småhusägarna på utbytesmarknaden är villiga att investera i utbyte mycket beroende på att många av småhusen nu blivit ett tiotal år gamla."

Division Hushåll betraktar alltså utbytesmarknaden som *den potentiella tillväxtmarknaden* de närmaste åren. Nyproduktionsmarknaden anser man vara av för liten storlek för att den ska vara tillräckligt intressant ur tillväxtskympunkt. Dessutom förekommer tillval inom denna marknad redan inom de större segmenten varför ytterligare satsningar endast kommer att ge marginella effekter.

#### Produkterna

Division Hushåll är, vilket redan tidigare nämnts, till omsättningen den största av de fyra divisionerna.

I en <sup>1)</sup> informationskrift betraktar man sig och sina produkter på följande sätt:

"Den ställningen, att vara störst inom koncernen, har vi nått genom att tidigt utveckla och marknadsföra en komplett och bättre miljö för både köks- och tvättutrustning avsett för bostaden. Hemmets funktion har analyserats och systemen är helt styrda av konsumentens krav och önskemål. Därför har idag många hem ett kök som inte bara är en arbetsplats för husmor, utan också den självklara centralpunkten för familjens samvaro.

Därför har många trista tvättstugor fått ge plats för trivsamma, effektiva klädvårdsrum. Och därför har Husqvarna Hushållsdivision blivit marknadsledare på den svenska marknaden för hemkapitalvaror."

1) Källa: Informationsbroschyr Husqvarna.

Husqvarnas produktsortiment inom division Hushåll består av följande produkter:

- spisar
- kyl/frysskåp
- diskmaskiner
- torkskåp/tvättmaskiner
- fläktar samt
- inbyggnadsenheter (t ex separat ugn och spishäll)

Av dessa produkter så är Husqvarnas spissortiment marknadens i princip bredaste spissortiment. När det gäller t ex diskmaskiner så har Husqvarna under ett flertal år varit en ledande diskmaskintillverkare. Men även för övriga produkter har Husqvarna god konkurrensförmåga och representativitet på marknaden.

Samtliga produkter kan i princip erhållas i olika versioner och färger. Därför är tillvalsmöjligheterna en viktig faktor för division Hushåll när man utformar sina marknadsföringsaktiviteter. Detta kommer senare att belysas vid beskrivningen av konsumentmarknaden/utbytesmarknaden.

#### Konkurrenterna

Husqvarnas konkurrenter är samtliga tillverkare av de produkter som tidigare redovisades i produktsortimentet. Det finns både inhemska och utländska konkurrenter på de bägge marknaderna.

På nyproduktionsmarknaden upplever man inom division Hushåll att Electrolux är den största konkurrenten. Då Husqvarna numera ingår som koncernbolag i Electroluxkoncernen är det en aning tveksamt om man kan tala om konkurrent. Detta konkurrensförhållande får dock sägas gälla båda segmenten flerfamiljshus och småhus. De utländska konkurrenterna har ofta små möjligheter att hävda sig på nyproduktionsmarknaden beroende på att de rikstäckande byggföretagen svarar för inköp samt därmed val av märke.

På utbytesmarknaden upplever man att svenska Elektro-Helios tillsammans med andra tillverkare t ex Asea-Skandia, Bosch, Kockums, Miele, Siemens och Zanussi är de största konkurrenterna. Det är på denna marknad som de utländska tillverkarna har störst möjlighet att hävda sig beroende på att konsumenten själv ska avgöra valet av produkt och märke. De utländska konkurrenterna kan också utgöra hinder för en lönsam utveckling av marknaden då de ofta marknadsför importerade lågprisprodukter.

### Marknadsandelar

Husqvarnas position på de två marknaderna varierar något. Man anser sig ha en marknadsandel inom nyproduktionsmarknaden avseende segmentet småhus om *cirka 60 %*. Däremot när det gäller segmentet flerfamiljshus anser man sig ha en marknadsandel om *cirka 30-35 %*.

Inom division Hushåll menar man att denna skillnad har *en naturlig förklaring* vilken kan förstås utifrån Husqvarnas distributionsstruktur under tidigare år. En av de intervjuade personerna uttryckte sig på följande sätt:

"En av förklaringarna avseende småhusen är att vi som första företag 1972 lanserade *olika färger* på våra produkter. Det var då endast möjligt för småhusägaren *att göra tillval* och därför blev valet av Husqvarnas produkter naturligt. Vi har sedan dess lyckats behålla vår position inom detta segment."

Om man därefter ser till utbytesmarknaden anser man sig ha en marknadsandel om *cirka 30 %*.



## MARKNADS- OCH DISTRIBUTIONSSTRUKTUREN HOS HUSQVARNA AB

I detta avsnitt redovisas beskrivningar över division Hushålls *marknadsbearbetning* samt *distributionsstruktur* inom de två delmarknaderna, nyproduktionsmarknad (objektmarknad) respektive utbytesmarknad (konsumentmarknad).

Inom varje beskrivning kommer speciell vikt att läggas vid *hur man byggt upp sina distributionskanaler och dessas funktion idag*. Speciellt kommer *relationerna* med de rikstäckande byggföretagen och återförsäljarna att behandlas utförligt inom respektive marknad. Avslutningsvis inom varje beskrivning redovisas tillvalsproblematiken för divisionen på de två marknaderna.

### Nyproduktionsmarknadens egenskaper

#### Marknadsbearbetning

Division Hushåll bearbetar idag nyproduktionsmarknaden (alt byggmarknaden) direkt från divisionens huvudkontor eller från distrikts- eller regionkontoren runt om i Sverige. Dessa bearbetar i sin tur de större och medelstora rikstäckande byggföretagen. Dessutom bearbetar dessa kontor både de lokala och rikstäckande småhusfabrikanterna samt större och medelstora byggobjekts renovering och utbyte. Denna bearbetning sker direkt gentemot dessa olika företagstyper och i regel utan deltagande av tillkommande mellanled.

#### Rak distributionskanal utan mellanled

En av de intervjuade personerna uttryckte följande syn på samarbetet mellan Husqvarna och de rikstäckande byggföretagen:

"Vi upprättar centralt avtal med de stora rikstäckande byggföretagen typ BPA, SCG och SIAB eller den sk "Maffian". Dessa avtal är rikstäckande och då gäller de betalnings- och leveransvillkor som upprättats centralt över hela landet. Våra representanter arbetar sedan lokalt med dessa byggföretag för att tillse att det blir Husqvarna i nyproduktionen och utbytet."

Inom divisionen är man medveten om att de större rikstäckande byggföretagen inte endast har ett centralt avtal med en materialtillverkare. I stället har man uppfattningen att de flesta byggföretag har centrala avtal med samtliga materialtillverkare. Ett skäl till det är att de rikstäckande byggföretagen vill att det ska finnas *spelrum* när det gäller slutligt val av produkt och märke.

De rikstäckande byggföretagen bearbetas alltså via de lokala och regionala kontoren med t ex anbud och offerter till olika byggobjekt. Inom Husqvarna är man medveten om att t ex BPA:s eller SCG:s produktionskontor ute i landet för respektive byggobjekt, har en del att säga till om. Det innebär i sin tur att de kräver extra hård bevakning från kontorens sida.

En av de intervjuade personerna uttryckte följande:

"Arbetschefen eller produktionschefen för varje enskilt objekt är ju *ekonomiskt ansvarig för sitt projekt* och det medför att de också är ansvariga för inköpen av olika produkter. Ofta är det föreskrivet vilka produkter som ska installeras men lika ofta är det föreskrivet alternativ. Det innebär att vår man på resp kontor har en väldigt viktig funktion att fylla nämligen att tillse att Husqvarna väljes i konkurrens med andra märken. Detta arbete blir viktigare och viktigare varför vi prioriterar det."

Inom divisionen är man medveten om detta och därför strävar man efter att *öka sin konkurrensförmåga* i olika avseenden. Ett sådant kan till exempel vara att *administrera ett tillval* avseende vita varor för ett byggföretag. Om man kan det så kan valet av märke kanske snabbt avgöras till Husqvarnas förmån. (Priset är nu inte längre av avgörande betydelse därför att det ligger fast i det centrala avtalet med det rikstäckande byggföretaget och kan därmed inte ändras från gång till gång.)

Man försöker i möjligaste mån, via de lokala kontoren, att själv medverka med *exponering och information kring produktsortimentet*. Detta gäller både i samband med nyproduktion eller renovering av flerfamiljshus, t ex bostads- och hyresrätter, och nyproduktion av småhus.

Följande illustration, hämtad ur en intervju, visar hur detta kan gå till:

"När BPA, HSB eller Riksbyggen är beställare av produkter i samband med nyproduktion eller renovering av bostadsrätter brukar vi anordna utställningar i lokaler som de ställer upp med. En man vid Husqvarna brukar då deltaga med information kring produktsortimentet. Han brukar ställa upp på informationsmöten mellan företag och de boende och i samband därmed visa diabler. I de fall byggföretagen inte kallar till informationsmöten så kallar vi själva på de boende. Detta sker numera till Svensk Byggtjänsts utställning. I denna lokal har vi nu en egen produktutställning där man kan se hela produktsortimentet."

En av förklaringarna till varför Husqvarna betraktar exponering och information som viktigt menar man inom divisionen kan bero på bl a följande:

"Konsumentens krav på producenterna har ökat under senare år och kommer att bli allt större år efter år. Vi ser det som *en av våra viktigaste uppgifter* att vara med och hjälpa till och mera *informera de boende* än vad vi gjort tidigare. Vi tror dessutom att detta är *ett utmärkt konkurrensmedel* då Husqvarna är ganska ensamma om att göra dessa aktiviteter. "

#### Samarbetet mellan småhusfabrikanterna och Husqvarna

Divisionen har i regel årsavtal med småhusfabrikanterna liksom med de rikstäckande byggföretagen. I de fall småhusfabrikanterna har egna lokalkontor så bearbetas dessa direkt via distrikts- och regionkontoren.

En av de intervjuade personerna motiverade detta på följande sätt:

"Vi vill ju inte att köparen av Myresjö-Hus ska köpa Husqvarna standardspis och standardkyl/frys utan att göra tillval. Vi vill då att Myresjös säljare ska känna till vårt breda sortiment. Det är den stora marknaden för oss idag och där kommer tillvalet in väldigt naturligt."

Småhusfabrikanterna binder sig ofta vid *ett enda företag som tillverkare* av t ex vita varor. En annan intervjuad person motiverade detta på följande sätt:

"Den enda orsaken till detta är *det låga pris* som småhusfabrikanten i detta fall kan tvinga sig till. Om småhusfabrikanten skulle splittra sig på ett flertal märken skulle priserna bli dåliga. Dessutom arbetar småhusfabrikanterna mycket med färdiga kataloger och det innebär att de väldigt tidigt måste vänja sig vid ett speciellt märke."

En annan orsak kan vara att småhusfabrikanterna ställer krav på den tillverkare man valt. För Husqvarnas del gäller det att kunna ställa upp med kvalitet och service inom ramen för sitt åtagande om man nu har satsat på småhusmarknaden.

#### Distributionen av produkter till byggplatser

Leveranserna från Husqvarnas centrallager i Torsvik utanför Jönköping sker *direkt till samtliga byggplatser* runt om i landet. Vanligtvis transporteras produkterna med bil eller järnväg, ofta i container. Man har *inga mellanled eller terminaler* utan enbart direktleveranser.

En av de intervjuade aktörerna beskrev hur Husqvarna idag *planerar* sina leveranser till byggplatser.

"Våra leveranser till byggplatser går idag till så att vi har en man på varje distrikt som bevakar alla byggorder. Uppgiften är att ha en checklista över samtliga byggorder och hur långt projekten framskridit. De har alltså direktkontakt med resp arbetschefer och är ute på byggarbetsplatserna för att kontrollera när leverans ska ske. De flesta byggföretagen lägger nämligen in preliminäravrop och de brukar sällan stämma. Därför måste en man bevaka att detta sköts perfekt. Vid de flesta byggobjekten måste ju produkterna komma exakt i rätt vecka och exakt rätt eftermiddag för att man har inget utrymme för att lagerhålla produkter på byggarbetsplatsen."

Dessutom tillkommer några viktiga detaljer när det gäller distributionen av produkter, både standard och tillval, till byggarbetsplatser. Det gäller att tillse att produkterna har rätt *förpackningsstorlekar, rätt emballage och lägenhetsvis märkning*. (Idag debiterar man t ex en extra kostnad om något byggföretag önskar lägenhetsvis märkning.)

När det gäller lägenhetsvis märkning har Husqvarna sällan problem när det gäller produktgrupperna spisar och kyl/frys. Det beror på att man använder krympfilm som emballage. För dessa produkter behöver man inte märka lägenhetsvis därför att färgen på produkterna klart lyser igenom emballaget.

*Den fysiska transporten från centralläget i Torsvik sker idag, vilket nämdes inledningsvis, med container.* Man menar att det finns vissa fördelar med container framför andra transportmedel. En fördel är att container medför mycket liten skadefrekvens. Dessutom är stöldrisken näst intill eliminerad och det innebär fördelar för byggarbetsplatsen. En ytterligare fördel är att man kan samlasta t ex både standardprodukter och tillvalsprodukter i samma container.

Nedanstående beskrivning hämtad ur en intervju med en person i företaget över den fysiska transporten av produkter pekar på ett viktigt problem nämligen *lossningen på byggplatsen*:

"Från centralläget i Torsvik skickas containerna med järnväg till en containerpool i Malmö. Därefter går varje container med bil ut till byggplatsen. Inom SJ har man dock haft problem med att kunna leverera samtliga container med den stora bilen. Det finns nämligen bilar inom SJ som inte kan ställa av containern på byggplatsen. Då uppstår problemet att man ibland måste lossa bilarna direkt på byggplatsen. Det innebär att man måste skaffa fram personal som ska lasta av den container som är fylld med produkter. Detta är ett problem för Husqvarna och byggföretagen idag."

I de fall man inte kan leverera produkterna direkt till byggplatsen i containern så elimineras också vissa fördelar ur byggplatsens synvinkel.

Husqvarna har dock en fördel av att inte behöva *leverera sina produkter* till byggplatserna förrän *veckan före inflyttning*. Det innebär rent administrativt att containerna har en klar fördel i tidshänseende jämfört med om leverans skulle skett 6-8 veckor före inflyttning. Fördelen är att containern inte behöver stå kvar på byggplatsen särskilt länge vilket ur *kostnadssynpunkt* bör vara viktigt.

### Är tillval önskvärt?

Inom division Hushåll är man övertygad om att *tillvalet* kommer att få allt större betydelse än vad det har idag. Nedanstående citat ur en intervju bekräftar detta:

"Vår uppfattning idag är att vi tror att det kommer att ske en *förändring av distributionskanalerna* framöver. Då kommer en debatt om *hyresgästernas dåliga inflytande över sin bostad* att medföra positiva effekter för oss som tillverkare av tillvalsprodukter.

Vi kommer på sikt att arbeta för att få in *så mycket tillval som möjligt* där det inte finns idag."

Man är också medveten om vad *byggföretagen* anser om tillval framför allt när det gäller nyproduktion av lägenheter. En av de intervjuade personerna uttryckte följande synpunkter:

"När det gäller tillval vid nyproduktion av lägenheter tror vi inte att de större byggföretagen vill att vi diskuterar det. Vi tror heller inte att de kan *administrera tillvalet* utan bygger det projekt om 400 lägenheter ska det vara *standard* av allting. In under lånetaket så att det passar perfekt. Det gäller i så fall för oss att anpassa oss därför att om *vi, förvaltarna och de boende* påverkar byggföretagen om ett ökat tillval så måste vi kunna presentera en organisation som kan ta hand om tillvalet. Men det är trots allt den lilla biten avseende nyproduktionen. Det är utbytesmarknaden som är viktigare och hur ska man få *hyresgästerna att vakna* när ägaren och förvaltaren ska byta ut t ex spisar och kyl/frys?"

Man ser inte bara *den interna administrationen* hos byggföretagen som *hinder* för ett ökat tillval. Det finns, menar man inom divisionen, också ett uttalat *byggplatsmotstånd gentemot tillval*. Ett citat ur en annan intervju visar på ett exempel som man upplevt inom Husqvarna:

"Vi har t ex gjort vissa försök och vi tog fram en buss för två år sedan vilket innebar att vi kunde köra ut med tillvalet. Detta prövade vi i grupphusområden i Stockholm. Det var ett motstånd mot det här hos byggtreprenören därför att byggarbetsplatserna tyckte inte om det. Om det t ex kommer en lastbil med spisar till en byggplats så ska *leveransen helst bestå av 50 exakt likdana spisar* så att man kan ta spisen direkt och gå upp i lägenheten. Om vi utifrån detta ska diskutera tillval i olika färger så är det besvärligt. Men vi tror ändå inte att man ska vara rädd för det. Trots att byggarbetsplatserna idag lever under en enormt hård ekonomisk press."

Trots *medvetenheten* om de begränsningar och hinder som råder inom nyproduktionsmarknaden när det gäller tillval så anser Husqvarna att ett ökat tillval vore önskvärt. Det finns inga problem för divisionen att klara av ett ökat tillval utan snarare tvärtom.

### Utbytesmarknadens egenskaper

#### En delad marknad ur organisatorisk synvinkel

Division Hushåll bearbetar idag utbytesmarknaden (alt konsumentmarknaden) på två olika sätt. Man bearbetar dels vissa segment genom *sin egen organisation* dels vissa segment genom *sina återförsäljare*. Nedanstående matris är tänkt att illustrera hur man bearbetar utbytesmarknaden.

	Husqvarnas egen organisation bearbetar segmenten	Återförsäljarna bearbetar segmenten
SEGMENT (enl tidigare indelning, se sidorna 201-202.		
I. Privata fastighetsägare i flerfamiljshus	via Fastighetsägareföreningarna eller ägarna direkt (ofta anbud)	genom att de enskilda ägarna tar kontakt med återförsäljarna angående renovering/utbyte
II. Allmännyttiga och kommunala bostadsbolag	via HBV, Husbyggnadsvaror, eller bostadsbolagen direkt (ofta anbud)	genom att bostadsbolagen endast vill ha utfört t ex installation/montering av produkter - ej köp av dessa.
III. Bostadsrättsföreningar inom HSB	via AFB, Allt för byggnadsfacket, HSB:s inköpsorganisation (ofta anbud)	endast i undantagsfall (sällsynt)
IV. Bostadsrättsföreningar inom Riksbyggen	via BPA, Riksbyggens inköpsorganisation (ofta anbud)	endast i undantagsfall (sällsynt)
V. Privata bostadsrättsföreningar	endast i undantagsfall (sällsynt)	genom att de enskilda bostadsrättsföreningarna tar kontakt med återförsäljarna angående renovering/utbyte
VI. Småhus/villor	endast i undantagsfall (sällsynt)	genom att de enskilda ägarna tar kontakt med återförsäljarna angående renovering/utbyte

Vilket framgår av indelningen ovan så är det i princip endast två segment som Husvarnas egen organisation inte bearbetar, nämligen *segmenten privata bostadsrättsföreningar och småhus/villor*. De övriga fyra segmenten, privata fastighetsägare i flerfamiljshus - allmännyttiga och kommunala bostadsbolag - bostadsrättsföreningar inom HSB och Riksbyggen, skall bearbetas av Husqvarnas egen organisation. Detta sker då i regel under nyproduktionsmarknaden vilket tidigare framgått.

Det är viktigt att framhålla att de två stora segmenten på utbytesmarknaden, privata bostadsrättsföreningar och småhus/villor, huvudsakligen skall *bearbetas av återförsäljarna*. I vissa fall inträffar det även att segmentet, privata fastighetsägare i flerfamiljshus, blir bearbetat via återförsäljarna. Det beror på att det är väldigt svårt att nå alla privata fastighetsägare genom Husqvarnas egen organisation då inte alla är med i de fastighetsägareföreningar som tecknar centrala avtal med Husqvarna. Det är nämligen inte alla som gör det utan i stället väljer man att gå ut på marknaden direkt. Av det skälet blir de kunder hos återförsäljarna.

Sammanfattningsvis så sker en stor del av bearbetningen på utbytesmarknaden genom Husqvarnas egen organisation. Den tidigare beskrivningen över bearbetningen avseende nyproduktionsmarknaden (se sid 206-208) stämmer väl överens med bearbetningen även avseende utbytesmarknaden. Det är i princip *samma kundkategorier* Husqvarna vänder sig till, nämligen de rikstäckande större och medelstora byggföretagen. Den *enda skillnaden* är att det i ena fallet handlar om nyproduktion av flerfamiljs- och småhus, nyproduktionsmarknaden, medan det i det andra fallet handlar om utbyte (renovering) i existerande flerfamiljshus, utbytesmarknaden. Utbyte eller renovering i vissa flerfamiljshus (privatägt) och samtliga småhus (privatägt) överlåter man i stället åt återförsäljarna.

En av de intervjuade personerna uttryckte följande syn på detta förfarande:

"Återförsäljarna bearbetar endast *utbytesmarknaden* då det gäller enskilt ägande som t ex bostadsrätter och småhus. I övrigt gör de inga aktiviteter inom nyproduktions- eller utbytesmarknaden. Det sköts i stället *centralt härifrån eller lokalt* från Husqvarnas egna försäljningskontor.

Den marknad som återförsäljarna bearbetar är idag lika med 1,5 miljoner villaägare. Det är den *huvudsakliga målgrupp* som idag finns för återförsäljarna."

Den största delen av marknaden anser man alltså att återförsäljarna skall bearbeta från sina lokala och regionala områden. Fortsättningsvis kommer vi att beskriva återförsäljarnas betydelse för utbytesmarknaden och dess relationer till Husqvarna AB.

#### Rak distributionskanal med mellanled

Husqvarnas division Hushåll bearbetar idag utbytesmarknaden, dvs återförsäljarna, genom sin egen försäljningsorganisation i Sverige. Den omfattar cirka 30 försäljare vid de lokala och regionala kontoren vilka har var sitt avgränsade försäljningsområde. Var och en av dessa försäljare har sedan 15-20 s k *huvudåterförsäljare*. Det innebär att dessa blivit divisionens viktigaste återförsäljare.

Dessa lämnar man, som regel, de bästa *betalnings- och leveransvillkoren* samt bistår dem med *arronskampanjer, exponering och övriga marknadsföringsaktiviteter* som anses väsentliga. Man riktar även in sig på att informera och utbilda återförsäljarna avseende produktsortimentet.

En av de intervjuade personerna uttryckte sig på följande sätt om dessa s k huvudåterförsäljare:

"Dessa huvudorts-återförsäljare plus övriga, till antalet cirka 4-500 stycken, svarar för största delen av vår försäljning. Parallellt med vår *personliga bearbetning* av återförsäljarna måste vi inrikta oss på att genom *mekanisk bearbetning* informera och påverka konsumenten. Ofta använder vi direktpåverkande riksannonsering och det är ett medel som vi måste arbeta mycket med."

#### Återförsäljarstrukturen

Om man ser till återförsäljarna så finns det ingen *homogen återförsäljarestruktur* utan återförsäljaren kan vara t ex en el-installatör på sin ort eller en byggmaterialhandlare som har snickerier och trävaror som specialitet. Det kan också vara en järnhandlare som har järnhandelsvarorna som specialitet men som säljer kyl/frys och spisar vid sidan om.

En av de intervjuade personerna uttryckte sig på följande sätt:

"Det förekommer också att vi har VVS-handlare som säljer både sanitetsporcelain och vitvaror. Det kan även vara varuhus som säljer en viss del av vårt sortiment. Det finns *inte samma typer av återförsäljare* överallt. I stället skiftar det mellan olika lokala regioner där vi har Husqvarna-återförsäljare."



Det finns alltså både *grossister och detaljister* som verkar som återförsäljare. Inom divisionen ser man sig själv på sätt och viss också som grossist men man har samtidigt större detaljister till sin hjälp. Man har inte haft anledning till funderingar över en förändring av återförsäljarestrukturen utan man är nöjd med dess utformning idag.

Från divisionens sida har man ställt upp *vissa krav* om någon intresserad butiksinnehavare önskar bli återförsäljare för Husqvarna. En av de intervjuade aktörerna uttryckte följande:

"Om en butiksinnehavare tar kontakt med oss för att vilja bli återförsäljare så har vi en *absolut lägsta gräns* i omsättning räknat. På vissa orter och regionala områden så sätter vi gränsen högre eller lägre. Om vi t ex tar en liten ort i Norrland så har vi andra *beslutskriterier* än i t ex Stockholm. Men om vi däremot ser på exempelvis Lund så kan vi inte ha mer än några enstaka återförsäljare varav huvudåterförsäljaren omsätter cirka 1 miljon kronor."

Det innebär att det inte finns *utrymme på marknaden* för hur många återförsäljare som helst. Husqvarna ser alltså till att utrymmet ständigt hålls tillräckligt stort.

Man har idag samarbetsavtal med samtliga återförsäljare och innebörden av det beskrivs nedan.

#### Samarbetet mellan återförsäljarna och Husqvarna AB

Division Hushåll har ett *marknadsföringsavtal* med sina återförsäljare vilket syftar till att fördela samtliga åtaganden samt stödja varandras prestationer. Husqvarna har bl a åtagit sig att till återförsäljarna sälja produkter ur hushållssortimentet efter särskilda betalnings- och leveransvillkor samt att ge erforderlig utbildning om produktsortimentet, säljstöd i form av riksomfattande reklamkampanjer liksom hjälp och råd för återförsäljarens lokala marknadsföring.

Dessutom har Husqvarna åtagit sig att lämna kontinuerliga statistikuppgifter avseende återförsäljarens omsättning av hushållssortimentet, tillhandhålla finansieringsform åt konsument för köp hos återförsäljaren samt i händelse av betydande leveranssvårigheter prioritera återförsäljaren.

För den enskilda butiken har man dessutom åtagit sig att lämna återförsäljaren butiksmaterial typ säljhjälpmedel och kampanjmaterial samt till reducerat pris ställa överenskomna utställningsprodukter för exponering till återförsäljarens förfogande.

Återförsäljaren har å sin sida bl a åtagit sig att till övervägande del marknadsföra Husqvarna-produkter och därmed också disponera den övervägande försäljningsytan för kapitalvaror från Husqvarna. Man har ytterligare åtagit sig att exponera Husqvarna-produkter genom skyltfönster, att upplåta plats och utrymme för profilering av butiken enligt Husqvarnas butiksprofil, att ha produkter av senaste utförande utställda samt att kunna utföra leverans till konsument och erbjuda därmed sammanhängande tjänster.

Dessutom har man åtagit sig att utföra aktiv försäljning av produkterna, att genomföra uppföljning av rikskampanjer anpassade till de lokala förhållandena samt att utbilda personal i Husqvarnas produktsortiment.

Slutligen har man också åtagit sig att samarbeta med Husqvarna i ekonomiska frågor samt att kontinuerligt informera om försäljnings- och lagerutveckling av Husqvarna-produkterna.

Detta är i stora drag innebörden i det marknadsföringsavtal som existerar mellan Husqvarna och dess återförsäljare.

#### Problem i samband med lagerhållning och tillverkning

Från divisionens sida har man inte några direkta krav när det gäller *lagerhållningen av produktsortimentet* hos återförsäljarna. Man anser i stället att återförsäljarna skall ha Husqvarna som sitt *huvudmärke i utställningar och skyltfönster*. Under det senaste året har man dock märkt en förändring vad gäller storleken på återförsäljarnas lager.

En av de intervjuade personerna uttryckte följande synpunkt:

"Nu märker vi en tendens mot allt mindre och mindre lager hos återförsäljarna. Det beror helt och hållet på ekonomiska orsaker som t ex höga kapital- och räntekostnader. Det är väl i och för sig en nackdel för oss därför att vi får bära kostnaderna i stället. Det ställer däremot mycket stora krav på oss som leverantör när det gäller leveransberedskapen från lager och produktion."

Divisionen uppfattar idag att återförsäljarna har väldigt hårda krav på divisionen när det gäller att hålla produktsortimentet i lager.

Ett citat ur en intervju visar ganska bestämt detta:

"Vi förlorar affärer direkt när vi står utan leveransmöjligheter. Våra buffertlager idag är väldigt små och vi ligger hela tiden på gränsen till att klara av de löpande beställningarna. Vi ligger kontinuerligt i stort sett, med vår *ideala leveranstid* 14 dagar. Det anser vi är normalt och det ligger enligt vår mening lite psykologi i detta."

Divisionen har *denna policy* i hela försäljningsorganisationen och man menar att återförsäljarna skall hålla lager men inte köpa på sig alltför mycket. Man anser vidare, vilket även konstaterades i föregående intervju på sidan 22, att det skulle dra med sig alltför höga kapital- och räntekostnader om man alltid kunde leverera direkt från färdigvarulagret. Om det vid något tillfälle skulle uppstå en krissituation så kan man alltid ställa upp med leveranser direkt från färdigvarulagret. Det beror på att lagerhållningen är gemensam för de båda marknaderna. Man arbetar nämligen med exakt samma produkter på de båda marknaderna idag.

Om man ser till produktionen och dess koppling till de bägge marknadernas förändringar så planerar Husqvarna tillverkningen med hjälp av sina egna bedömningar och prognoser. Produktionen avseende t ex utbytesmarknaden är alltså inte på något sätt kopplad till vad återförsäljarna budgeterar i sin försäljning per år enligt det marknadsföringsavtal som beskrivits tidigare.

En av de intervjuade personerna uttryckte följande syn på detta problem:

"Vi följer upp marknadernas förändringar mycket noga och vi har översikter över total- respektive delmarknadernas utveckling historiskt och framåt. Vi ser trender väldigt snabbt och just nu att t ex produkten ABC är en produkt som verkligen är på gång. Men detta är sådant vi får bedöma totalt sett med prognoser och "känsla" vilket ofta brukar slå rätt."

#### Distributionen av produkter till återförsäljare

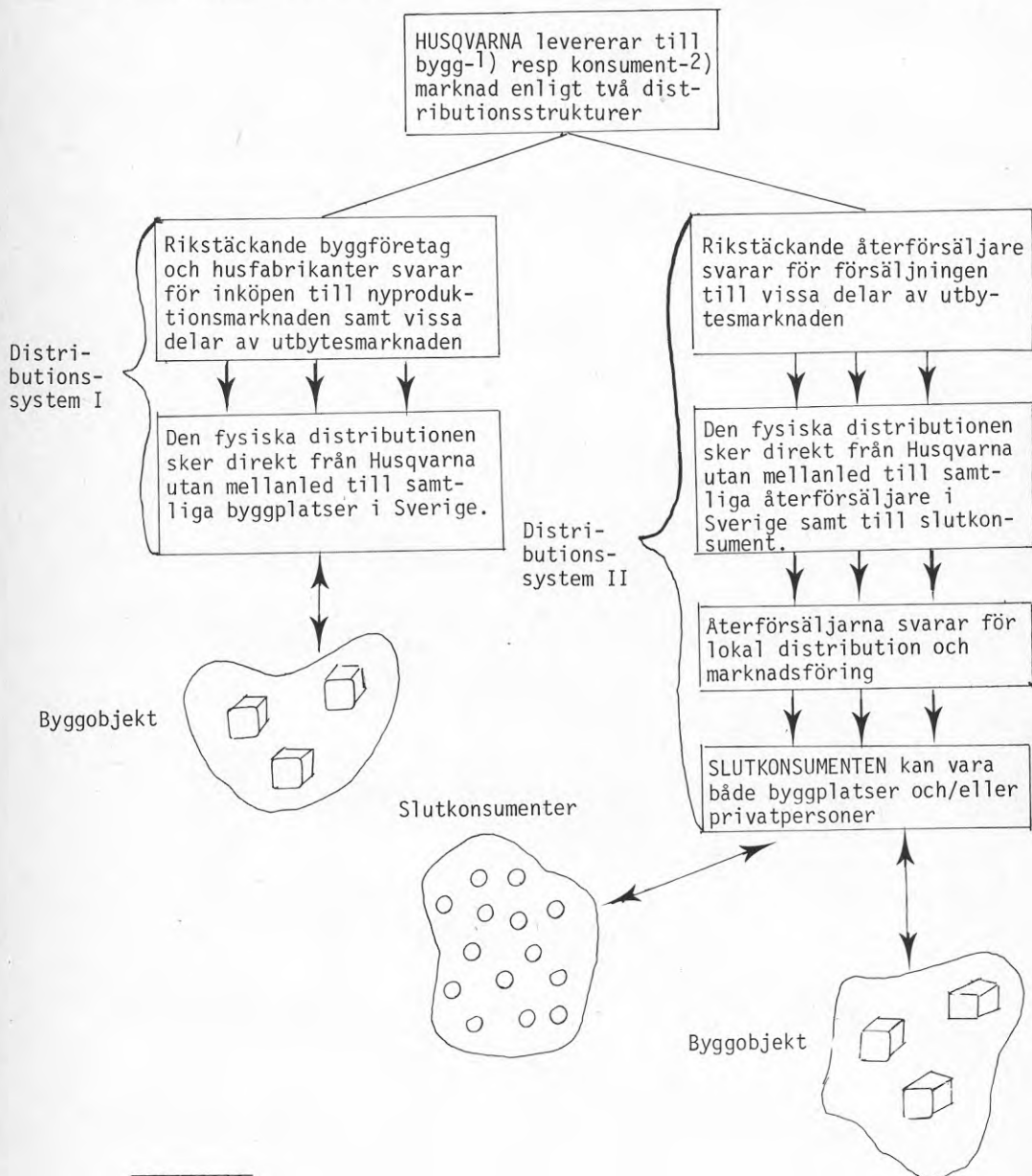
Husqvarna levererar alla produkter *direkt till återförsäljarna utan mellanled*. Från centrallagret i Torsvik utanför Jönköping, dit för övrigt alla tillverkade enheter levereras från samtliga fabriker i Sverige, sker leverans av alla beställningar fraktfritt till återförsäljarna.

Från divisionens sida har man inga krav på minsta antal kilo eller m<sup>3</sup> per leverans. Man lämnar i stället en *leveranspremie* vilket innebär att man som återförsäljare får ett något lägre pris om man beställer 7 enheter av produkterna.

Leveranspremien medför att man får 2,5 % lägre pris på den totala beställningen. Man anser inte att leveranspremien är speciellt stor utan den är snarare tänkt som ett *bidrag* till den återförsäljare som beställer 7 enheter vid varje inköpstillfälle.

På utbytesmarknaden går leveranserna alltid direkt till återförsäljarna eller direkt till slutkonsumenterna.

### Sammanfattning av Husqvarnas distributionsstruktur



- 1) Med byggmarknad menas även nyproduktionsmarknad där företagen står som inköpare men de boende som användare.
- 2) Med konsumentmarknad menas även ersättnings- eller utbytesmarknad, där konsumenten huvudsakligen står som inköpare och även som användare. I vissa fall sker dock samma inköpsförfarande och användningsförfarande som på byggmarknaden.

Är tillval önskvärt?

Division Hushåll arbetar redan med *tillval* i största möjliga utsträckning avseende utbytesmarknaden varför man ser det som en nödvändighet. Utan tillvalsmöjligheter hade Husqvarnas *position på marknaden* kanske varit annorlunda.

Det framkom redan i en av de inledande intervjuerna, se avsnittet "Marknadsandelar" sid 205 att tillvalet haft stor betydelse för Husqvarnas utveckling inom framför allt utbytesmarknaden, under främst 70-talet. Av det skälet betraktar man tillval som önskvärt.

## MARKNADSSTRUKTURENS EFFEKTER PÅ ORGANISATIONEN

Division Hushåll upplever att det kommer att bli *förändringar* avseende de båda marknaderna framöver. Man tror att nyproduktionsmarknaden och utbytesmarknaden alltmer kommer att *integreras* med varandra. Det tror man kommer att leda till att man måste finna *nya gemensamma distributionskanaler* för de båda marknaderna.

Framförallt menar man att detta får anses gälla utbytesmarknaden och följande citat ur en intervju pekar mot detta:

"Ett problem för oss, till viss del, är att vi har en återförsäljarsida, vilket dock ibland självfallet är *en styrka*, och att vi har en objektsida. Där har vi produkter som är likadana och där vi ofta kommer in i *prioritetssituationer* vilka kan vara svåra att besluta. Vi har trots allt kommit rätt de sista åren men problemet är: "Vad kommer att hända utbytesmarknaden och 3,4 miljoner lägenheter?" "När kommer utbytesmarknaden igång ordentligt och vilka produkter kommer det att bli?"

Man tror definitivt på en förändring i distributionskanalerna avseende de båda marknaderna. Ett av skälen är att utbytesmarknaden ännu inte kommit igång på allvar avseende speciellt flerfamiljshusen. Detta har tidigare framkommit i ett intervjuцитat på sidan 210.

"Vår uppfattning idag är att vi tror att det kommer att ske en förändring av distributionskanalerna framöver. Då kommer en debatt om hyresgästernas dåliga inflytande över sin bostad att medföra positiva effekter för oss som tillverkare av tillvalsprodukter."

Av detta skäl har man under 1978/79 *ändrat sin marknadsorganisation* till stora delar. Tidigare arbetade man inom divisionen med två skilda organisationer för de bägge marknaderna, nyproduktion respektive utbytesmarknad. Under de två sista åren har man dock slagit ihop dessa två organisationer till en gemensam inom division Hushåll. Dessa arbetar nu tillsammans och man har erhållit en mängd goda samordningseffekter. Som exempel kan nämnas att divisionens marknadschef idag är chef för båda marknaderna inom divisionen. På detta sätt har man försökt lösa de konflikter och problem som uppstått i olika beslutssituationer rörande de bägge marknaderna.

Framförallt upplever man *ett kommande konsumentinflytande* i flerfamiljshusen på utbytesmarknaden, som en möjlighet att förändra marknadsstrukturen och därmed distributionskanalerna för de bägge marknaderna.

Ett citat ur en intervju pekar ganska klart på detta:

"Våra produkter tillverkas för konsumenterna och vi vill att de ska vara med och påverka. Konsumenten ska ha möjlighet att t ex välja dubbla ugnar om man nu vill det. En del av detta resonemang låg till grund för den tidigare synkroniseringen av organisationerna."

Divisionen anser att man idag har produkterna och organisationen för att möta ett ökat konsumentinflytande och därmed ökat tillval avseende flerfamiljshusen på både nyproduktions- och utbytesmarknaden.

Man är också medveten om att det under de senaste åren inte funnits *ekonomiskt utrymme* för en förändring avseende flerfamiljshusen på de bägge marknaderna. Både fastighetsägare och förvaltare har haft problem med höga förvaltningskostnader vilket medfört att renovering/utbyte/tillval skjutits på framtiden. Dessutom har många haft *praktiska problem med administrationen kring tillvalet*. Även det sistnämnda har spelat en viktig roll för Husqvarna vid en integrering av organisationerna. Följande intervjuцитat visar detta:

"När vi frågade personer på utställningen "Fastighet 78", t ex fastighetsägare och förvaltare, har de inte haft ekonomiskt utrymme att byta de sista åren. Dessutom har många haft praktiska problem med administrationen. Detta resonemang har legat till underlag för vår synkronisering organisatoriskt av byggmarknad och konsumentmarknad för att vi ska vara beredda på en marknadsförändring."

Administrationen av tillval ser Husqvarna som en viktig uppgift i framtiden och följande intervjuцитat pekar på hur en förändring av distributionskanaler skulle kunna uppstå.

"Om tillvalet skulle kunna administreras och distribueras via återförsäljarna så att de t ex skulle kunna offerera produkterna, därefter ta hand om de utbytta samt installera de nya innebär det ett byte av distributionskanal. Oftast är det ju fastighetsägarna som själva tar hand om denna administration därför att vi levererar bara produkterna till dem."

Ett annat intervjuцитat pekar i samma riktning med betoning på ineffektiviteten hos dagens fastighetsägare och förvaltare:

"Om vi ser till de allmännyttiga och kommunala bostadsbolagen så går de ut och frågar oss direkt om t ex 50 spisar. De frågar en installatör om priset för installation och montering. De har med andra ord en administration idag som är väldigt dålig. Dessutom begär de in anbud från en mängd olika håll vilket gör det besvärligare för dem. Tänk då om man kunde komma med ett erbjudande om att vi kan administrera och distribuera allt detta från val av produkt till val av underentreprenör. Detta tror vi kommer i framtiden."

Sammanfattningsvis kan man konstatera att Husqvarna är *väl förberedda på marknadsförändringar* och att man samtidigt är medveten om att de kommer. Självfallet kan man dock inte idag med bestämdhet säga när dessa kommer att inträffa utan endast att de kommer att inträffa.





## 12. FÖRÄNDRINGAR INOM MARKNADSSTRUKTUREN FÖR TILLVALSPRODUKTER

### 12.1 Inledning

Vi har fram till detta avsnitt redovisat de data vi erhållit genom våra intervjuer med företrädare för olika företag och organisationer i den svenska byggbranschen. Vår inriktning har varit att redovisa fallbeskrivningar och intervjuer så att läsaren getts möjlighet att bilda sig en uppfattning om problemområdet.

Vi kommer nu i detta avsnitt att göra egna analyser och *tolkningar* av de data vi redovisat. Det är nu möjligt för läsaren att jämföra sina egna tolkningar av tidigare redovisade data med våra analyser och tolkningar.

Vi definierade tidigare de två olika marknader, *för- respektive eftermarknad*, vilka enligt vår mening existerar för de boende, alternativt konsumenterna, i samband med val av inredning och utrustning till bostaden. De fyra fallbeskrivningarna, av de fem viktigaste produktgrupperna, visar hur dessa marknader är uppbyggda. I detta avsnitt har vi för avsikt att diskutera *aspekter på marknadsstrukturen för tillvalsprodukter och hur förändringar inom de två marknaderna kan påverka byggproduktionssystemets möjligheter att effektivt tillgodose tillval*.

Vi kommer i våra tolkningar att betona *konsumentperspektivet*, vilket innebär att vi kommer att redovisa de problem dessa strukturer kan skapa för konsumenten inom de båda marknaderna. Enligt vår mening är det väsentligt att i större utsträckning än tidigare uppmärksamma efterfrågesidans önskemål och krav på dagens produktutbud än vad som kanske gjorts tidigare.

### 12.2 Professionell förmarknad<sup>1)</sup>

Vi har tidigare i rapporten konstaterat att *objektmarknaden*,<sup>2)</sup> alternativt nyproduktionsmarknaden eller projektmarknaden, till största delen svarar för *utbudet av lägenheter och hus* och därmed också för inredning och utrustning i nyproduktion. Det är en *professionell marknad* med köp/sälj-

---

1) Se avsnittet "Teoretiska föreställningar" för bestämning av begreppets innebörd.

2) Med objektmarknad menas industriell marknad, se avsnittet "Teoretiska föreställningar".

relationer mellan t ex byggherrar-byggföretag- materialtillverkare. Dessa företag har byggt upp dessa relationer genom långvarigt samarbete och man har påtagit sig ett ansvar, när det gäller att erbjuda efterfrågesidan, dvs de boende, ett visst produktutbud.

Under de senaste åren har utvecklingen alltmer pekat mot en minskad objektmarknad med anledning av det minskade bostadsbyggandet i landet. Detta har, vilket framkommit i fallbeskrivningarna, betydelse för samtliga materialtillverkare. Av det skälet försöker man kompensera sin minskande försäljning inom denna marknad med ökningarna inom den s k eftermarknaden.

### 12.3 Makt- och styrkeförhållanden på förmarknaden

Med anledning av att förmarknaden under ett stort antal år varit den mest betydelsefulla marknaden för materialtillverkarna har de större rikstäckande byggföretagen tillsammans med byggherrar och förvaltare haft en stark ställning. Det har inneburit att byggherrar/förvaltare tillsammans med byggföretag kunnat *ställa krav* på materialtillverkarna avseende produktsortimentet samt därmed produktion, lagerhållning och distribution.

Då bostadsbyggandet i landet under nästan hela 60-talet och första delen av 70-talet varit huvudsakligen kvantitativt - icke kvalitativt - inriktat innebar detta fördelar för materialtillverkarna. Man kunde koncentrera sig på att producera i långa serier med hög effektivitet samt god lönsamhet. Företagen kunde planera och styra sin tillverkning, lagerhållning och distribution utifrån de större rikstäckande byggföretagens efterfrågan på produkter. Av det skälet utvecklade materialtillverkarna en *teknologisk kompetens* avseende objektmarknaden huvudsakligen inriktad på effektiva produktionsmetoder, rationella lagerfunktioner samt optimal distributionsteknik.

Makten avseende produktbestämning låg hos byggherrar/förvaltare samt byggföretag och därmed var de boendes möjligheter att direkt påverka marknadens utbud begränsat. Myndigheterna hade också skapat vissa normer och regler för hur våra bostäder skulle inredas och utrustas. Materialtillverkarna hade då inga skäl att utveckla andra produkter utan man accepterade de produkter som byggsystemet kom att efterfråga.

Produkterna var inte alltid anpassade efter individuella önskemål hos de boende, utan snarare efter statliga myndigheters normer samt byggherrar/förvaltares krav. De boende som utgjorde den slutliga marknaden, ställde vid

denna tidpunkt inga direkta krav då det stora problemet var att överhuvudtaget få tag i en bostad. I denna bristsituation utvecklade stat och kommun normer för hur resurserna på bostadsmarknaden skulle fördelas. Byggherrar, förvaltare och byggföretag följde dessa spelregler då det gällde att utforma våra bostäder. De boendes möjligheter att direkt hävda sina krav och önskemål var därmed starkt begränsade.

#### 12.4 Stordriftsfilosofin leder till kvantitativa framgångar

Inom det etablerade byggproduktionssystemet hade vid denna tidpunkt i mitten på och slutet av 60-talet, utvecklats en "stordriftsfilosofi" som samtliga aktörer i det professionella byggsystemet accepterat. Stordrift med långa serier och massproduktion utgjorde strategier för framgång. Effekterna av denna filosofi på längre sikt hade inte börjat anas under 60-talet varför de flesta materialtillverkare inriktade sin produktion mot ytterligare tillväxt baserad på ökad kvantitativ efterfrågan på lägenheter. Denna efterfrågan hade dock till största delen uppstått genom att statsmakterna genom "miljonprogrammet" ville uppnå en balanserad bostadsmarknad. Man skapade därmed en planerad, kvantitativ balans inom bostadsmarknaden men obalans på litet, längre sikt genom att det inte skedde en successiv anpassning mellan statliga myndigheter-byggherrar/förvaltare-byggföretag-materialtillverkare samt marknaden, de boende.

#### 12.5 Misfit mellan utbud och efterfrågan leder till marknadsförändring

Inom den sk förmarknaden uppstod nu en situation som kan kännetecknas av en "misfit" mellan utbud och efterfrågan. Genom att i början av 70-talet den mest primära efterfrågan på lägenheter tillgodosetts, och de bostadssökande för första gången efter kriget erbjöds reella valmöjligheter på bostadsmarknaden ställdes byggherrar och byggföretag inför en helt ny typ av problem. Tidigare hade man koncentrerat sig på att minimera kostnaderna för att därmed kunna leverera lägenheter i den stora omfattning som stat och kommun önskade. Stordriftsfilosofin hade också varit nyckeln till framgång. Nu började man på allvar ifrågasätta riktigheten i detta och många företag i byggsystemet började försöka tillgodose kvalitetskrav som inte var nödvändiga sett ur byggsystemets synpunkt. Man hade därigenom skapat ett nytt konkurrensmedel och de boendes krav och önskemål kom att direkt påverka byggandet. Detta blev först märkbart inom småhusbyggandet, framförallt genom att de boende erbjöds utbyte alternativt tillval inom några produktgrupper beträffande inredning och utrustning. Som vi beskrivit tidigare kom också temalägenheterna inom hyresrätten som ett nytt sätt att tillgodose de boendes önskemål.

De kom för en del materialtillverkare något överraskande. Det tog flera år innan tillbakagången inom nyproduktionen av bostäder allmänt ansågs definitiv och därmed förmarknaden plötsligt betydligt mindre. Några tillverkare beslöt sig dock för att något måste göras. I tidigare fallbeskrivning över Husqvarna AB framkom hur företaget blev förste tillverkare på den svenska marknaden med färgade kyl/frysaskåp samt spisar. Det var vid den tidpunkten, år 1972, därmed möjligt för småhusägare att göra tillval inom produktgruppen vita varor. Av det skälet blev valet av Husqvarnas produkter naturligt i samband med tillval. Man har allt sedan dess lyckats behålla sin position inom segmentet småhus på förmarknaden. Därmed hade valfriheten i färg, inom produktgruppen vita varor, vunnit sitt inträde på den svenska marknaden. Året därefter, 1973, introducerade också andra tillverkare, inom produktgruppen vita varor, olika färger på sina produkter.

Även hos andra materialtillverkare, inom de övriga produktgrupperna, hade man i slutet på 60-talet blivit medvetna om att förmarknaden var osäker inför framtiden. I tidigare fallbeskrivning över Marbodal AB framkom hur man redan 1968-69 startade sin satsning på konsumentmarknaden eller *den s k eftermarknaden*. Detta trots att man hade en stark ställning inom förmarknaden genom de större rikstäckande byggföretagen. Orsaken till satsningen på konsumentmarknaden var att man önskade bevara företagets ledande position inom produktgruppen kökssnickerier.

Vi finner, genom våra fallbeskrivningar att materialtillverkarna i slutet på 60-talet inte definierade konsumenterna som en intressant marknad. Eftermarknaden skapades istället av de byggshopar som etablerades vid denna tidpunkt och visade sig vara en ny och intressant kanal för tillverkarnas produkter. Detta är ännu mer uppenbart om man betraktar utvecklingen inom VVS-branschen. Det har av tidigare fallbeskrivning framkommit hur branschen är styrd av relationerna mellan tillverkare-grossist-rörinstallatör. Om vi i detta fall väljer att se till rörinstallatörens roll var denne i mitten på 60-talet huvudsakligen inriktad på förmarknaden. Men vid denna tidpunkt började konsumentförsäljningen på allvar och därmed upplevde företagen en efterfrågan på VVS-produkter från konsumenter som aldrig skett tidigare. Detta ledde så småningom till att materialtillverkarna utvecklade produkter anpassade till konsumentmarknaden. Rörinstallatörens roll kom senare under omprövning och vissa rörinstallatörer startade med butiksförsäljning till konsument. Detta har under åren utvecklats och många VVS-företag vänder sig idag till både för- och eftermarknad.

Enligt vår mening speglar detta väl den inställning som rådde inom VVS-branschen i mitten på 60-talet. Dels när det gällde att definiera vilken marknad man bearbetade och önskade utveckla samt dels att definiera sin roll på dessa marknader givet marknadens förändringar. Förmarknaden hade varit den dominerande marknaden för tillverkare och underentreprenörer, det gällde att tillgodose byggherrars/förvaltares samt byggföretags efterfrågan på produkter och tjänster. Idag har däremot eftermarknaden blivit en lika dominerande marknad för både materialtillverkare och återförsäljare, dvs detaljist eller underentreprenör, som förmarknaden tidigare varit.

#### 12.6 Marknadsförändringen leder till satsning på för- och eftermarknad

Inom förmarknaden utvecklades tillval som ett konkurrensmedel för att bättre tillgodose konsumenternas krav och önskemål i samband med val av inredning och utrustning till bostaden. Mot bakgrund av den diskussion vi tidigare fört beträffande "stordriftsfilosofin" och misfit mellan utbud och efterfrågan kom inriktningen mot större produktutbud och valfrihet, dvs tillval, som *ett resultat av den stordriftsfilosofi som beskrivits tidigare.*

I mitten på 60-talet och fram emot 70-talet utrustade man både flerfamiljshus och småhus med samma utgångsstandard avseende inredning och utrustning. Då materialtillverkarna började bli medvetna om att den kvantitativt inriktade produktionen kanske skulle förändras måste något göras. Av det skälet började man satsningarna på eftermarknaden, som illustrerats genom våra tidigare fallbeskrivningar. Detta var ur företagets synvinkel en nödvändig utveckling för att man skulle kunna överleva inom respektive marknad.

Företagen har haft olika förutsättningar att förändra sin inriktning från en koncentration till förmarknaden till att också bearbeta eftermarknaden.

Det är intressant att försöka förklara vilka faktorer som ligger bakom dessa positioneringar på olika marknader. Vi kan i fallet Marbodals AB konstatera att man har en historisk tradition som faller tillbaka på snickeritillverkning för endast objektmarknaden. Av det skälet har man alltid varit specialiserad på denna marknad.

I fallet Husqvarna AB har man haft ett något splittrat produktsortiment vilket inneburit att man inte från början specialiserat sig på någon enstaka produkt och marknad. Deras störste konkurrent Elektrolux betraktas, inom branschen,

allmänt som huvudsaklig leverantör till objektmarknaden. Av det skälet fick Husqvarna AB tidigt inrikta sig på konsumentmarknaden och erhöll därigenom en löpande historisk kontakt med denna marknad. För Husqvarnas del är eftermarknaden den framträdande men även inom förmarknaden finns man företrädd, huvudsakligen för segmentet småhus där tillval är vanligt förekommande.

I fallet Forbo-Forshaga AB kan vi slutligen konstatera att man som ursprungsprodukt har haft linoleum, en för alla byggföretag välkänd golvprodukt. Av det skälet har man också, liksom Marbodal AB, alltid varit specialiserad på denna produkt och därmed leveranser till förmarknaden. Forbo-Forshaga har sedan på samma sätt som Marbodal AB gjort satsningar för att utveckla eftermarknaden, framförallt genom en väl utbyggd grossist- och detaljistfunktion.

### 12.7 Kostnadsfixering och storskaleekonomi

Ur de boendes synvinkel har förmarknaden inneburit, mest uttalat inom hyresrätten, frånvaro av valfrihet. Byggherrar/förvaltare samt byggföretag har varit "ställföreträdande konsumenter" och till stora delar styrt bostädernas inredning och utrustning. De ekonomiska kriterier som påverkat denna utveckling är mycket väsentliga att ta i beaktande när man diskuterar förmarknaden. Vilket tidigare diskuterats i detta avsnitt innebar *stordriftsfilosofin* att man skulle tillverka, lagerhålla samt distribuera produkter till lägsta möjliga kostnad. Detta för att byggproduktionskostnaderna skulle bli så låga som möjligt. Denna "storskaleekonomi" tillät alltså inga varianter av produkter, avseende t ex design och färg, eftersom standardprodukter kunde levereras till lägre kostnad. Det institutionella systemet, framförallt Bostadsstyrelsen och Länsbostadsnämnderna, fastställde kvalitetskraven genom sina normer och regler för den statliga lånegivningen vid nyproduktion av bostäder. Det har på ett flertal ställen i våra fallbeskrivningar framkommit hur detta *institutionella* system styr inriktningen på våra bostäders utformning. Det har inneburit att byggherrar/förvaltare tvingats kvar vid sin kostnadsfixering eftersom det av konkurrensskäl inte finns utrymme för högre kostnader. Man har därmed *överlåtit till de boende att byta ut sin inredning och utrustning efter inflyttning*. Detta har lett till att de boende, för att bli tillfredsställda, investerat på nytt i sin bostad. Detta problem, som vi tidigare valt att kalla för *dubbelinvesteringsproblemet*, har alltmer kommit att uppmärksammas. På förmarknaden har erbjudits lägenheter som de boende vill komplettera för att bo i. De boende har då att vända sig till eftermarknaden. Denna marknad har mött upp och erbjudit valfrihet avseende alla berörda produktgrupper. För konsumenten har detta medfört en mängd både positiva och negativa effekter. Vi kan exempelvis

peka på att det stora produktutbudet medfört svårigheter att bedöma viktiga faktorer som kvalitet och pris. Det har, å andra sidan, medfört att konsumenten erhållit möjlighet att välja den produkt som bäst tillgodoser de krav och önskemål man har. Vi kommer senare att diskutera effekterna av denna utveckling.

### 12.8 Kostnadsfixering leder till tillval

Kostnadsfixeringen hos byggherrar och byggföretag, genom påverkan av det institutionella systemet, har lett till att dessa företag endast accepterar de billigaste standardprodukterna vid ett byggobjekt. Därefter är det antingen byggherrens-byggföretagets-underentreprenörens-materialtillverkarens uppgift att erbjuda konsumenten tillval, vid nyproduktion av t ex småhus. Den av myndigheterna godkända standardprodukten leder ofta till missnöjda boende vilka troligen förr eller senare kommer att göra något åt sin situation. Om de inte erbjuds tillval på förmarknaden får de i stället vända sig till eftermarknaden.

Vi har genom våra tidigare fallbeskrivningar och i detta avsnitt konstaterat att byggproduktionssystemets kostnadsfixering starkt styrt mot dubbelinvesteringar. Detta problem får anses gälla samtliga fem produktgrupper men kanske främst golv- och väggmaterial.

Vid ett anbud till ett byggobjekt, är det den billigaste standardprodukten som ligger till underlag för produktutbudet. Den materialtillverkare/underentreprenör som kan erbjuda byggherren eller byggföretaget den godkända produkten till det lägsta priset får normalt också leverera produkten. Konkurrens sker beträffande standardprodukterna, därefter erbjuds tillval eller tvingas de boende till komplettering i efterhand. Antingen sker detta på förmarknaden, genom tillval hos byggherren, byggföretaget eller underentreprenören, eller på eftermarknaden, efter inflyttning. Genom detta förfarande överlämnar byggherren/byggföretaget till de boende att bedöma om den erbjudna standardprodukten är acceptabel. Om inte får ett utbyte, s k tillval, ske mot en merkostnad för de boende.

## 12.9 Måste tillval leda till kostnadsökning?

Inom byggproduktionssystemet har man upplevt det som besvärligt att övertyga konsumenten om den faktiska kostnadsökningen i de fall man väljer att gå ifrån standardsortimentet. Ett av skälen till kostnadsökningen är att de större riktäckande byggföretagen upphandlar sitt standardsortiment på en professionell förmarknad. Vi har tidigare berört de relationer som utvecklats på denna marknad och diskuterat den "stordriftsfilosofi" som påverkat utvecklingen på marknaden.

Mot den bakgrunden medför tillval att konsumenten för att tillgodose sin valfrihet får betala för denna på något sätt. Idag får de bostadssökande vid tillval antingen vända sig till en lokal detaljist/underentreprenör eller till byggföretaget. Om konsumenten vänder sig till en detaljist/återförsäljare blir konsekvenserna av tillval annorlunda. Ett av skälen är att aktörerna inom denna eftermarknad inte utvecklat den "stordriftsfilosofi" som dominerat förmarknaden. De lokala detaljisterna har till uppgift att marknadsföra ett brett och variationsrikt produktsortiment, anpassat till lokala behov.

De "spelregler" som utvecklats för eftermarknaden i form av relationer mellan materialtillverkare och grossist/detaljist, vilket framkommit av fallbeskrivningarna, visar logiken på denna marknad. Eftermarknaden har en klart annorlunda struktur och uppbyggnad än vad förmarknaden har. På denna marknad har vi ett helt öppet system, som accepterat marknadens krav och önskemål. Därigenom har man också utvecklat någon form av anpassningsmekanismer för att ständigt vara flexibel i de olika efterfrågesituationer som kan uppkomma. *Detta medför att också kostnaderna för denna adaptivitet och flexibilitet måste bekostas av någon på marknaden,* och slutligen måste konsumenten betala. Den kostnadsökning som drabbar tillval idag skall ses mot bl a denna bakgrund.

Vi nämnde tidigare att konsumenten vid tillval även kunde vända sig till byggföretaget. Vi har också sett i en av våra fallbeskrivningar, över byggföretag Y, hur man inom detta företag påtagit sig att administrera tillvalsprocesser. Därmed har byggföretaget påtagit sig en ny roll gentemot konsumenten på förmarknaden. Man har iklätt sig en detaljistroll som inte överensstämmer med den entreprenörsroll man traditionellt innehaft genom att ta hand om konsumenten på förmarknaden och erbjuda tillval. Man har då också åtagit sig administrationen av tillval och man kan påstå att byggföretaget i detta fall blivit



någon typ av "tillvalsdetaljist" på förmarknaden. Denna roll innehåser samtidigt av de traditionella detaljisterna/underentreprenörerna men i denna situation när byggföretaget uppträder som "tillvalsdetaljist" svarar underentreprenörerna enbart för installation/montering av produkterna.

I detta avseende föreligger det skillnader mellan byggföretag, vilket vi konstaterat i tidigare avsnitt, när det gäller deras syn på de roller som olika detaljister/underentreprenörer skall inneha vid tillval för nyproduktion av flerfamiljs- och småhus.

Det finns flera skäl till varför olika byggföretag tänker delvis annorlunda när det gäller administrationen av tillval. Det beror till viss del på vilka delsystem inom företagen som är dominerande. Som en följd av den tidigare beskrivna "stordriftsfilosofin" har de ledande delsystemen hittills varit t ex produktions- och distributionssystem inom byggföretag resp materialtillverkare. Vi kan bl a peka på att byggföretagen under många år eftersträvat direktleveranser från tillverkare till byggplats. Av det skälet har det varit naturligt för byggföretaget att inte utöka sitt produktsortiment med tillvalsprodukter. Det skulle öka hanteringskostnaderna på byggplatsen samt medföra ytterligare merarbete genom ökad administration och planering av byggprocessen.

Inom småhussidan har det dock inträffat att de marknadsorienterade byggföretagen utökat sina produktsortiment och därmed skapat förutsättningar för tillval på förmarknaden. Det har då blivit naturligt att låta tillvalsprodukterna levereras samtidigt med standardprodukterna. På detta sätt har leverans av t ex den vita standardspisen samordnats med leverans av t ex den bruna tillvalsspisen från en och samma tillverkare, som ju haft tillvalsprodukten i sitt sortiment för att kunna konkurrera på eftermarknaden. På detta sätt har man utan större förändringar kunnat leverera tillval i de fall planerings- och leveranstiderna varit tillräckliga.

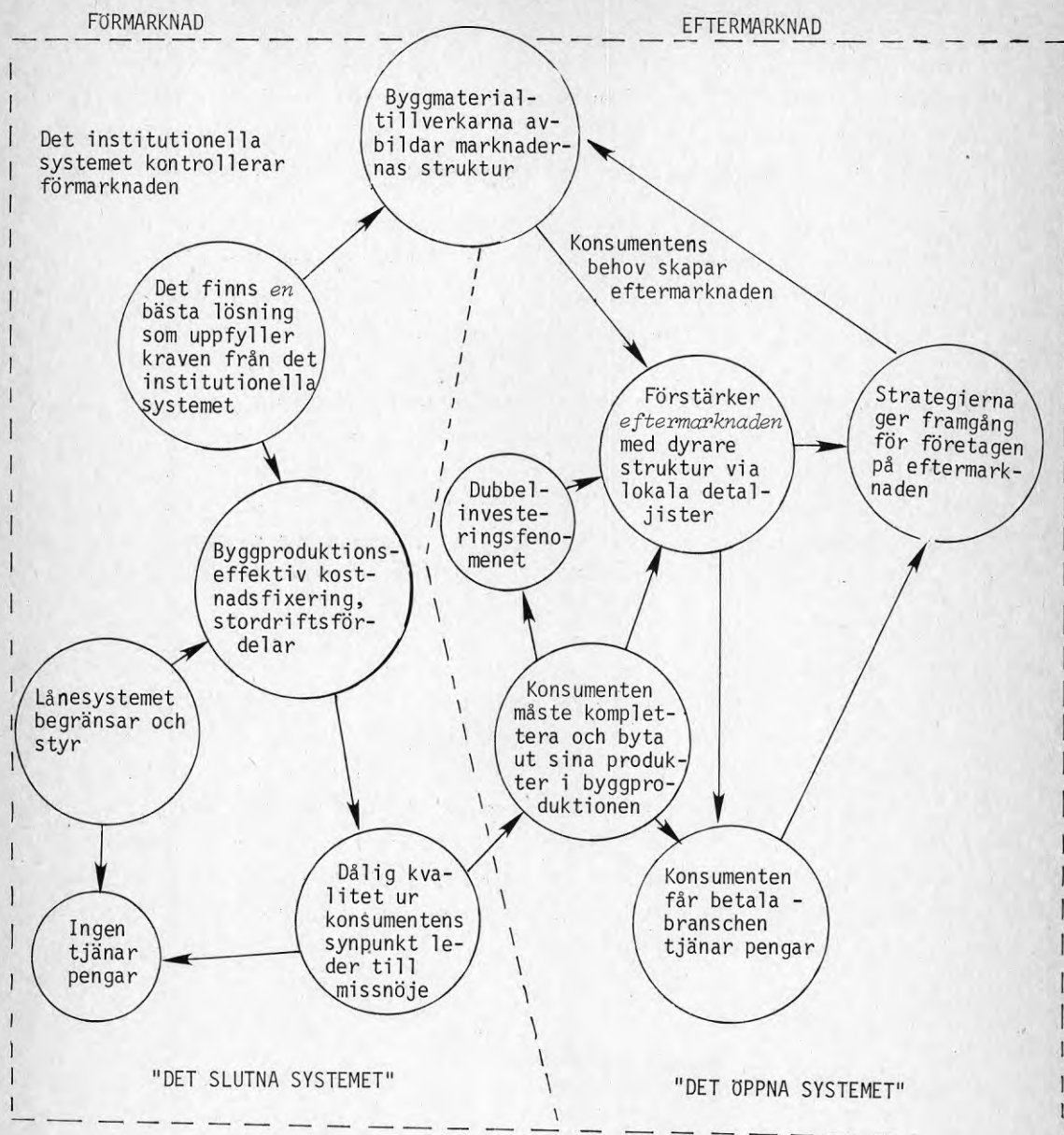
Vi kan sammanfattningsvis konstatera att "filosofierna", eller logikerna, på de två marknaderna inte riktigt överensstämmer med varandra. Av det skälet leder tillval idag till en kostnadsökning för de boende. Vi kan också konstatera att administrationen av tillvalsprocesser spelar en avgörande roll vid en bedömning av om tillval är genomförbart eller inte vid olika boendeformer.

## 12.10 För- och eftermarknaden är relaterade till varandra

Under större delen av efterkrigstiden har, som vi tidigare konstaterat, förmarknaden varit den för materialtillverkare dominerande och därmed intressantaste marknaden. Först i slutet av 60-talet började eftermarknaden att utvecklas för att idag för många tillverkare vara lika stor som förmarknaden. Vår tolkning är att *på förmarknaden lösta problem till viss del skapat efterfrågan på eftermarknaden*. Genom att förmarknaden utgjorts av ett huvudsakligen slutet professionellt system med begränsade möjligheter till inläring om boendes direkta önskemål, har de boende sökt sig till eftermarknaden för att där få sina önskemål tillgodosedda.

Denna marknad har sortimentsbredd och sortimentsdjup för att klara denna efterfrågan. Men den har också en betydligt dyrare struktur genom lokal anpassning, kraftiga marknadsföringsåtgärder och lokal lagerhållning och service. De boende får när de utnyttjar eftermarknadens tjänster inte bara betala inredning och utrustning ännu en gång (dubbelinvestering) utan också bidra till att stödja den dyrare strukturen. Många materialtillverkare har avbildat för- och eftermarknadsstrukturen i sin egen organisation vilket bl a framgått av fallbeskrivningarna, och har två olika avdelningar som bearbetar respektive marknad. Detta har ytterligare förstärkt inläringen och fått marknaderna att framstå som mycket olika. Förmarknaden utgörs av ett slutet professionellt system, där de boende har mycket begränsat direkt inflytande, medan eftermarknaden är öppen, utsatt för konsumenternas direkta och kritiska prövning och där myndigheterna endast ställer minimikrav beträffande hälsa och säkerhet.

Marknadernas struktur och funktionssätt har på detta sätt förstärkts och materialtillverkarna har anpassat och breddat sitt sortiment successivt för att hävda sig på eftermarknaden. I figuren på nästa sida försöker vi påvisa några av de faktorer vi tror har varit viktiga för denna utveckling.



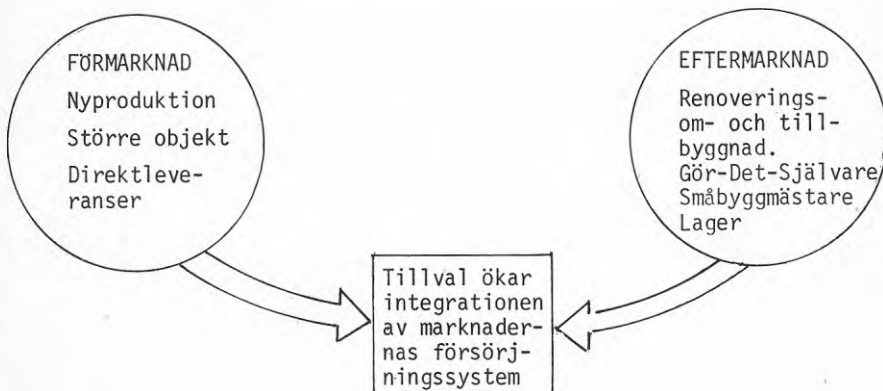
Figur 12:1: Några cirklar som illustrerar viktiga faktorer till utvecklingen på för- resp eftermarknaden.

## 12.11 För- och eftermarknaden integreras

Materialtillverkarna har för att bibehålla sin position och därmed överleva bearbetat och försörjt både för- och eftermarknad. Man har fortsatt att leverera huvuddelen av produkterna till förmarknaden direkt till byggplatsen medan man byggt upp ett separat distributionssystem för att försörja eftermarknaden.

Under 70-talet har sedan åtskilliga förändringar inträffat som påverkar materialtillverkarnas situation. Tillväxten på eftermarknaden har styrt mot en större sortimentsbredd och en ökad regional lagerhållning och service för att klara svängningar i den lokala efterfrågan. Man har ju inte möjlighet att som på förmarknaden styra tillverkningen efter i god tid inplanerad order. Samtidigt har byggplatserna blivit mindre och mer utspridda, och kostnaderna för distributionen ökat väsentligt. Planeringstiden för materialtillverkarna för objekt med tillval minskar successivt och vi får ett närmande mellan för- och eftermarknaderna beträffande planeringsbarhet, sortimentsbredd och därmed krav på lagerhållning och service. Av detta skäl är det en naturlig anpassning för materialtillverkarna att börja *integrera försörjningen av för- och eftermarknaderna*.

Leveranserna till många byggobjekt skiljer sig inte mycket från leveranser till småbyggmästare och återförsäljare/detaljister. Den större sortimentsbredden, risken för felleveranser, önskan om kompletteringar har tvingat många leverantörer till en regional lagerhållning nära de större tillväxtmarknaderna. Även de ökade transportkostnaderna styr i denna riktning, så att långväga transporter utnyttjas till full kapacitet och kortare transporter med produkter från olika tillverkare samlas på terminaler nära marknaden (Ex Marbodol). En satsning på ökat tillval på förmarknaden kommer att accelerera denna utveckling ytterligare.



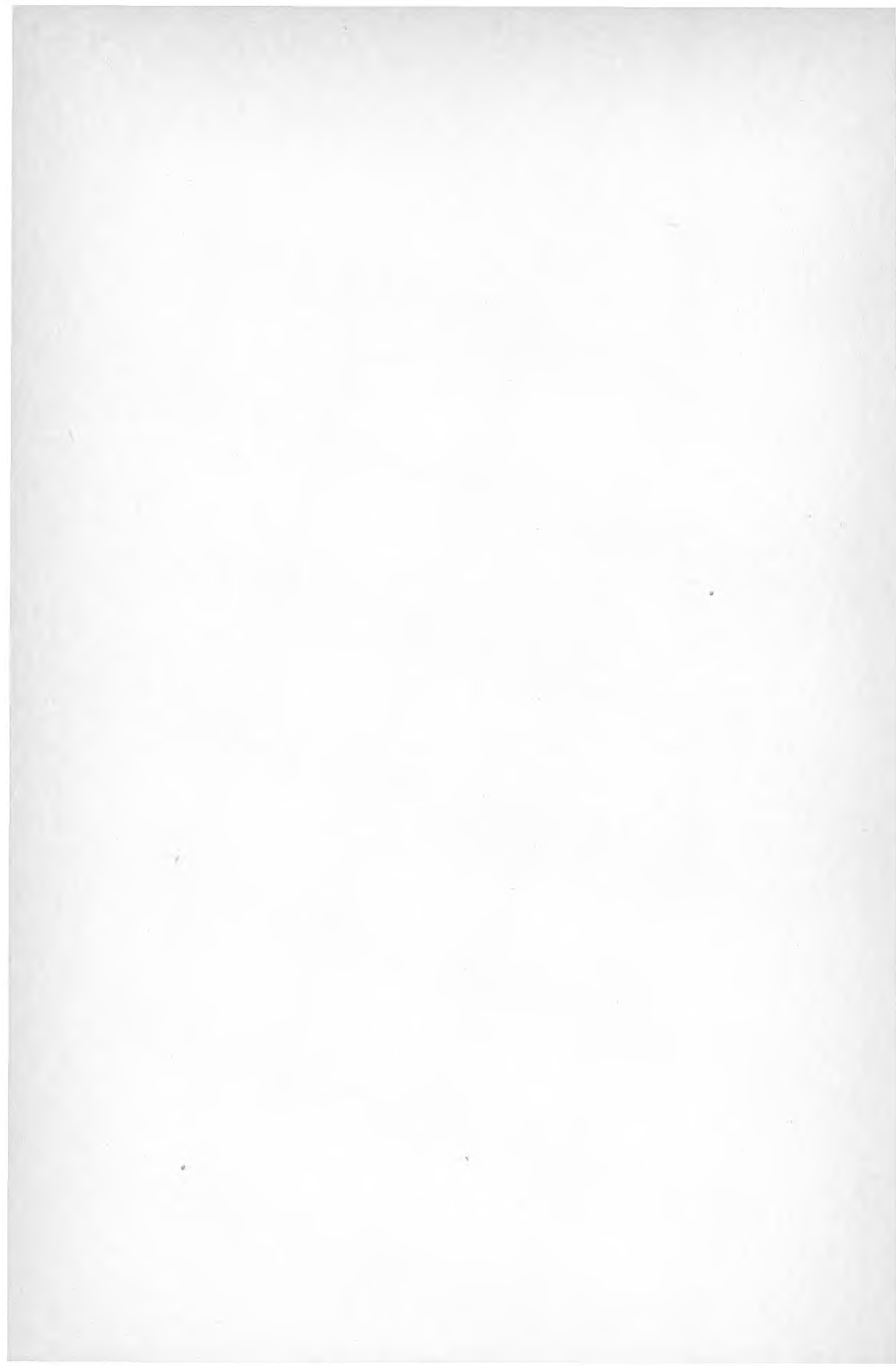
Fortfarande har vi inte sett tecken på en integration även av marknadsorganisationen hos olika materialtillverkare men även där kan förändringar vara att vänta.

#### 12.12 Avslutande kommentar

I detta sista avsnitt har vi velat belysa den historiska utvecklingen av tillval i det svenska bostadsbyggandet. Vi har också visat hur byggherrar-byggföretag-materialtillverkare tillsammans, på den s k förmarknaden, styrt utbudet av produkter avsedda för bostadens inredning och utrustning. Samtidigt har det skett en utveckling från ett "slutet system" mot ett mer "öppet system" inom förmarknaden vilket inneburit en högre grad av valfrihet för de boende än tidigare. För materialtillverkarna har den s k eftermarknaden fått en alltmer ökad betydelse p g a det minskande bostadsbyggandet i landet. Detta har i sin tur inneburit att de boendes ställning på denna marknad stärkts då eftermarknaden till sin karaktär är ett helt "öppet system" vilket ger de boende full valfrihet.

Genom utvecklingen av tillval på förmarknaden har byggherrar-byggföretag-materialtillverkare var för sig försökt utveckla olika administrativa och organisatoriska processer som försökt lösa de boendes dubbelinvesteringsproblem. Detta har till största delen lyckats inom nyproduktionen av småhus och bostadsrätt men inom nyproduktionen av hyresrätt är det sällsynt förekommande.

Av det skälet har en av projektets viktigaste uppgifter varit att försöka visa de begränsningar och hinder som omöjliggjort tillval inom nyproduktionen av hyresrätter. Det är vår förhoppning att rapporten bidragit till att ge en ökad förståelse för varför detta inte skett samt bidragit till att möjliggöra utvecklingen av sådana lösningar som medför ett tillval inom nyproduktionen av hyresrätter, på förmarknaden, i stället för ett senare kompletteringsval på eftermarknaden.



## 13. BILAGA

### 13:I BYGGPROCESSENS OLIKA AKTÖRER

Vi ska i detta avsnitt kortfattat redogöra för de viktigaste *aktörerna* och de *roller* de kan tänkas inneha i en byggprocess.

#### Byggherre

Med byggherre menas den, som *initierar* ett byggprojekt och som normalt står som ägare och/eller förvaltare av den färdiga byggnaden. Man kan till och med uttrycka det så att byggherren är den som vill ha en byggnad uppförd åt sig. I de flesta fall är byggherren *beställare* av hela byggprojektet. Byggherren kan vara enskild person eller juridisk person (företag, organisation, offentlig förvaltning etc).

#### Projektörer

För upprättande av erforderliga handlingar - dels till upphandling av entreprenader och dels till underlag för produktframställningen - anlitas olika projektörer vid ett byggprojekt. Om byggherren inte har tillgång till projektörer i sin egen organisation, vänder han sig till *konsulter*.

Exempel på *projektörer* är:

- arkitekt
- byggnadskonstruktör
- trädgårdsarkitekt
- inredningsarkitekt
- installationsprojektörer för el och VVS
- geotekniker

#### Entreprenörer

För *uppförandet* av byggobjektet anlitas (när det inte gäller byggande i egen regi) olika *entreprenörer*:

- byggnadsentreprenör (byggföretag)
- markentreprenör
- VS-entreprenör
- ventilationsentreprenör
- el-entreprenör
- specialentreprenörer för exempelvis golvbeläggningar, målning, plåtarbeten, papp-täckning, smidesarbete m m

### Byggledare/kontrollanter

För administration av byggprojekt används ofta byggledare som åt byggherren ansvarar för bl a *samordningen* av projekteringen, kostnadsstyrning, upphandling av entreprenader samt samordning och uppföljning under byggprocessen. Till sin hjälp har, under byggnadstiden, byggledaren i regel *kontrollanter* med olika specialiteter. Dessa senare kan givetvis också anlitas direkt av byggherren. Kontrollanterna svarar för den *tekniska kontrollen* av uppförandet och i viss mån även för *ekonomisk kontroll*.

### Byggmaterialleverantörer/materialtillverkare

Material och komponenter till byggplatsen kommer från en rad *olika leverantörer*, antingen *direkt till byggplatsen* från tillverkaren *eller via grossister och/eller underentreprenörer*. Exempel på material eller komponenter, som levereras till byggplatsen är betong, grus, dörrar, heltäckningsmattor, målarfärg, ventilationsfläktar och vita varor.

### Brukare - nyttjare

Benämningen *brukare* används med något skiftande innebörd i olika sammanhang. Vi väljer här att använda en definition från Hammarlund, Samhällsekonomi och byggande, som anger att med brukare förstås den som använder komponenter i den byggda miljön.

Exempel på olika brukare är:

- för bostadshus: hyresgäster, fastighets-skötare
- för butiker: kunder, försäljningspersonal
- för teatrar: publik, skådespelare
- för sjukhus: patienter, vårdpersonal

Det är *brukarnas krav* som skall tillgodoses när den byggda miljön utformas. Brukare kan man vara oavsett vem som är ägare.

### Myndigheter

Stat och kommun har till sitt förfogande många medel för *påverkan* och *styrning* av byggobjekt:

- *administrativa styrmedel* (t ex Svensk Byggnorm, byggnadslov, byggnadstillstånd, planinstitutet.)



- *ekonomiska styrmedel* (t ex statliga bostadslån via pantvärdesberäkning, investeringsavgifter och fonder etc.)
  
- *propagerande styrmedel* (t ex miljövårdspropaganda och energisparkampanjer.)

### Kreditmarknad

Möjligheterna till *finansiering* av byggprojekt hos banker, hypoteksföreningar etc påverkar naturligtvis också i hög grad genomförandet av byggprojektet.

### Intresseorganisationer

Det finns också ett flertal organisationer typ naturskyddsföreningar, Friluftsförbundet, miljöaktivister m fl organisationer som tillsammans försöker påverka utformningen av vår boendemiljö. De agerar i allmänhet som påtryckningsgrupper och arbetar lokalt såväl som nationellt.

Efter denna redogörelse av tänkbara intressenter avseende byggprocessen för ett byggobjekt framstår *komplexiteten i beslutsfattande* som omfattande.

## 13:II FORSKNINGSMETODIK

I detta avsnitt har vi för avsikt att redogöra för vår forskningsmetodik i detta projekt. I enlighet med vårt tidigare redovisade syfte har vårt tillvägagångssätt för att uppfylla syftet varit:

- att beskriva och analysera byggherrars, förvaltares och byggföretags syn på tillval i samband med nyproduktion av flerfamiljshus och småhus,
- att beskriva och analysera fyra olika materialtillverkares syn på tillval i samband med nyproduktion av flerfamiljshus och småhus samt
- att beskriva och analysera distributions- och marknadsstrukturen hos fyra olika materialtillverkare gällande tillvalsprodukter.

Mot bakgrund av denna redogörelse vill vi återge dels vilken typ av kunskapsintresse vi företräder samt dels de metoder som vi har använt oss av i vårt forskningsarbete.

#### Kunskapsintressets betydelse för forskningsprocessen

Vilket redan framkommit av avsnittet "Teoretiska föreställningar" har vi en systemteoretisk utgångspunkt för studium av vårt valda problemområde. Det har inneburit att vi har haft ett intresse av att *lära oss förstå* de olika aktörer vilka medverkar i byggproduktionssystemet. Vi menar att detta är en viktig förutsättning för att vi skall kunna beskriva och analysera fenomenet tillval enligt vårt tidigare redovisade syfte.

Vi har därför ett *hermeneutiskt kunskapsintresse*<sup>1)</sup> där vi betraktar de individuella aktörernas agerande och handlande som uttryck för de attityder och värderingar de innehar genom sitt deltagande i byggproduktionssystemet. Dessa attityder och värderingar skiljer sig åt mellan olika aktörer i systemet och det har då blivit väsentligt för oss *att försöka förstå och tolka dessa skillnader* i ett dialektiskt perspektiv.

Med vår *holistiska grundsyn* som utgångspunkt för det problemområde vi valt att närmare granska och studera, anser vi att kopplingen mellan kunskapsintresse och metod är en förutsättning för att den enskilde forskaren skall kunna skapa

---

1) Se t ex Normann, Rickard, 1975, "Skapande företagsledning".  
Se även Lindström, Johan, 1977, "Dialog och förståelse".

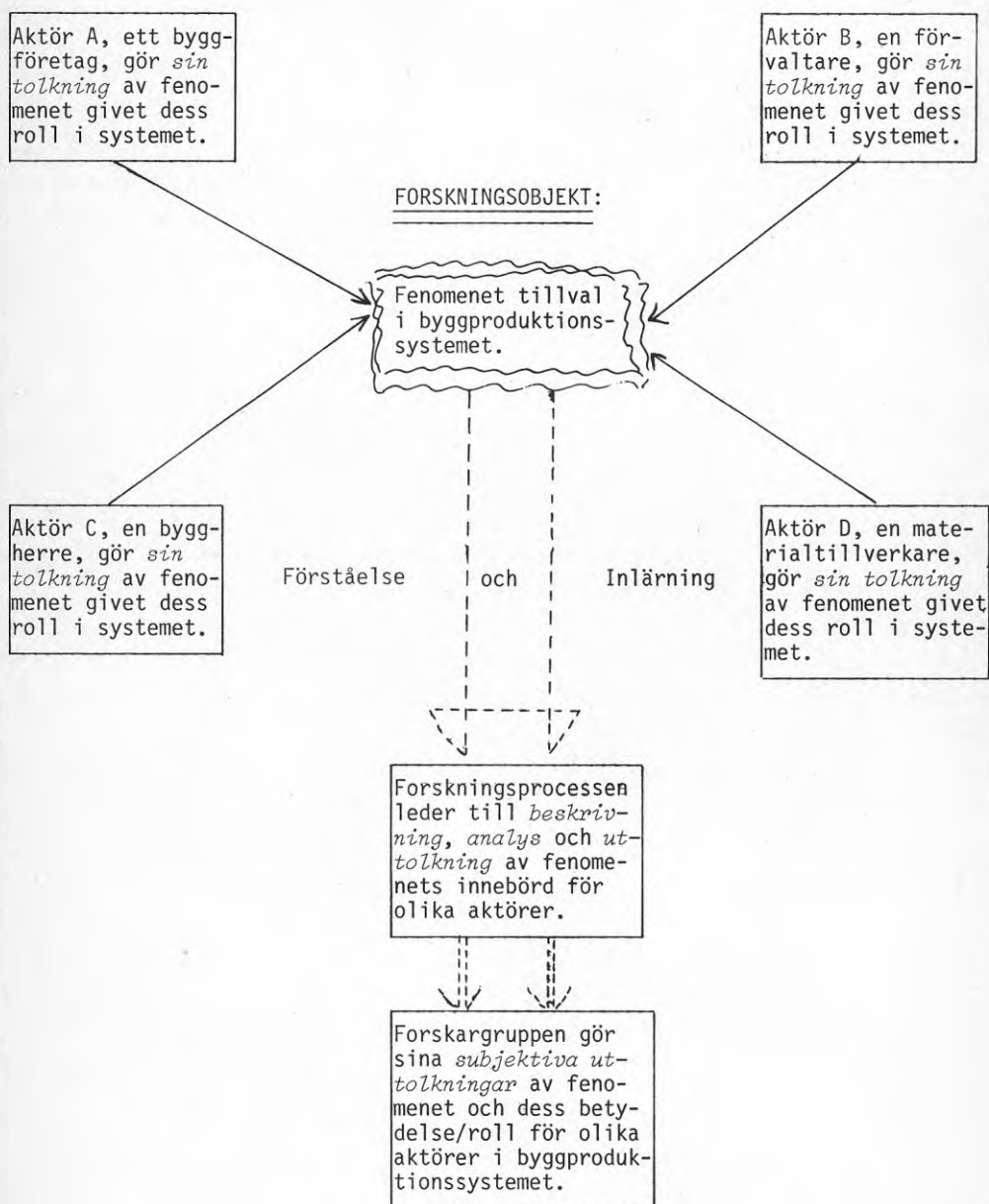
sig en *egen inlärningsprocess*. Utan denna inlärningsprocess finns det relativt små möjligheter för forskaren att förändra eller påverka etablerade paradig i ett system.

Vi har uppfattningen att forskarens inlärningsprocess är en förutsättning för förändring och påverkan. Frågan blir då: "Vem skall man lära sig någonting av?"

Enligt vår mening har vi lärt oss mest genom att kontakta de framgångsrika företagen i systemet samt de aktörer som har makt att påverka och förändra sina roller i systemet. Vi menar alltså att en inlärningsprocess, tillsammans med ett antal aktörer, skapar de bästa förutsättningarna för forskargruppen och det resultat man syftar till. Ett av skälen till varför vi tror detta är att om man vill beskriva och analysera t ex ett *komplext* system måste man tidigt bli medveten om de flertydiga innebörder och tolkningar som finns i systemet kring ett visst fenomen eller en viss fråga.

Vår avsikt med detta projekt har bl a varit att skapa förståelse för de olika drivkrafter/hinder som verkar inom det svenska byggproduktionssystemet när det gäller fenomenet tillval. Vi har haft intresse av att utveckla en teori om byggproduktionssystemet och dess förändringsmekanismer givet de marknads- och distributionsstrukturer som idag existerar. Vi vill därmed markera att vi ser *förändringar* inom olika system som utgångspunkt för egna teorier och tankegångar om vår sociala verklighet. Vi tror att människor i företag och organisationer handlar utifrån en objektiv verklighet samt dess koppling till de historiska organisatoriska sammanhangen. Därför tolkar olika aktörer samma fenomen på olika sätt beroende på dess objektiva verklighet. Av det skälet försöker vi fånga variationsrikedomen hos olika aktörer. Därmed hoppas vi ha bidragit till en ökad förståelse för den *komplexitet* som idag blir alltmer uppenbar när man utifrån ett systemteoretiskt perspektiv vill förklara och tolka olika fenomen och skeenden i vår omvärld.

Nedanstående illustration försöker spegla vår forskningsprocess och olika aktörers syn på "samma" problemområde samt dess betydelse för forskningsprocessen:



### Metodval och arbetssätt

Vi har tidigare nämnt att vår egen *inläring* spelar stor roll om vi vill ha möjlighet att förstå och tolka de olika aktörerna i byggproduktionssystemet. Den enklaste metoden, enligt vår mening, är att genom *personliga intervjuer* med olika aktörer skapa denna inlärningsprocess.

Vi valde därför att låta *den personliga intervjun* bli den metod som skulle ge oss högst inläring om systemet och dess aktörer samt därmed möjlighet att förstå och tolka olika aktörer. Utifrån denna metod har vi gjort ett flertal intervjuer med företrädare för byggherrar, förvaltare, byggföretag, materialtillverkare samt underentreprenörer. Vi har därefter sammanställt vårt insamlade material till olika fallbeskrivningar som syftar till att beskriva och analysera de olika aktörernas attityder och värderingar till fenomenet tillval inom byggproduktionssystemet.

Vi har i några fall, speciellt materialtillverkarna, arbetat intimt tillsammans med respektive aktörer för att på objektivaste sätt återge deras subjektiva attityder och värderingar. Vi har efter våra intervjuer sammanställt intervjuunderlag som återsänts till aktörerna för bedömning av vad som framkommit. I de fall det funnits anledning till ändringar i intervjuunderlaget beroende på våra feltolkningar eller missuppfattningar har man skriftligen meddelat oss detta. Därefter har fallbeskrivningen av respektive företag utformats enligt våra intervjuunderlag. Av det skälet vill vi påstå att fallbeskrivningarna till sin karaktär är *aktörsorienterade*.

Vi vågar påstå detta med anledning av att vi i ett flertal fallbeskrivningar kommer att återge direkta intervjuцитat för att därigenom spegla aktörernas attityder och värderingar i dess subjektiva form. I de flesta fallbeskrivningar förekommer att vi markerat särskilda *nyckelord*, både i citat och löpande text. Skälet till det är att vi vill uppmärksamma *olika kritiska faktorer och moment* som har eller har haft betydelse för företaget eller aktören i fråga. Vi anser även att detta tillvägagångssätt underlättar för läsaren att själv förstå och tolka de olika aktörernas uppfattningar om fenomenet tillval.

### Alternativa metoder

Det finns alltid alternativa metoder att tillämpa i olika forskningssituationer. Vi anser dock att metoder typ enkätundersökningar av olika slag inte var tillämpbara med hänsyn till vårt klart förståelseinriktade kunskapsintresse.

För att skaffa sig lärdom om *komplexa system* och dess inbördes relationer finns det enligt vår mening ingen annan metod för egen inläring än att lära sig komplexiteten av de som verkar inom ramen för systemet. Denna önskan om en helhets-syn på problemområdet medför samtidigt problem för oss som forskare, ur metod-synpunkt.

#### Avgränsningsproblematiken

Ett sådant problem berör *avgränsningar* av skilda slag. Under projektets gång har det blivit uppenbart att en risk med vårt valda tillvägagångssätt, som beskrivits här, är att man erhåller alltför mycket data och information. Det blir då fråga om att använda de data man erhållit på ett relevant sätt givet de resultat man önskar uppnå. Av den anledningen är det väsentligt för forskaren att avgöra vilken typ av data man vill insamla, använda sig av samt att bestämma vilket syfte man har med denna data.

#### Trovärdighetsproblematiken

Två viktiga begrepp som brukar diskuteras när det gäller insamlande och utvärdering av data är *realibilitet* och *validitet*. I detta projekt kan vi inte *med säkerhet* hävda att vårt material uppfyller dessa två krav då vi inte söker en sanning utan flera sanningar. I stället är det för vår del väsentligt att *ha bidragit med* den typ av data och information som i relation till problemområdet får anses vara relevant och trovärdig. Detta gäller för de flesta typer av beskrivningar och analyser och speciellt då man väljer att återge verkligheten i form av fallbeskrivningar.

Denna problematik diskuteras utförligt i en uppsats av Ingemund Hägg och Gunnar Hedlund med titeln "Case Studies in Social Science Research". De menar att kritikerna till fallbeskrivningar ofta hävdar att dessa inte är statistiskt valida. Dessutom, menar författarna, går kritiken också ofta ut på att fallbeskrivningarna inte kan ligga till underlag för generaliseringar gällande fenomenet i den sociala verkligheten.

Dessa kritiker har en annan ytterligare viktig synpunkt. Den innebär att fallbeskrivningar är möjliga för att *generera* hypoteser men inte för att *testa* dem. Författarna Hedlund och Hägg menar att denna kritik till vissa delar kan vara riktig men att det också finns skäl att använda fallbeskrivningar när man vill testa hypoteser om verkligheten.

Författarna framför följande fyra skäl till varför fallbeskrivningar kan anses vara relevanta framför andra metoder:

- 1 Den holistiska utgångspunkten. Författarna menar att det finns *ett klart samband med den holistiska utgångspunkten och fallbeskrivningar som metodologiskt angreppssätt*. En fallbeskrivning kan innebära att man samtidigt som man ser delarna i helheten också kan se delarna var för sig. På detta sätt kan man förklara ett enkelt fenomen för sig i ett komplext system.
- 2 Empiristernas kritik. Författarna menar att det kan vara en fördel att ta del av ett brett problemområde istället för att se till enstaka observationer inom detta. På detta sätt kan man bättre *problematisera kring enstaka företeelser men ur ett holistiskt perspektiv*. Detta står i stark kontrast till empirismens metodologiska angreppssätt.
- 3 "Inblandad" forskning. Författarna menar att man ibland som forskare av sociala fenomen kan bli tvingad in i dessa som aktiv deltagare. Man bedriver därmed aktionsforskning och kan på *ett bättre sätt erhålla förståelse för de sociala processer som framskrider*. På detta sätt kan forskningsprocessen ses som en dialog mellan forskaren och det sociala systemet vilket i sig genererar en bättre förståelse och tolkning av det som sker.
- 4 Förändring, process och historia. Författarna menar att *den sociala verklighetens dynamik och komplexitet* kan förstås bättre genom fallbeskrivningar. Framför allt framkommer samspelet med den historiska utvecklingen och andra fenomen och processer i den sociala verkligheten.

Med vår tidigare utgångspunkt i ett hermeneutiskt kunskapsintresse samt med ett systemteoretiskt angreppssätt på problemområdet har vi valt att låta byggherrar/förvaltares, byggföretags samt materialtillverkarnas syn på tillval framkomma i olika fallbeskrivningar.

Vi har med denna redogörelse för vår forskningsmetodik haft för avsikt att klargöra för läsaren hur vi valt att betrakta vårt problemområde ur metodologisk synvinkel.

## 13:III LITTERATURFÖRTECKNING

- Arbnor, Ingeman, *"Brukarinflytande vid grupphusprojektering"*, R:12 1978, Statens Råd för byggnadsforskning.
- Arbnor, Ingeman & Bjerke, Björn, *"Företagsekonomisk Metodlära"*, Studentlitteratur 1977.
- Broberg, Peter, *"Kv. Stora Björn - ett brukarprojekt i Gävle"*, R:84 1978, Statens Råd för byggnadsforskning.
- Dahlman, Carsten & Gärdborn, Ingemar, *"Utvecklingsproblem i Bygg-Sverige"*, SIAR 1975.
- Hallberg, A-L, *"Lokala bostadsmarknader med och utan tomma lägenheter"*, BFR-rapport R 27:1975.
- Hoppe, Carl-Axel, *"Materialadministration i byggbranschen"*, Lunds Tekniska Högskola, 1977.
- Håkansson, Håkan & Snehota, Ivan, *"Marknadsplanering"*, Studentlitteratur 1976.
- Hägg, Ingemund & Hedlund, Gunnar, *"Case Studies in Social Sciences Research"*, Working Paper No. 78-16, April 1978.
- Ivres, Karl & Lundewall, Peter, *"Samhällsförändring och byggmarknad"*, HSB:s Riksförbund, Stockholm 1978.
- Karlsson, T, Lindahl, L & Wollin, C, *"Utvecklingen inom byggtransportområdet 1974-1978"*, R:96 1978, Statens Råd för byggnadsforskning.
- Kotler, Philip, *"Marketing Management, Analysis, Planning and Control"*, Prentice/Hall International 1976.
- Kotler, Philip, *"Marketing for Nonprofit Organizations"*, Prentice/Hall International 1975.
- Monthoux, de, Pierre, *"Industriell Marknadsföring och Inköp"*, Studentlitteratur 1974.
- Norman, Richard, *"Skapande företagsledning"*, Aldus 1975.
- Rhenman, Eric, *"Organisationsproblem och långsiktplanering"*, Bonniers 1974.
- Rhenman, Eric, *"Systemsamhället"*, Aldus 1975.
- Sellfors, Stig, *"Distributionskostnader för byggmaterial"*, R:5 1974, Statens Råd för byggnadsforskning.
- Statens Industriverk, *"Byggnadsindustri och byggnadsmaterialindustri"*, SIND 1977:5, Stockholm 1977.



- SOU 1977:43, *"Koncentrationstendenser inom byggnads-materialindustrin"*, Stockholm 1977.
- SOU 1979:59, *"Aktivt boende"*, Stockholm, 1979.
- Statens Pris- och Kartellnämnd, *"Pris- och kartellfrågor"*, nr 8 1972, 1977:1 samt 1977:9, Stockholm.
- Statens Pris- och Kartellnämnd, *"Byggmaterialindustrin - konkurrens-former och prissättningsprinciper"*, Stockholm 1977.
- Statens Pris- och Kartellnämnd, *"Tapetbranschen - struktur, priser och kostnader"*, SPK:s utredningsserie 1979:9, Stockholm.
- Söderberg, Jan, *"Byggherrarnas kostnadsstyrning"*, LTH/ Studentlitteratur 1978.
- VVS *"Intressentinflytande i byggmaterial-processen"*, VVS informationskrift 1976:5, Stockholm 1976.
- Wiktorin, Marianne, *"Anpassbara bostäder - tillämpningar och konsekvenser"*, R:5 1975, Statens Råd för byggnadsforskning.



**Denna rapport hänför sig till forskningsanslag  
781191-8 från Statens råd för byggnadsforskning  
till Företagsekonomiska institutionen, Lunds  
universitet, Lund.**

**R91: 1980**

**ISBN 91-540-3285-7**

**Statens råd för byggnadsforskning, Stockholm**

**Art.nr: 6700191**

**Abonnemangsgrupp:  
R. Bygandet ekonomi o. organisation**

**Distribution:  
Svensk Byggtjänst, Box 7853  
103 99 Stockholm**

**Cirka pris: 40 kr exkl moms**