



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Lågkonjunktursens påverkan inom byggföretag

Företagsekonomiskainstitutionen
Management & Organisation
HT 2023
Kandidatuppsats
Författare: Albina Zekaj 19960514
Handledare: Richard Nakamura

Förord

Mina mål och ambitioner till uppsatsen har bidraget till en stadig och spännande grund till uppsatsen. Jag vill rikta ett stort tack till alla 14 byggföretag som ställt upp på och ämnat tid för intervjuer för att jag skall kunna nå studiens syfte och mål, intervjupersonerna har haft en betydande roll i arbetet. Jag har under arbetets gång fått stöd av min handledare Richard Nakamura som jag även vill rikta ett stort tack till för flera givande diskussioner samt för den konstruktiva kritiken under arbetet gång.

Abstract

The purpose of this study was to gain a better understanding of how medium-sized construction companies adapt and how they choose to reorganize their operations in relation to the recession. The study has as its theoretical starting point theories about organizational learning, the impact of the economy on construction companies and strategies for dealing with recessions. The method used to conduct the study was semi-structured interviews with representatives from 15 different construction companies. The results of the study show that they used several strategies to adapt and reorganize the business in accordance with the recession. Some construction companies had to make cost savings as a result of the recession. Other companies used their reputation to promote consumer purchasing power, while other companies turned to working only with large corporations as clients to increase their revenue and deal with the recession.

Keywords: Recession, construction industry, organizational learning, strategies, reorganization

Sammanfattning

Syftet med denna studie var att få en bättre förståelse för hur medelstora byggföretag anpassar sig och hur de väljer att omorganisera verksamheten i förhållande till lågkonjunkturen. Studien har som teoretisk utgångspunkt teorier om organisationellt lärande, konjunkturens påverkan på byggföretag och strategier för att hantera lågkonjunkturer. Metoden som användes för att genomföra studien var semi-strukturerade intervjuer med representanter från 15 olika byggföretag. Studiens resultat visar att de använde flera strategier för att anpassa sig och omorganisera verksamheten i enlighet med lågkonjunkturen. Några byggföretag var tvungna att göra kostnadsbesparingar som följd av lågkonjunkturen. Andra företag använde sig av sitt rykte för att främja konsumenternas köpkraft, medan andra företag vände sig till att arbeta endast med stora företag som kunder för att öka sina intäkter och hantera lågkonjunkturen.

Nyckelord: Lågkonjunktur, byggbransch, organisationellt lärande, strategier, omorganisering

Innehållsförteckning

Innehållsförteckning	5
1. Inledning.....	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Syfte och frågeställning.....	7
2. Tidigare forskning	9
3.1 Material.....	11
3.2 Datainsamling och intervjuteknik	12
3.3 Urval och trovärdighet.....	14
3.4. Avgränsningar	15
3.5. Pilotintervju.....	16
3.6. Dataanalys	16
3.6. Etiska överväganden	16
4 Teori.....	18
4.1. Konjunktorens påverkan på byggsektorn	18
4.2. Lågkonjunktur och konjunkturcykler	19
4.3. Teorin om organisationellt lärande	20
4.4. Strategier för att hantera lågkonjunktur	21
4.4.1. Kostnadsbesparingar	21
4.4.2. Kärn- och diversifieringsstrategier	22
4.4.3. Scenarioplanering	22
5 Empiri.....	23
5.1. Planering och kommunikation inför framtiden	23
5.2. Hantering av lågkonjunkturen	24
5.3. Lärdomar utifrån lågkonjunkturen	26
6 Analys/Diskussion.....	27
6.1. Lågkonjunktorens påverkan på byggföretag	27
6.2. Byggföretagens anpassning till lågkonjunkturen	28
6.2.1. Kostnadsbesparingar	28

6.2.2. Att satsa på rykte och hög kvalitet	29
6.2.3. Stora företag som kunder.....	30
6.2.4. Kommunikation och planering.....	31
6.3. Byggföretagens förmåga att omorganisera sig till förändringar	32
6.4. Slutsats.....	33
Referenslista	34
Appendix	36

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Den högre räntan, högre inflation och därtill den inledande lågkonjunkturen har börjat påverka en del branscher och företag, det har även börjat påverka medborgarnas privatekonomi. Till följd av lågkonjunkturen med den högre inflationen och de höga räntorna har bostadsmarknaden blivit påverkad och det har skett en inbromsning av nyproduktioner. Inbromsningen har medfört att byggbranschen, vilken ställdes inför utmaningar redan vid Covid-19 med brist på varor och arbetskraft, nu står inför ännu en utmaning. (Finansdepartementet, Regeringen, 2023). Under augusti månad 2023 har flera företag i byggbranschen ansökt om konkurs, däribland Anebyhusgruppen som hade en omsättning på 834,7 miljoner kronor i slutet av år 2021. De senaste prognoserna lyfter fram att lågkonjunkturen kommer att fortsätta även under 2024, vilket innebär att det förväntas ske en tydlig minskning när det gäller antalet nya bostäder som byggs i Sverige (Rolander, 2023). Medan värden på bostäder har sjunkit, fortsätter byggkostnaderna att öka och dessa faktorer har reducerat byggföretagens möjligheter att låna pengar till nyproduktion (European Commission, 2023). I tider av kris, vilket nu allt fler företag inom byggbranschen befinner sig i, ställs byggföretagens ledningar inför en prövande tid. En balansakt. Det krävs att de ska förstå och hantera krisen, samtidigt ska de balansera det med de vardagliga uppgifterna. Det ställer krav på företagsledningens management förmåga Welch (2005, s.148).

I Sverige drivs cirka 1,2 miljoner företag, varav 96 procent är småföretag med 1-9 anställda. Resterande 4 procent är medelstora och stora företag, där 3,9 procent är medelstora och 0,01 procent stora företag. Ett medelstort företag anses ha 9-249 anställda och de stora företagen har fler än 250 anställda. Trots att antalet stora företag representerar en låg andel av företagen i Sverige, står de för en stor del av omsättningen och förädlingsvärdet i Sverige med hela 40 procent (Tillväxtverket, 2019). Akademiker tenderar att prioritera att studera stora företag, vilket har gjort att små och medelstora företag studerats mer sällan. Under senaste åren har det skett en förändring då fler små och medelstora företag har studerats.

1.2 Syfte och frågeställning

Syftet med denna uppsats är att få en förståelse för hur medelstora byggföretag anpassar sig och hur de väljer att omorganisera verksamheten i förhållande till lågkonjunkturen. Jag vill studera hur de utformar sitt management med aktiviteter, kontroll och beslut för att överleva

konjunkturedgången och på vilket sätt teoriböckerna har betydelse i praktiken. Genom kvalitativa intervjuer med representanter från medelstora företag inom byggbranschen samt konsulter ämnar jag till uppnå studiens syfte. Jag vill studera 15 medelstora företag inom byggbranschen.

Frågeställningar

- På vilket sätt har lågkonjunkturen påverkat företagen enligt deltagarna i denna studie?
- Hur anpassade sig byggföretagen till lågkonjunkturen och hur arbetade de för att klara av lågkonjunktrens utmaningar?

2. Tidigare forskning

I följande avsnitt presenteras tidigare forskning som visar hur byggföretag använde olika strategier och metoder för att hantera lågkonjunkturen. Dessa artiklar blev utvalda utifrån sin relevans på Google Scholar genom att använda följande sökord: “construction companies recession” och “construction strategies recession”. Urvalskriterierna fokuserade på att artiklarna skulle vara peer-reviewed och sökningen begränsades till artiklar som publicerades mellan 2010 och 2023.

Ruddock et al. (2014) fokuserade i sin studie på lågkonjunkturen som varade mellan 2008-2009 och syftet var att undersöka hur de vidtagna åtgärderna av byggföretag har förändrats och utvecklats i jämförelse med strategier som de använde i den senaste lågkonjunkturen. Metoden som användes för att genomföra denna studie var en frågeformulär, som skickades till de stora byggföretagen i Storbritannien. Endast trettio av dessa byggföretag svarade på frågeformulären. Studiens resultat visar att dessa företag vidtog flera åtgärder under perioden som var före lågkonjunkturen, till exempel de fortsatte arbeta med långvariga kunder. Utifrån resultatet började byggföretagen känna lågkonjunkturens effekter mer än tolv månader senare. Under lågkonjunkturen fortsatte 90 procent av byggföretagen att utveckla sina relationer med nuvarande strategiska kunder. Dessutom investerade de i riskhantering och bedömde hur efterfrågan kommer att se ut i framtiden. Byggföretagen såg också till att analysera sin kassaflöde för att undvika ta ut lån.

Yoo & Kim (2015) genomförde en studie där de undersökte relationen mellan tillväxt och lönsamhet för små- och medelstora byggföretag som var aktiva under lågkonjunkturen i Sydkorea. Perioden som de undersökte varade mellan 2000-2014, nämligen att de studerade byggföretag före och efter den finansiella krisen 2008. För att genomföra studien undersöktes 264 byggföretag. Studiens resultat visar att byggföretag som använde strategier som var fokuserade i högre utsträckning på lönsamhet hade mindre förutsättningar för tillväxt. När den makroekonomiska situationen blir stabil kan detta leda till lönsamhet för byggföretag som fokuserade på tillväxt i den senaste perioden. Slutsatsen som dras utifrån denna studie är att kortsiktiga lösningar som fokuserar på lönsamhet försvagar byggföretaget och leder till att det inte längre har en stark position för att hantera lågkonjunkturen. Därför behöver byggföretag fokusera på att upprätthålla en rimlig balans mellan lönsamhet och tillväxt.

Tica et al. (2023) fokuserade i sin studie på att undersöka effekterna som coronapandemin hade på byggföretagens lönsamhet i Bosnien och Herzegovina. Studien inkluderade 131 byggföretag. Studiens resultat visar att coronapandemin hade en negativ på byggföretagens avkastning av tillgångar. Detta beror på att det var avbrott i försörjningskedjan och kostnaderna för material och varor ökade under denna period. Byggföretag är beroende av användningen av vissa varor, såsom trä eller metall. Byggföretagen kunde samtidigt upprätthålla efterfrågan på sina varor, vilket hjälpte dem att överleva på marknaden under pandemin. Detta visar att byggföretag behöver fokusera mer på att skapa alternativa strategier för att reagera snabbare på liknande situationer och undvika avkastning av tillgångar.

Tansey et al. (2014) genomförde en studie som fokuserade på att studera vilka strategier brittiska och irländska byggföretag tillämpade som följd av lågkonjunkturen. Studien grundar sig på pilotstudier som genomfördes med byggföretag från Irland och Storbritannien. Studiens resultat visar att dessa byggföretag tog hänsyn till kostnadskontroll genom att försena högre lön under ett år och förhandlade en minskning när det gäller tiden som kunden hade för att betala, från 60 till 30 dagar. Dessutom fokuserade byggföretag på differentiering för att överleva på marknaden genom att förbättra sin marknadsföring och relationen till sina kunder. En annan strategi som användes av brittiska och irländska företag var att komma in på nya byggmarknader och öka sin marknadsandel i nuvarande marknad.

MacKenzie et al. (2010) undersökte i sin studie påverkan av förändringar i ekonomiska förutsättningar under lågkonjunkturen i byggbranschen i Storbritannien och Sverige. Studien användes som metod var frågeformulär och data samlades från 220 brittiska byggföretag och 577 svenska byggföretag. Studiens resultat visar att det finns ett ökat antal tillfälliga arbetare i både svenska och brittiska byggföretag. De har tillfälliga arbetare för att kunna arbeta i enlighet med efterfrågan och samtidigt ha tillgång till kompetenser och förmågor som kanske permanenta anställda inte har. En annan anledning är att kostnaderna är betydligt lägre än de som betalas till permanenta anställda i byggföretag. Både brittiska och svenska byggföretag har tillfälliga arbetare för att undvika anställa nya permanenta arbetare, därför att under lågkonjunkturen är det ekonomiska klimatet osäkert och detta hjälper till att hantera risker.

Rhodes et al. (2022) genomförde en studie som hade som syfte att undersöka vilka strategier byggföretag från Storbritannien använde för att hantera pandemin och lågkonjunkturen som följde efter pandemin. Studien jämförde tidigare med nuvarande strategier för att observera vad byggföretag lärde sig från tidigare erfarenheter av lågkonjunkturen eller om nya strategier

tillämpas eftersom det finns andra ekonomiska omständigheter nuförtiden. Metoden som användes för att genomföra studien var kvalitativ och bestod av intervjuer med 32 representanter från olika byggföretag. Studiens resultat visar att byggföretagen förutsåg så dåliga konsekvenser som möjligt i början av pandemin, eftersom regeringen inte hade gjort någon intervention ännu. Bland de strategier som byggföretag använde är kostnadsbesparingar genom att säga upp en del av personalen, att stoppa expansion och att ha konkurrenskraftiga priser för att säkerställa att det finns tillräckligt med byggprojekt och upprätthålla stabilitet i företaget. Byggföretagen fokuserade på att utveckla relationerna till sina kunder och leverantörer och pandemin erbjöd också möjlighet för investeringar i ny teknologi och omstrukturering.

Alashwal och Alduais (2019) hade som syfte att undersöka i sin studie strategier som malaysiska byggföretag använde och vilken påverkan dessa strategier hade på företagets prestation under olika perioder av konjunkturcykler. Studien grundar sig på data som samlades från 452 internationella byggprojekt som blev färdiga mellan 1993 och 2016, en period som kännetecknades av fem perioder av låg- och högkonjunktur. Studiens resultat visar att de strategierna som de använde var lokalisering och diversifiering. Lokalisering handlar om att byggföretagen använde sig av resurser och tjänster som var tillgängliga i landet där de hade sin verksamhet för att överleva under lågkonjunkturen. Byggföretagen diversifierade sina tjänster och anpassade dem till varje region. Slutsatsen som dras utifrån studien är att dessa strategier var effektiva, men byggföretag behöver fortsätta diversifiera sina tjänster och varor och etablera relationer med andra lokala företag för att kunna hantera lågkonjunkturen när den inträffar.

3. Metod

I följande avsnitt kommer metodiken för studien att förklaras och reflekteras. I boken kvalitativ forskning beskriver Wideberg,(2011, s.71) att forskare ofta ser framför sig klara sammanhang eller grupper man vill studera, men att studien sällan blir exakt som ämnat. Czarniawska (2015, s.115) belyser hur metoden flera gånger blir viktigare än syftet och på så vis riskerar studien att hamna i en fallgrop. Därför ska metoden gå att ändra under arbetets gång, detta tillvägagångssätt kan leda till ett mer relevant resultat.

3.1 Material

Metoden är central för vetenskaplig undersökning, där förutsättningar i form av tid och resurser tas hänsyn till för att bestämma en lämplig metod. Metoden syftar också till för att läsaren ska

kunna granska och se tillförlitligheten i forskningsresultaten. (Lind, 2014, s.115) Det finns flera olika sätt att använda kvalitativ och kvantitativ metod, en precis gräns mellan dem finns inte. Skiljelinjen mellan dessa teoretiska ansatserna grundas inte av valen till data utan snarare om vilken kunskapssyn man har relaterat till ämnet. Den kvalitativa metoden har en anslutning till den tolkande vetenskapen och den kvantitativa metoden anknyts till den positivistiska vetenskapssynen. (Lind, 2014, s.118) Den kvalitativa datan ger möjlighet för en djupare förståelse men mindre svår att mäta. Den kvantitativa datan är standardiserad och därför enklare att jämföra.

Studien efterliknar till största del en kvalitativ fallstudie om hur medelstora företag arbetar inför de utmaningar de ställts inför i rådande lågkonjunktur med höga räntor och inflation. Problematiseringen är komplex, vilket blir svårt att utforska i form av kvantitativ metodik i en så komplex miljö. Genom att använda en kvalitativ studie får jag fram den kvalitet som eftersträvas där jag vill gå mer in på djupet och tar reda på hur företag påverkas och reagerar på den rådande miljön.

Eftersom den kvalitativa metoden är mer tidskrävande kommer jag att avgränsa mig genom att studera 15 företag på djupet. Jag kommer att studera hur deras management och verksamhetsstyrning ser ut i relation till rådande konjunkturläge.

3.2 Datainsamling och intervjuteknik

Insamlingen av data i denna studie kommer främst att genomföras med hjälp av intervjuer av företagsledare från byggföretag och därtill även konsulter i byggbranschen. Intervjuerna kommer att analyseras utifrån teoretiska perspektiv.

Olika typer av intervjuer ger olika upplysningar. Intervjuer har olika karaktärer: den öppna, den riktade öppna, den halvstrukturerade och den strukturerade intervjun. Öppna och riktade öppna intervjuer ger mer utrymme för respondenten att leda samtalet åt sina perspektiv och teorier. Den halvstrukturerade och strukturerade ger mindre utrymme för respondentens egna teorier och uppfattningar, det vill säga att intervjuaren styr samtalet med ens egna teorier(Lantz 2013, s.47).

Intervjuerna utfördes med den riktade öppna intervjumetoden, där det ges en klar riktning genom de utvalda frågeställningar som valts för att rikta intervjun i linje med studiens syfte.

Samtidigt ville jag inte begränsa respondenten då jag var intresserade av deras perspektiv och teorier inom området jag valt att studera. För att ge en riktning till respondenten skickade jag inför första intervjun samma frågor till byggföretagen och snarlika frågor till konsultföretagen. Jag skickade ut frågorna i förväg för att möjliggöra för respondenterna att förbereda sig inför intervjun, då det skapade möjligheter för respondenten att tänka igenom frågorna i relation till företaget. Detta bör skapa mer kvalitet i resultatet av intervjuerna. Jag skickade inte samma frågor till konsultföretagen då deras perspektiv skiljer sig åt från de tio byggföretagen, deras intervjufrågor är dock snarlika. Till exempel ställdes en fråga till konsulterna om "hur upplever ni att era kunder påverkas av lågkonjunkturen" och till byggföretagen formulerar vi frågan "hur hanterar ni i ert företag lågkonjunkturen?" Syftet med att ställa snarlika frågor till respondenterna är för att kartlägga hur de utifrån sitt perspektiv väljer att svara på frågorna och vad de lägger mer vikt på. Därav kommer en del frågor vara breda just för att fånga deras perspektiv och prioriteringar i området. Alla företag som ligger geografiskt i Västra Götalands län betecknas med bokstaven V och alla i Stockholms län betecknas med bokstaven S. Vid transkribering skapades ett konto på Happyscribe.se och betalade runt 500 kr för att den skulle transkriberas. Tjänsten erbjuder transkribering Humant och med AI men för att det skulle vara billigare valdes AI som sedan kontrollerades så att det var mer korrekt. Nedan finns en tabell som visar en översikt på intervjuerna med varje byggföretag som inkluderades i studien:

	Kontor	Anställda	Genomförande	Tidsåtgång / min	Datum
V1	Göteborg	43	Teams	31	22/12-23
V2	Borås	14	Teams	25	7/12-23
V3	Herrljunga	21	Teams	58	8/12-23
V4	Borås	33	Teams	20	6/12-23
V5	Kungälv	80	Teams	25	7/12-23
V6	Alingsås	21	Teams	30	6/12-23
V7	Göteborg	11	Teams	30	4/10-23
S1	Stockholm	45	Teams	30	18/12-23
S2	Stockholm	94	Teams	26	20/12-23
S3	Tyresö	67	Teams	31	20/12- 23
S4	Skärholmen	46	Teams	22	20/12- 23
S5	Södertälje	35	Teams	38	19/12-23
S6	Stockholm	25	Teams	35	18/12 -23
S7	Täby	35	Teams	35	28/12 -23

Lind (2008) beskriver skiljelinjen mellan induktiv, deduktiv och abduktiv forskning. Studiens forskning utgår från den abduktiva forskningen då den praktiska intervjun kopplas ihop och jämförs med teorier. Grey (2008) har kritiserat flera äldre studier för att de är långa och tråkiga men också svåra att sätta in i en praktisk kontext. Vi ämnar därav analysera huruvida de intervjuade företagen använder sig av gemensamma teorier, vare sig de själva är medvetna om användningen eller inte som ett svar till Grey. Materialet från intervjuerna och de äldre teorierna, vilka jag introducerar i denna studies teoriavsnitt, ska analyseras för att påvisa om det går att sätta företagens tillvägagångssätt i en teoretisk kontext.

3.3 Urval och trovärdighet

Valet av att studera byggföretag är i första hand till följd av att branschen är en av de mest drabbade i det tidiga skedet av lågkonjunkturen. Allt fler företag i branschen varslar medarbetare och hamnar i konkurs. I andra hand görs valet att studera byggföretag också för att jag, författarna, till texten har en nära koppling till byggbranschen.

I början av denna studie ämnade jag enbart intervjua två företag på djupet, men för att öka studiens relevans och trovärdighet har jag utökat studien till att innefatta 15 byggföretag. Därtill för att öka studiens relevans och trovärdighet ytterligare kommer studien att innefatta en tredje intervju med ett konsultföretag inom byggbranschen.

Valet att utöka studien med intervjuer av konsulter föranleddes även av svårigheter att få byggföretag att tacka ja till studien. Flera konsulter vägrade att delta i intervjun för studien med förklaring att de inte hinner med intervjun då de själva står inför kristider på grund av arbetsbrist i byggbranschen. Ett konsultföretag kontaktades som tackade ja, och detta gynnade studien eftersom det var möjligt att inkludera ett tredje perspektiv i studien. Konsulter arbetar dagligen med olika byggföretag i olika storlekar och detta ger en insyn av ett kvantitativt och kvalitativt synsätt, där deras uppfattning grundar sig på deras kunder. Därav ger deras erfarenhet, vilken har byggts upp över tid, en generell bild av situationen. Detta ger möjlighet att se samband mellan konsulternas svar och svaren från byggföretagen. Slutligen vill jag använda teorier och analysera informationen och se huruvida teorier kan kopplas till sättet byggföretagen arbetar på.

3.4. Avgränsningar

I denna empiriska studie var syftet att studera Sveriges storstäder, Göteborg och Stockholm. När jag skulle välja ut vilka företag jag skulle kontakta märkte jag att det utmaning att få ihop 15 intervjuer på kort varsel. Därför valdes det att bredda ut avgränsningen i Västra Götalands län och Stockholms län. Först fokuserade sökningen på företag i Västra Götaland län för att boka intervjuer. Företag valdes ut via webbplatsen allabolag.se. Sökorden som användes var "bygg och snickeri" och dessa filtrerade min sökning med branschen byggverksamhet och kryssade in 10-19, 20-49, 50-99, och 100-199 anställda. Sökningen gav flera resultat och jag varje länk öppnades uppifrån och ner för att se deras likviditet och resultat. De som hade med dålig med likviditet klickades bort och när jag fick syn på ett företag som gått bra ekonomiskt år 2022 sökte jag genast upp deras namn på Google och letade efter deras kontaktuppgifter och ringde genast upp företaget för att prata med deras ägare eller chef. Jag presenterade mig och mitt arbete och frågade om de kunde ställa upp på en intervju. Den flesta intervjuer med företag från Västra Götalands hade jag intervjuat löpande samma vecka. När jag skulle söka efter företag i Stockholms län valde vi att använda oss av samma procedur på alla bolag, men istället för att ringa omgående sparades runt 40 företags kontaktuppgifter som vi nästa dag började ringa upp löpande efter varandra.

3.5. Pilotintervju

Vi har valt att intervjua Kajsa Von Oldenskiöld från konsultföretaget Olden Bygg & Miljö som riktar tjänster mot fastigheter och byggbranschen. Syftet med intervjun är att få en bild av hur hon ser på lågkonjunkturen från sin erfarenhet som konsult och beskriva hur hon och hennes kollegor samt företagets kunder har påverkats och hur de arbetat för att motverka effekterna av lågkonjunkturen. Intervjun inleds med att vi ber Kajsa presentera sig och företaget samt definierar hur hon ser på management och verksamhetsstyrning och därefter mer ingående frågor om hennes synvinkel om lågkonjunkturen som vi successivt ställer följdfrågor till. Intervjun avslutas med att fråga om det finns något viktigt vi missat som hon vill belysa i arbetet. Kajsa kontaktades av oss via telefonsamtal om en förfrågan att vara med på en pilotintervju om rådande lågkonjunkturen och hon tackade ja relativt omgående. Dagen efter förfrågan deltog hon i intervjun via Teams. Förberedelserna inför intervjun bestod i att vi organiserade oss, beslutade att en av oss ledde intervjun och den andra kompletterade med frågor och stöd under tiden intervjun pågick. Vi utgick från en intervjutid på 20 minuter, dock tog det något längre tid. Intervjun genomfördes digitalt via TEAMS, där intervjun spelades in. Vi delade även upp transkriptionen genom att en av oss tog huvudansvaret och den andra kompletterade och gav synpunkter på om något missats eller missuppfattades.

3.6. Dataanalys

Metoden som användes för analys av data var tematisk analys. Bryman (2018) beskriver att tematisering är en vanlig metod för kvalitativa studier och lyfter fram att tematisk analys innebär att lägga märke till repetitioner och återkommande ord och fraser i det empiriska materialet. Det första steget i den tematiska analysen var att bli van vid materialet genom att läsa den flera gånger. Därefter identifierades ord och meningar som återkom i materialet för att bli kodade. Utifrån koderna skapades teman, som introducerades i studien. Teman som resulterades utifrån dataanalys är följande: *Planering och kommunikation inför framtiden, Hantering av lågkonjunkturen och Lärdomar utifrån Lågkonjunkturen.*

3.6. Etiska överväganden

Under denna studie tog vi hänsyn till de fyra etiska principer som nämns av Vetenskapsrådet (2017), nämligen informationskrav, samtyckeskrav, konfidentialitetskrav och nyttjandekrav. Informationskravet handlar om att forskaren behöver informera deltagarna om uppsatsens syfte (Vetenskapsrådet, 2017). Vi tog hänsyn till informationskravet genom att informera deltagarna om studiens syfte genom mejl. Samtyckeskravet handlar om att forskaren som genomför studien ska få deltagarnas samtycke så att de kan delta i studien (Vetenskapsrådet, 2017).

Respondenterna som deltog i denna studie fick en samtyckesformulär där de gav sitt skriftliga samtycke att delta i studien och skickade den tillbaka samt de fick information om att de kan avbryta sin medverkan när som helst utan negativa konsekvenser.

Konfidentialitetskravet handlar om att det är nödvändigt att forskaren ser till att deltagarnas personliga uppgifter är konfidentiella och bevarar dem så att ingen annan obehörig person har tillgång till dem (Vetenskapsrådet, 2017). Denna etiska princip var respekterad genom att deltagarnas personliga uppgifter och det empiriska materialet lagrades på en hårddisk med lösenord, så att ingen annan har tillgång till materialet. Nyttjandekravet handlar om att det empiriska materialet ska användas endast för studiens syfte (Vetenskapsrådet, 2017). Deltagarna blev informerade att det empiriska materialet som resulterar utifrån intervjuerna skulle användas bara för denna studie och materialet skulle förstöras efter uppsatsens bedömning.

4 Teori

I det här avsnittet presenteras teoretiska utgångspunkter som kommer att användas för att analysera det empiriska resultatet. Kapitlet inkluderar definitioner om konjunktur och lågkonjunktur, teorin om organisationellt lärande och strategier som hjälper företag att hantera konjunkturcykler.

4.1. Konjunkturs påverkan på byggsektorn

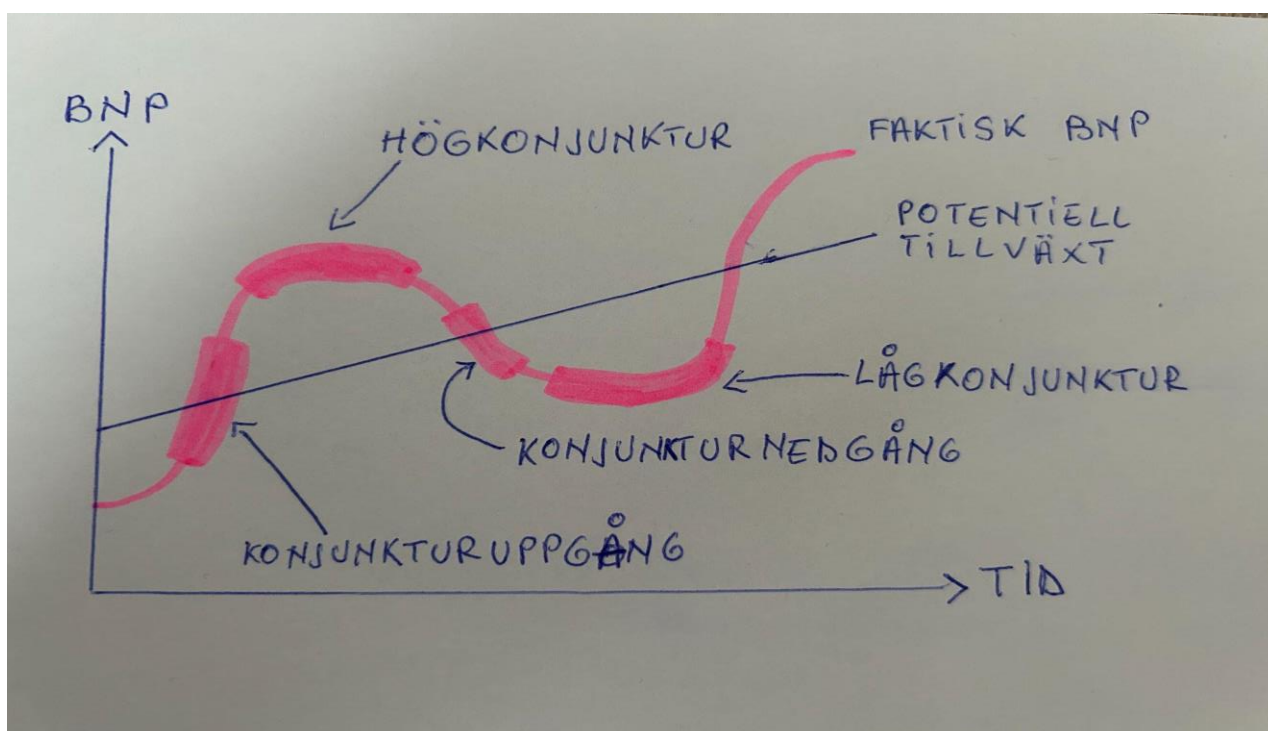
Enligt Byggföretagens konjunkturrapport (2023) har lågkonjunktursen haft stor påverkan på byggsektorn. Lågkonjunktursen präglas av hög inflation, högre byggkostnader och stigande räntor och detta ledde till att bostadsinvesteringarna minskade kraftigt under det senaste året. Detta kan förklaras genom att inom byggbranschen finns ett stort behov av materiel och varor för att kunna bygga bostäder. Under lågkonjunktursen ligger produktionsnivån lägre än den potentiella nivån och detta har som konsekvens en brist på grundläggande varor som används inom byggsektorn. Om det inte finns varor och efterfrågan på byggnader minskar, då finns det högre risk för varsel. Byggföretagen (2023) visar att det har blivit problem med materialleveranser som följd av pandemin och krigsutbrottet i Ukraina, vilket hade som effekt att byggkostnaderna ökade snabbt. Kostnaderna ökade också för hushållen, som försvagade konsumenternas köpkraft.

Byggbranschen påverkas i stor utsträckning av konjunkturcykler på grund av att ledarna inom byggföretag inte har en lämplig reaktion när lågkonjunktursen inträffar (Schleifer et al., 2014). Det krävs snabba reaktioner och åtgärder för att hindra konjunkturläget att påverka byggföretag på ett negativt sätt. Det är möjligt att byggföretag upplevde tillväxt under högkonjunktursen och anställde kompetent arbetskraft, men under lågkonjunktursen minskar efterfrågan och då behöver byggföretag att avskeda en del av arbetskraften (Schleifer et al., 2014). Detsamma kan hända om byggföretag avskedar en del av personalen under lågkonjunktursen och då skiftar konjunkturläget igen. Det kan ta längre tid för byggföretag att anställa ny arbetskraft, eftersom avskedandet som gjordes under lågkonjunktursen var svårt att hantera. Schleifer et al (2014) beskriver att under en tillväxtcykel upplever byggföretag följande situationer: problem med kassaflödet, ökat spenderande av kapital och ökad omsättning av mänsklig kapital och administration. Under en negativ tillväxtcykel upplever byggföretag följande situationer: svårigheter kring att upprätthålla arbetskraftens sysselsatt, företag accepterar projekt med låga marginaler för att se till att det finns tillräckligt med arbetstillfällen för personalen samt att kapaciteten för att få lön minskar (Schleifer et al., 2014).

4.2. Lågkonjunktur och konjunkturcykler

Lågkonjunktur handlar om att produktionsnivån ligger under den potentiella nivån (Eklund 2020, s. 236). Detta innebär att det finns flera lediga resurser. Under denna period faller investeringarna och börskurserna samt arbetslösheten ökar, eftersom företagen har överkapacitet och de behöver minska sina kostnader genom att avskeda anställda. Efterfrågan på olika varor minskar också och gradvis sker en ny uppgång. Eklund (2020, s.236) menar att en lågkonjunktur där tillväxten är negativ för minst under ett halvår heter recession.

Det visar att konjunkturen uppstår i cykler, som går upp och ner, men dessa cykler är inte regelbundna. De påverkas av olika faktorer och deras längd kan också variera. Nedanstående visar de olika cyklerna i konjunkturen:



Figur 1. Inspirerad av konjunkturers olika cykler enligt Eklund (2020).

Företagen och konsumenter har en framtidstro, vilket gör att konjunkturuppgången präglas av optimism, när företagen gör investeringar och lånar pengar (Eklund 2020, s. 238). Konjunkturedgången kännetecknas av pessimism, som resultat av felinvesteringar och stora skulder.

4.3. Teorin om organisationellt lärande

Organisationellt lärande är en teori som beskriver en process där organisationer förändrar eller modifierar sina modeller, interna processer eller kunskaper för att kunna upprätthålla eller utveckla sin prestation (Basten & Haamann 2018, s. 2). Teorin om organisationellt lärande tar hänsyn till hur organisationer förvärvar sig och använder kunskap för att utveckla och anpassa sig. Organisationellt lärande fokuserar på organisationernas försök att förstå, hantera och lära av sina interna och externa utmaningar. Organisationer som arbetar och fungerar inom oförutsägbara miljöer behöver organisationellt lärande för att lära sig hur de kan svara på utmaningar och oförutsedda omständigheter snabbare i jämförelse med sina konkurrenter på marknaden (Basten & Haamann 2018, s. 2). Single-loop-lärande och double-loop-lärande är två grundläggande begrepp inom teorin om organisationellt lärande.

Argyris och Schön (2001, s. 20) definierar single-loop-lärande som ett instrumentellt lärande och process där organisationer börjar identifiera felaktiga handlingar inom sina rutiner och sedan korrigerar dem. Denna korrigerande sker utan att ifrågasätta väsentliga antaganden eller värderingar. Genom korrigerande lär sig organisationen att förbättra sina handlingar som följd av anpassning av redan existerande metoder. Single-loop-lärande inriktar sig på att effektivisera organisationens arbete snarare än hitta och ompröva nya arbetssätt, vilket resulterar i att single-loop-lärande betraktas som en kortsiktig lösning.

Double-loop-lärande handlar om en process som kopplar observerade effekter med strategier och värderingar som inkluderas i dessa strategier. Denna process grundar sig också på återkoppling, vilket gör att felaktiga handlingar kopplas till strategier och antaganden om effektiva prestationer samt värderingar och normer som definierar en effektiv prestation (Argyris & Schön 2001, s. 23). I jämförelse med single-loop-lärande, utgör double-loop-lärande en mer fördjupad typ av lärande där organisationer fokuserar på att identifiera och korrigera felaktiga handlingar inom verksamheten, men samtidigt ifrågasätter antaganden och värderingar inom organisationen för att hantera eller anpassa sig till förekommande utmaningar. På så sätt är double-loop-lärande inriktat på att införa långsiktiga förändringar i organisationen, som leder vidare till att förbättra och utveckla organisationens verksamhet för att hantera utmaningar på ett effektivt sätt.

Basten och Haamann (2018, s. 4) lyfter fram att organisationer behöver lägga märke till fem olika aspekter för att behärska organisationellt lärande: systematisk problemlösning,

experimenterande, lärande utifrån tidigare erfarenheter, lärande av andra och överföring av kunskap. Systematisk problemlösning utgår från vetenskapliga metoder för att identifiera och lösa problem (Basten & Haamann 2018, s. 4). Detta innebär att organisationer testat olika hypoteser och alla beslut som organisationen fattar är faktabaserade. Experimenterande handlar om söka och ompröva kontinuerlig ny kunskap och organisationer får välja mellan pågående program eller projekt. Pågående program har som syfte att inhämta kunskaper genom små experiment som sker kontinuerligt, medan projekt fokuserar på större förändringar i systemet för att utveckla organisationen. Lärande utifrån tidigare erfarenheter utgår från uppfattningen att lärande sker också genom att reflektera över tidigare erfarenheter, särskild över misstag, och sträva efter att hitta andra metoder för att undvika sådana misstag i framtiden (Basten & Haamann 2018, s. 5). Att lära sig av andra handlar om att organisationens medlemmar ska vara öppna för att inkludera andra organisationers idéer och strategier som har visat sig vara effektiva. Samtidigt kan organisationer lära sig av sina kunder. Överföring av kunskap innebär att kunskaper behöver spridas till alla medlemmar i organisationen för att effektivisera verksamheten. Detta handlar om att alla i organisationen ska få träning för att se hur de kan tillämpa dessa nya kunskaper till problem i verksamheten.

4.4. Strategier för att hantera lågkonjunktur

Konjunkturcykler är vanliga och därför behöver företag förbereda sig inför en lågkonjunktur. Bigelow och Chan (1992) lyfter fram att företag behöver skapa en strategisk plan som kommer att hjälpa dem hantera en lågkonjunktur när den inträffar. Strategier för att överkomma lågkonjunkturen inkluderar kostnadsbesparingar, kärn- och diversifieringsstrategier och scenarioplanering.

4.4.1. Kostnadsbesparingar

När en lågkonjunktur inträffar behöver företag sänka sina kostnader och ett förslag för att göra detta är att avskeda en del av anställda (Bigelow & Chan, 1992). Kostnadsbesparingar utgör en lösning på kort sikt. När företag sänker ner sina kostnader för personal, är det viktigt att de behåller skickliga och högutbildade anställda, eftersom lågkonjunkturen följs av en högkonjunktur, där efterfrågan på kvalificerad arbetskraft är stor och företag behöver dessa anställda för att kunna hantera den stora efterfrågan. Bigelow & Chan (1992) menar att företag behöver vara försiktiga med kostnadsnedskärningar, eftersom det finns en hög risk att företag förlorar sin konkurrenskraft och marknadsandel. Det beror på enskilda företag att avgöra hur

dessa kostnadsbesparingar kommer att göras. Syftet med kostnadsbesparingarna är att göra företaget stabilt utifrån en finansiell synpunkt.

4.4.2. Kärn- och diversifieringsstrategier

Bigelow och Chan (1992) skiljer sig mellan kärn- och diversifieringsstrategier, som företag kan använda när lågkonjunktur inträffar. Kärnstrategin handlar om att företag lägger märke till sin kärnverksamhet. Denna strategi är inriktad på lång sikt och den används mest av företag som är konkurrenskraftiga och har en väletablerad position på marknaden. Differentieringsstrategin fokuserar på att företag delar upp sina resurser till olika områden. Denna strategi är inriktad på kort sikt och det erbjuder möjlighet för företag att byta sina resurser för att företagen ska bli mer lönsamma. Det rekommenderas att differentieringsstrategin används av mindre företag som inte har ännu en väletablerad position på marknaden, därför att dessa företag inte har många konkurrensfördelar.

4.4.3. Scenarioplanering

Scenarioplanering är en annan strategi som kan användas för att hantera lågkonjunkturen. Marren och Kennedy (2010, s. 12) lyfter fram att scenarioplanering bygger på uppfattningen att det inte fungerar att förutse framtiden, men företag behöver vara förberedda för händelser som kan inträffa i framtiden. Scenarioplanering kan betraktas som en process där företag tar hänsyn till olika faktorer, som priser, inflation, internationell handel och tillväxt. Marren och Kennedy (2010, s. 12) beskriver att scenarioplanering erbjuder företag möjlighet att förbereda sig för vad som kan inträffa i framtiden genom att allokera resurser och ha flera valmöjligheter när en kris uppstår. Under scenarioplaneringen testas olika strategier för att se vilka strategier passar när krisen uppstår. Genom scenarioplanering kan företag förbereda sig noggrant för eventuella kriser och skapa en säkrare framtid för företaget.

5 Empiri

I detta avsnitt presenteras det empiriska materialet som resulterade utifrån flera intervjuer med representanter från olika byggföretag. Utifrån det empiriska materialet har följande teman identifierats: *Planering och kommunikation inför framtiden*, *Hantering av lågkonjunkturen* och *Lärdomar utifrån lågkonjunkturen*.

5.1. Planering och kommunikation inför framtiden

Representanten för byggföretaget V1 berättar om att de ofta har möte där de diskuterar om läget för företaget, till exempel om hur de kan arbeta för att utveckla företaget i framtiden eller analyserar tillsammans marknaden:

Ofta genomgång av läget för företaget, hur det ser ut framåt för att informera kring det och sedan Vanligtvis så tar vi upp något specifikt för den som håller i mötet. Det kan vara allt möjligt hur vi ska jobba framåt och det är väldigt case by case men ofta stående. Liksom läget på marknaden och hur det ser ut. Och sedan är det ofta färskva punkter som som är noga och av någon anledning (V1).

Representanten för byggföretag S4 lyfter fram att de planerar och reflekterar upp till sex månader framåt för att vara förberedda för vad som kommer i framtiden:

Tänka framåt. Vi tänker inte en vecka och måste tänka fem, sex månader fram hela tiden. Det tror jag man vet ganska väl exakt hela tiden hur orderstock och liknande ser ut så att man har det ganska långt fram (S4).

Representanten för byggföretag S6 berättar om att alla projektledare har möte varje vecka där de diskuterar om långsiktiga och kortsiktiga planer för att överkomma eventuella utmaningar som uppstår i verksamheten:

För våra projektledare har vi torsdags möte varje torsdag åtta 45 så sitter de i möte och då diskuterar vi nästa veckas bemanning och framåt. Alltså igång långsiktigt, kortsiktigt och den kortsiktiga den är för att justera för när man väl är framme på torsdagen inför nästa vecka, då vet man. Shit shit och det har hänt. Vi ligger efter där. Vi måste hektar två mandat. Eller det gick så bra så vi kan flytta någon till någon annan arbetsplats eller så. Det man justera kortsiktigt och planera långsiktigt (S6).

Representanten för byggföretag S7 beskriver att de har olika tillfällen när de diskuterar framtida planer, till exempel en gång i veckan, i månaden och två dagar om året:

På företagsnivå. Så är det väl. Försöker få ihop två dagar om året lite mer konferens aktigt. Stor information. Vi försöker hektar ett månadsbrev med information. Och om man går neråt i trappan så är det. En gång i månaden har kontoret möte och går igenom allt som händer och en gång i veckan så är det planeringsmöte med alla projektledare (S7).

Representanten för V3 berättar om att de arbetar kontinuerligt med att planera och utvärdera byggföretagets verksamhet genom att genomföra en SWOT-analys, som fokuserar på både styrkor och svagheter:

Vi jobbar ständigt med. En gång per år i SWOT analys, dvs analys på styrelsenivå, i analys på ledningsgrupp nivå och sen även upp med våra snickare. Vi har en sådan då vi försöker synka de tre och framförallt ta fram de interna svagheter och de interna styrkorna. De går att lyssna in i hela SWOT-analysen av alla tre, externa påverkansfaktorer vi prata var man kanske mer på ledningsnivå, men det gör att våra styrkor är absolut. Det ena är vi är mindre företag då där vi oerhört flexibla i omställning, precis som du frågade (V3).

Representanten för byggföretag S5 beskriver att de kommunicerar genom mejl eller de har regelbundna möten med hela personalen där de diskuterar om riskbedömningar och så vidare:

Kommunikationen övergripande Det sker vanligtvis via mail eller via möten, alltså större möten där man samlar all personal eller så sker en via arbetsordrar. Men då är det då. Då är det liksom konkret vad som ska utföras och vad man ska tänka på. Och det kan vara riskbedömningar och den typen av kommunikation (S5).

5.2. Hantering av lågkonjunkturen

Representanten för byggföretag V2 berättar om att de försöker ha hela personalen kvar för detta erbjuder högre lönsamhet och skapar förtroende i företaget för arbetare:

Vi har inte sagt upp några. Vi har filosofin att vi försöker och har kvar personalen helt enkelt. Vi jobbar inte så mycket med förebyggande för att vi ser att eventuellt blir mindre framöver, utan vi försöker. Istället ta tag i jobb så att vi kan förse dem som vi har anställda med i jobb. Jag tror att i längden är det mer lönsamt (...) Och då så menar jag att det är mer lönsamt att behålla samma grupp av människor och skapa ett förtroende för de som jobbar på företaget. Det blir mer en otrygghet hos alla om man börjar varsla och säga upp. Det ska väldigt mycket till innan innan vi gör det (V2).

Representanten för byggföretag V6 beskriver att det är viktigt att ha en genomtänkt planering för att hantera lågkonjunkturen och de satsar på sitt rykte och hög kvalitet:

Vi har haft en ganska lång orderstock som vi har förvaltat väl och vi har varit snabba på alla förfrågningar. Snabba svar, genomtänkta svar. Vi jobbar hårt på vårt rykte och har vi alltid gjort det? Alla levereras nu också. När det blir lite sämre att göra så har vi fortfarande ett gott rykte och hör de av sig till oss och vi har bestämt oss för att inte göra avkall på kvalitet någonstans utan håll flaggan högt (V6)

Strategin som byggföretag S3 använde var att prioritera stora företag över privatkunder. Samtidigt började de att fokusera mer på hållbarhet och återanvänder begagnade saker i sina byggprojekt:

Vi riktar oss inte alls till privatpersoner faktiskt, utan vårt största fokus är stora fastighetsägare och stora byggföretag. Senaste året har vi snöat in mycket på återbruk biten och det gillas av fastighetsägarna eftersom de har sina hållbarhets prognoser att leva upp till. Så där är ganska mycket stampad mark så det kan man. Där finns det ganska mycket att göra och det är inte så många som håller på med den. Så där har vi liksom. Växlat in lite på så att vi är ganska fokuserade på det också. Jag har byggt upp en organisation för det och det har genererat ganska mycket jobb för våra gubbar, liksom andra typer av rivnings jobb. Mer att vi liksom. Demonterar saker försiktigt för att återanvända det i projekten (S3).

Representanten för byggföretag V5 berättar om att de var tvungna att göra avskeda personal för att kunna hantera lågkonjunkturen och detta berodde på dålig planering, men allt var inte så katastrofisk till slut:

Vi hade en katastrofvecka i oktober. Jag fick nej på allt jag räknat med så då la vi ett varsel och varslade 20 eller 19 stycken. Sen hade vi ju typ tio prov anställda vi sa upp. Men det slutade med att jag fick in två jobb veckan därpå så då drog vi tillbaks varslet och fem av dom provanställda stanna (V5).

Representanten för byggföretag S2 berättar om att de har en krisberedskapsplan som de följde för att hantera lågkonjunkturen och fokuserade att söka upp kunder och öka försäljningsarbetet:

vi har väl en krisberedskap plan i ledningsgruppen kan jag säga som har satt ihop lite grann utifrån hur vi kan behöva agera om det (...) Där har ju varje enhet får komma in med sina förslag och inputs till vad man kan lite snabbt dra ner på om det skulle bli aktuellt sen lite mer långsiktigt. Vi sitter ju. Man får analysera. Det finns uppsägningstider hos medarbetare som kan upp till tolv månader långa beroende på hur länge man arbetat och hur gammal man är. Och man måste också hektar klart för oss de turordning listor som finns, vilka avsteg man får göra ifrån det. Reglerna kring arbetsmarknad las helt enkelt hur vi ska förhålla oss till det. Och sen också lite mer. Det är lätt i en kris att fokusera på att spara och dra in. Men den lärdom vi fick från egentligen två och nästan tre år tillbaka nu när kronan kom så där blev en liten jag behövde inte säga upp någon. Det var väl också det här att istället aktivt söka upp kunder och öka försäljningsarbetet (S2).

Byggföretag V4 valde också att prioritera företag över privatpersoner som kunder och deras motivering är att företag ofta har bättre kunskaper om vad de behöver och är professionella beställare:

Jo det gör vi men det är inte den huvudsakliga kunden utan vi försöker att prioritera företag, snickare och så vidare. Men det gör att vi har fått bra personer så det är bra med det är inte högsta prioritet (...) Är det lättare att göra jobb åt dem som själva har bra koll på vad det är de behöver hjälp med. Privatpersoner är ofta, dem vet inte vilken hjälp de behöver och. Ja, där är det lättare att vi har en professionell beställare än en ny kund (V4).

5.3. Lärdomar utifrån lågkonjunkturen

Men det är absolut någonting som vi börjar titta på senare tid för att se hur vi påverkas av omvärlden och för att kunna försöka göra en analys på en analys. Vi tror att det här kan hända om ett halvår. Så har vi aldrig jobbat innan. Vi tror att det här kan hända. Det kan hända hur mycket som helst runt om i världen, i krig. Det är. Det är allmänt rådande inflation och vi har varit dåliga på det innan och börjat förstå att när man inte har varit i en sådan situation tidigare så har man aldrig känt behovet av att göra det. Men nu när vi är där allihopa i hela världen så börjar vi se ett visst intresse till till vår fördel. Att kunna kanske förutse vissa saker som vi har varit sämre på att göra tidigare och så. Så inte mycket alls (S1).

Jag tycker att jag själv har blivit mer fokuserad på att göra min omvärldsanalys och försöka se framåt och tänka framåt och så där. Verkligen försöka tolka alla delar innan och vara mer förberedd, men också så här att om jag jämför med 2018: Vi har alltid fredagsmaten där vi gör avstämningar och 2018 kunde två stycken säga jag kan inte vara med på dagens avstämning. Just nu så är det så att man säger jag har svårt att vara med på dagens avstämning, då säger jag att fast det här är en väldigt väldigt väldigt viktig del i att vi ska kunna fortsätta tillsammans allihopa framåt så ni måste ni vara med (V7).

Alla de här är bara kolla bak. Sista tre åren vi har gått igenom en pandemi, ett krig som har ställt till med material och leveranser som har skjutit i höjden och kommit för sent. Och nu har vi dessutom en lågkonjunktur så klart. Man har stått ut med det mesta om jag ska vara helt ärlig och. Man har lyckats resa långt för det. Det tror jag faktiskt att vi skulle klara av. Alla lärdomar tar mig alltid. Men jag tror att man måste gå någonstans för att bolag som inte utvecklas står still och stampar på ett och samma ställe då fastnar i de här kriserna som kommer utan måste. Man måste se möjligheter hela tiden (S4).

Ja, det största jag skulle ta med mig skulle nog påstå när man växer till att bli lite lite större som företag, det är ju att man gjort färdigt med beställaren sådan som tidsplan och betalningsplan. Ju större pengar som blir i omlopp desto viktigare är det ju. Jag kan vara extrem istället så att säga, om du till exempel har IKEA som kund, så många produktionsbolag hade några, men de hade 85 % av hela sin tillverkning av IKEA. De satte helt i handen i dem att alltifrån att det är bara ett telefonsamtal bort eller ett avtal bort så tappar du 85 % av din produktion. Men det är mycket beroende av det utifrån betalning. Det kan vi styra det på ett visst sätt? (V3).

6 Analys/Diskussion

I det här avsnittet presenteras en analys av studiens resultat med hjälp av teori om lågkonjunktur, organisationellt lärande och strategier för att hantera lågkonjunktur, nämligen kostnadsbesparingar, kärn- och diversifieringsstrategier och scenarioplanering. I detta kapitel kopplas också resultatet till studiens syfte och frågeställningar.

6.1. Lågkonjunkturs påverkan på byggföretag

Syftet med denna studie var att få en bättre förståelse för hur medelstora byggföretag anpassar sig och hur de väljer att omorganisera verksamheten i förhållande till lågkonjunkturen. Detta syfte konkretiserades i flera frågeställningar. Den första frågeställningen fokuserade på att ta reda på hur lågkonjunkturen har påverkat byggföretagen. Utifrån studiens resultat verkar det att byggföretagen har blivit påverkade på olika sätt av lågkonjunkturen. Enligt Eklund (2020, s. 236) innebär lågkonjunkturen att produktionsnivån ligger under den potentiella nivån som följd av minskad efterfrågan på olika varor och överkapacitet. Det visar sig att några av de byggföretagen vars representanter intervjuades var mer förberedda än de andra, för de hade planerat i förväg om hur de skulle agera när lågkonjunkturen inträffar. Detta utgör ett grundläggande steg för att kunna överkomma lågkonjunkturen och säkerställa att företaget kan fortsätta sin verksamhet i framtiden. Marren och Kennedy (2010, s. 12) kallar detta steg för scenarioplanering och handlar om att ledarna i företaget reflekterar över vilka möjligheter och strategier de kan använda när lågkonjunkturen inträffar.

Studios resultat visar att de företagen som inte hade förberett sig i förväg för en lågkonjunktur påverkades i större utsträckning av lågkonjunkturen än dem som hade en scenarioplanering. Dessa företag var tvungna att vidta åtgärder, såsom att säga upp personal, för att spara kostnader och kunna överleva på marknaden under lågkonjunkturen. Utan en scenarioplanering är det svårt att föreställa vilken effekt lågkonjunkturen kommer att ha på företagets verksamhet och resultatet blir att företaget behöver hitta kortsiktiga lösningar när lågkonjunkturen inträffar. En förklaring till varför vissa företag inte var förberedda är att de inte kunde förutse när lågkonjunkturen skulle uppstå, men perioden av lågkonjunkturen i sig är oundviklig. Eklund (2020, s. 236) lyfter fram att det finns en konjunkturcykel, nämligen att lågkonjunkturen följs av en period av högkonjunktur och så vidare. Det är möjligt att de företag som inte var förberedda och påverkade mest när lågkonjunkturen inträffade inte hade flera tidigare

erfarenheter av kriser eller att de utvecklade inte långsiktiga lösningar utifrån dessa tidigare erfarenheter, vilket leder till att de påverkas ännu mer när en annan kris uppstår.

Scenarioplanering är en lämplig metod som hjälper byggföretag att förbereda sig inför framtiden, men ibland är det svårt att förutse olika situationer och hitta rätt strategi. Byggföretagen (2023) lyfter fram att oförutsägbara situationer, som pandemier eller krig, har en alltför stor negativ påverkan på byggföretag och försvårar deras arbete med att anpassa sig till lågkonjunkturen. Dessa situationer kan leda till att byggföretag har svårt att få nödvändiga varor för sitt arbete eftersom priserna ökar under lågkonjunkturen. Tica et al. (2023) bekräftar att oförutsägbara situationer, som coronapandemin, har en påverkan på byggföretag och innebär att leveranser på nödvändiga kommer sent, men detta förhindrar inte byggföretag att upprätthålla sin prestation på en hög nivå.

6.2. Byggföretagens anpassning till lågkonjunkturen

6.2.1. Kostnadsbesparingar

För alla byggföretag som inkluderades i denna studie var lågkonjunkturen en period när de behövde göra anpassningar och förändringar för att se till att företagets verksamhet fortsätter i framtiden. Några av dessa företag gjorde kostnadsbesparingar genom att säga upp personal. Bigelow och Chan (1992, s. 36) beskriver att kostnadsbesparingar, särskilt att säga upp personal när lågkonjunkturen, är en lösning på kort sikt, för det löser problemet endast under en lång och det är grundläggande för företag att inte säga upp högutbildad och kompetent personal. Det var bara några av de företagen inkluderade i studien som valde att säga upp en del av personalen. Det var inte många anställda som blev uppsagda, vilket visar att företagen reflekterade över situationen och var medvetna att efterfrågan på varor kommer att öka under perioden av högkonjunktur och de behöver tillräckligt med arbetskraft för att kunna tillgodose en ökad efterfrågan. Kostnadsbesparingar, genom att säga upp personal, verkar inte vara en populär strategi bland byggföretag och detta kan bero på att det kan vara tidskrävande att hitta ny personal. I de flesta fall valde byggföretagen att bevara alla sina anställda för att skapa förtroende för företaget och en säker och trygg arbetsmiljö för anställda. Genom att bevara alla sina anställda kan detta betraktas som att byggföretagen använde kärnstrategin för att hantera lågkonjunkturen. Bigelow och Chan (1992, s. 37) lyfter fram att denna strategi är långsiktig och fokuserar på att ta hänsyn till företagets kärnverksamhet. Denna strategi används i hög

utsträckning av konkurrenskraftiga företag, som redan har en väletablerad position på marknaden. Personalen utgör arbetskraften och den ingår i företagets kärnverksamhet. Genom att välja att bevara all personal när lågkonjunkturen uppstår visar att företag förstår vilken stor roll anställda spelar för att företaget ska fortsätta sin aktivitet på marknaden och värderar dem högt. Lågkonjunkturen präglas också av en negativ tillväxtcykel som bidrar till att byggföretag upplever svårigheter med att hitta sysselsättning för all personal (Schleifer et al., 2014). Detta bekräftas också av studiens resultat, som visar att några företag valde att göra kostnadsbesparingar genom att avskeda en del av personalen. Att säga upp personal kan fungera på kort sikt, men det visar sig vara en problematisk lösning. Arbetskraften är en värdefull resurs som byggföretag behöver både under låg- och högkonjunktur. Dessutom är det svårt att hitta arbetskraft under högkonjunktur, när efterfrågan på varor och tjänster och flera byggföretag söker också personal.

Kostnadsbesparingar är dock nödvändiga för att säkerställa att det finns ett stabilt kassaflöde, som leder till att byggföretaget inte är tvunget att ta ut lån under lågkonjunkturen, när räntorna stiger snabbt (Ruddock et al., 2014). Utifrån studiens resultat verkar det som att byggföretag väljer att göra kostnadsbesparingar för att maximera lönsamheten. Lågkonjunkturen utgör inte en period där byggföretag skulle fokusera på denna aspekt. Yoo och Kim (2015) lyfter fram att byggföretag som fokuserar i alltför hög utsträckning på lönsamhet under lågkonjunkturen har mindre förutsättningar för tillväxt när den ekonomiska situationen blir stabil. Om byggföretag gör kostnadsbesparingar genom att avskeda en del av personalen för att upprätthålla lönsamheten på en hög nivå, då har de mindre förutsättningar när högkonjunktur inträffar och efterfrågan ökar, eftersom de inte längre har tillräckligt med arbetskraft. Det finns även andra metoder, som är mer inriktade på långsiktiga lösningar än att avskeda personal, till exempel att skjuta upp lönehöjning för all personal under lågkonjunkturen eller tills den företagets finansiella situation blir mer stabil (Tansey et al., 2014). På så sätt kan byggföretag bevara all personal och är mer förberedda för att tillfredsställa efterfrågan när högkonjunkturen uppstår.

6.2.2. Att satsa på rykte och hög kvalitet

Ett annat företag satsade mycket på sitt rykte och kunde upprätthålla en hög kvalitet på sina produkter, vilket ledde till att de också hade tillräckligt med kunder för att inte göra kostnadsbesparingar och fortsätta sin aktivitet. Genom att erbjuda hög kvalitet på sina varor, skapade företaget ett rykte för sig bland konsumenter och detta utgör en strategi på lång sikt, som hjälper företagen i perioder när lågkonjunkturen inträffar. Denna strategi kan fungera som

en scenarioplanering, där ledarna i företaget reflekterade över potentiella effekter av lågkonjunkturen och fick inspiration från hur andra företag agerade. Marren och Kennedy (2010, s. 13) menar att scenarioplanering erbjuder företag möjlighet att allokera resurser för att ha flera valmöjligheter när en kris uppstår.

I detta fall allokerade företaget flera finansiella resurser för marknadsföring för att skapa ett gott rykte för sig själv och övertyga konsumenter att köpa deras varor. Den här investeringen har en långsiktig effekt, som blir synlig särskilt under perioder av lågkonjunktur, eftersom kunderna lockas av varornas höga kvalitet och blir lojala till respektive företag. Dock blir det svårt att förutse om dessa kunder förblir lojala under perioden av lågkonjunkturen i samma utsträckning som de var under högkonjunkturen. Eklund (2020, s. 236) beskriver att lågkonjunkturen kännetecknas av en minskad efterfrågan och detta kan eventuellt påverka även företag som är berömda för sina högkvalitativa varor eller tjänster. Om efterfrågan minskar då finns det en risk att dessa företag behöver sänka priserna. När företaget sänker priserna är det möjligt att kvaliteten inte är detsamma som förut, vilket förstör ryktet som företaget skapade för sig själv.

6.2.3. Stora företag som kunder

En annan strategi som identifierades utifrån studiens resultat var att fokusera på stora fastighetsägare och företag än på privatpersoner som kunder. En tydlig förklaring för detta val är att det är mer lönsamt ur en finansiell synpunkt att fokusera på stora företag som kunder. Genom detta säkerställer byggföretagen att det finns efterfrågan och tjänar tillräckligt pengar för att kunna hantera lågkonjunkturen. Detta kan betraktas som en diversifieringsstrategi, eftersom den lägger märke till att företagen riktar sina resurser till ett visst område för att företagen ska bli mer lönsamma (Bigelow & Chan 1992, s. 37). Företagens preferens för att fokusera på att ha stora företag som kunder kan bero på olika faktorer. En av dessa faktorer är att stora företag köper varor och tjänster mer frekvent än privatpersoner och detta resulterar i högre intäkter och lönsamhet för försäljaren. Detta leder också till att stora företag vill ingå långsiktiga avtal med försäljaren, vilket kan erbjuda säkerhet för försäljarens företag inför framtiden. Att relationen med kunderna är viktig lyfts fram i tidigare forskning (Ruddock et al., 2014; Tansey et al., 2014; Rhodes et al., 2022). Genom att etablera en bra relation med kunden kan detta öka förutsättningarna för kundens lojalitet och väljer att anställa samma byggföretag för sina byggprojekt. Kundens lojalitet är en indikator på byggföretagens sysselsättning och säkerställer att byggföretagens verksamhet fortfarande är lönsam.

6.2.4. Kommunikation och planering

Utifrån studiens resultat visar det sig att kommunikation och genomtänkt planering är strategier som byggföretagen använde för att hantera krisen med lågkonjunkturen. Inom företaget kommunicerar ledarna genom att ha regelbundna möten, där de diskuterar företagets svagheter och styrkor samt försöker skapa en plan för att säkerställa företagets framtid. Denna typ av kommunikation kan anses som en form av organisationellt lärande, eftersom medlemmarna inom företaget delar med varandra sina kunskaper och använder dessa kunskaper för att modifiera modeller, interna processer samt utveckla företagets prestation (Basten & Haamann 2018, s. 2). Genom att kommunicera med varandra och dela sina insikter om företaget blir det möjligt för medlemmar att förstå, hantera och lära av företagets externa och interna utmaningar. Representanten för ett byggföretag som intervjuades berättade om att de utför en SWOT-analys och denna analys strävar efter att planera strategier inför framtiden genom att utvärdera företagets styrkor, svagheter, möjligheter och hot.

Kommunikation är ett första steg, som följs av planering. När företagen inser vilka styrkor, svagheter, möjligheter och hot de står inför fortsätter de vidare med att genomföra en planering, till exempel en krisberedskapsplan. En sådan plan kan likna single-loop- och double-loop-lärande. Argyris och Schön (2001, s. 20) beskriver att single-loop-lärande är en process där organisationer börjar identifiera felaktiga handlingar inom sina rutiner och sedan korrigerar dem, men utan att ifrågasätta väsentliga antaganden eller värderingar. Å andra sidan utgör double-loop-lärande en mer fördjupad process där organisationer fokuserar på att identifiera och korrigera felaktiga handlingar inom verksamheten och samtidigt ifrågasätter antaganden och värderingar inom organisationen för att hantera eller anpassa sig till förekommande utmaningar (Argyris & Schön 2001, s. 23). Utifrån studiens resultat verkar det att flera av företagen som inkluderades i denna studie vände sig till double-loop-lärande. Denna process erbjöd mer lönsamhet för företagen än single-loop-lärande eftersom det fokuserar på att hitta långsiktiga lösningar. En lösning som kan vara lönsam för byggföretag under lågkonjunkturen är att anställa tillfälliga arbetare. Utifrån studiens resultat hade inget av byggföretagen tillfälliga arbetare. MacKenzie et al. (2010) lyfter fram att kostnaderna med att ha tillfälliga arbetare är lägre än de med permanenta anställda. På så sätt kan byggföretag ha tillfälliga arbetare när de upplever större efterfrågan än vanligt eller när de behöver arbetskraft, men samtidigt inte tillräckligt med finansiella resurser för att rekrytera potentiella anställda.

6.3. Byggföretagens förmåga att omorganisera sig till förändringar

De sista två frågeställningar som inkluderades i denna studie handlade om hur byggföretagen klarade sig av att omorganisera sig till förändringar och hur de arbetade med personal och rekrytering. Studiens resultat visar att byggföretagen klarade sig bra när det handlar om att omorganisera sig till förändringar, till exempel genom kostnadsbesparingar, strategier kring kärnverksamheten och diversifiering samt scenarioplanering som hade genomförts innan lågkonjunkturen inträffade. Även byggföretagen som inte klarade sig så bra verkar att de har lärt sig någonting utifrån situationen och strävar efter att vara mer förberedda när nästa lågkonjunktur uppstår. I denna situation ingår de företag som gjorde kostnadsbesparingar genom att säga upp en del av personalen. Trots att kostnadsbesparingar inte är en långsiktig lösning, erbjuder de möjlighet för företag att överleva på marknaden under perioden av lågkonjunktur (Bigelow & Chan 1992, s. 36). De företag som valde att prioritera stora över privatpersoner som kunder visar att de behärskar förmågan att omorganisera sig till förändringar som produceras av lågkonjunkturen.

Dessa företag gjorde denna prioritering genom att ha en diversifieringsstrategi, som innebär att företag riktade sina resurser till ett visst område för att företagen ska bli mer lönsamma (Bigelow & Chan 1992, s. 37). Genom att prioritera stora företag som kunder kunde dessa byggföretag öka sina intäkter och samtidigt ingå långsiktiga avtal med respektive företag, som erbjuder stabilitet och lönsamhet för byggföretagen, eftersom det innebär att det finns efterfrågan och eliminerar eventuella hot som kan destabilisera byggföretagens finansiella situation. Alashwal och Alduais (2019) bekräftar att diversifiering är en effektiv strategi, som erbjuder byggföretag möjlighet att anpassa till förändringar för att kunna överleva på marknaden. Om byggföretagen har tillräckligt med finansiella resurser, då är de inte tvungna att göra kostnadsbesparingar och säga upp en del av företagets personal. Företagens förmåga att omorganisera sig till förändringar är grundläggande för att överleva på marknaden, särskilt för att det finns en konjunkturcykel, där lågkonjunkturen alltid följs av högkonjunktur och så vidare (Eklund 2020, s. 236). Denna konjunkturcykel innebär stora förändringar och det är väsentligt att företagen ska hitta metoder och strategier för att hantera dem och omorganisera sin verksamhet till dessa förändringar. På samhällsnivå spelar företagets framgång en stor roll i ekonomin, eftersom deras misslyckande eller oförmåga att omorganisera sig till förändringar leder till mindre finansiella resurser och detta kan påverka välfärdsstaten.

6.4. Slutsats

Slutsatsen som kan dras utifrån studiens resultat är att byggföretagen har olika metoder och strategier för att hantera och anpassa sig till lågkonjunkturen. De metoder eller strategier som de använder beror på deras tidigare erfarenheter med ekonomiska kriser och planeringar som de genomförde i förväg. Bland strategierna som byggföretagen använde för att anpassa sig till lågkonjunkturen beräknas kostnadsbesparingar, satsningar på företagets rykte och hög kvalitet, prioritering av stora företag över privatpersoner som kunder samt kommunikation och genomtänkt planering. Detta visar att byggföretagen anpassade sig till de förändringar som erbjuds av lågkonjunkturen, nämligen en minskad efterfrågan, och vände sig till områden som ger bättre lönsamhet för företagen.

Referenslista

Alashwal, A. M., & Alduais, H. S. (2019). Performance strategies of Malaysian international contractors during boom and recession periods. *International Journal of Construction Management*, 19(5), 453–461.

<https://doi.org/10.1080/15623599.2018.1452102>

Appelgren, M. (2022, 22 december). Byggbranschen går snabbt in i en osäker lågkonjunktur. *Maskinentreprenören*.

<https://www.maskinentreprenoren.se/byggbranschen-gar-snabbt>

Argyris, C., & Schön, D. A. (2001). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. (2 uppl.). Addison-Wesley.

Basten, D., & Haamann, T. (2018). Approaches for Organizational Learning: A Literature Review. *SAGE Open*, 8(3), s. 1-20. Hämtad från:

<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2158244018794224>

Bigelow, R., & Chan, S.P. (1992). Managing in difficult times: Lessons from the most recent recession. *Management Decision*, 30(8), s. 34-41. Hämtad från:

<https://www.semanticscholar.org/paper/Managing-in-Difficult-Times%3A-Lessons-from-the-Most-Bigelow-Chan/64b752bb92e5abaa25348c7817e68793a1ef6376>

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (3 uppl.). Liber.

Byggföretagen. (2023). *Byggkonjunkturen 2023*. Hämtad från:

https://byggforetagen.se/app/uploads/2023/11/BK2_2023-1.pdf

Czarniawska, B (2015). *En teori om organisering* (2 uppl). Studentlitteratur.

Eklund, K. (2020). *Vår ekonomi - en introduktion till världsekonomin*. Studentlitteratur.

European Commission (2023). *Economic forecast for Sweden*. Hämtad den 12 januari 2024 från: <https://europa.eu/!8P9XgR>

Finansdepartementet. (2023, 24 augusti). *Hög inflation fortsätter prägla svensk ekonomi*. Regeringskansliet.

<https://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2023/08/hog-inflation-fortsatter-pragla-svensk-ekonomi/>

Grey, C. (2009). *Organisationer* (2 uppl). Studentlitteratur.

Grint, K. (2010). *Leadership: A very short introduction*. Oxford University Press.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. (1 edition). Harvard Business Review Press.

Lantz, A. (2013). *Intervjumetodik* (3 Uppl). Studentlitteratur.

Lind, R. (2014). *Vidga vetandet* (1 uppl). Studentlitteratur.

MacKenzie, R., Forde, C., Robinson, A., Cook, H., Eriksson, B., Larsson, P., & Bergman, A. (2010). Contingent work in the UK and Sweden: evidence from the construction industry Robert MacKenzie et al. Contingent work in the UK and Sweden. *Industrial Relations Journal*, 41(6), 603–621. <https://doi-org.proxybib.miun.se/10.1111/j.1468-2338.2010.00588.x>

Marren, P. B. & Kennedy, P. J. Jr. (2010). Scenario planning for economic recovery: shortterm decision making in a recession. *Strategy and Leadership*, 38, 11-16.

Persson, J. (u.å.). *Basfakta om företag*. Tillväxtverket. Hämtad den 2 januari från: <https://tillvaxtverket.se/tillvaxtverket/statistikochanalys/statistikomforetag/foretagande/basfaktaomforetag.1719.html>

Rhodes, O., Rostami, A., Khodadadyan, A., & Dunne, S. (2022). Response Strategies of UK Construction Contractors to COVID-19 in the Consideration of New Projects. *Buildings (2075-5309)*, 12(7), N.PAG. <https://doi.org/10.3390/buildings12070946>

Rolander, N. (2023, 21 december). Swedish Government Expects Recession to Last Through Next Year. *Bloomberg*. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-12-21/swedish-government-expects-recession-to-last-through-next-year>

Ruddock, L., Kheir, A., & Ruddock, S. (2014). UK construction companies' strategies in the face of business cycles. *International Journal of Strategic Property Management*, 18(3), 225–237. <https://doi-org.proxybib.miun.se/10.3846/1648715X.2014.927400>

Schleifer, T., Sullivan, K., & Murdough, J. (2014). *Managing the Profitable Construction Business: The Contractor's Guide to Success and Survival Strategies* (2. uppl.). John Wiley & Sons, Inc.

Siljevall, A. (2023, 1 september). Nya jättekonkurser i augusti – här är månadens största konkurser. *Byggindustrin*. <https://www.byggindustrin.se/affarer-och-samhalle/konjunktur/nya-jattekonkurser-i-augusti-har-ar-manadens-storsta-konkurser/>

Tansey, P., Spillane, J. P., & Meng, X. (2014). Linking response strategies adopted by construction firms during the 2007 economic recession to Porter's generic strategies. *Construction Management & Economics*, 32(7/8), 705–724. <https://doi-org.proxybib.miun.se/10.1080/01446193.2014.933856>

Tica T., Đorđević, D., & Saković, D.. (2023). Effect of the COVID-19 pandemic on the profitability of construction companies: Evidence from Bosnia and Herzegovina. *Anali Ekonomskog Fakulteta u Subotici*, 2023(49), 147–161.

Vetenskapsrådet. (2017). *God forskningssed*. Vetenskapsrådet.

Welch, J. S. (2005). *Winning*. (1 edition). HarperBusiness Publishers New York.

Widberg, K. (2011). *Kvalitativ forskning i praktiken* (Uppl 1). Studentlitteratur.

Yoo, S. & Kim, J. (2015). The Dynamic Relationship between Growth and Profitability under Long-Term Recession: The Case of Korean Construction Companies. *Sustainability*, 7(12), 15982–15998. <https://doi-org.proxybib.miun.se/10.3390/su71215796>

Management, Oxford Learner's Dictionaries (10 oktober 2023). Managment <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/management>

Appendix

Generella frågor

- Skulle du vilja presentera vem du är?
- Vad är det ert företag gör? Vilken bransch är det ni jobbar inom eller gentemot?
- Hur många anställda är ni idag?

Block 1

- Har ni fått säga upp personal på grund av lågkonjunkturen? Varför?
- Anser ni det är viktigt att bevara den personal ni har nu och varför?
- Hur har anställning eller rekrytering sett ut de två senaste åren?
- Har ni ändrat anställningsavtal?
- Har ni omorganiserat personalens arbetsuppgifter eller liknande för att undvika uppsägning?
- Hur motiverar ni er personal till att de ska utföra så bra jobb som möjligt?
- Vilka är era styrkor och svagheter bland medarbetare och personalen idag?

Block 2

- Hur viktig roll tror ni att kommunikation har i er organisation idag?
- Hur kommunicerar ni ut information och beslut idag till medarbetare ?
- Hur kommunicerar ni till era kunder?
- Tycker ni att ert företag är bra på att kommunicera, motivera?
- Har kommunikationen ändrats i organisationen under lågkonjunkturen? Hur och varför?

Block 3

- Hur mycket har ni involverat er personal inför lågkonjunkturens utmaningar?
- Hur flexibla får personalen vara på sitt dagliga arbete och varför?
- Vilken frihet har företaget för förändringar?
- Hur skulle du beskriva att ni organiserar er i företaget?
- Arbetar ni med upphandlingar eller långsiktiga projekt?
- Jobbar ni med stora byggprojekt ?
- Arbetar ni med upphandlingar?
- Jobbar ni med små byggprojekt som kanske riktar in sig mot privatpersoner?

Block 4

- Har ni tagit med er lärdomar från andra krissituationer som varit till hjälp för dagens krisläge?
 - Har ert sätt att jobba på innan dagens krisläge varit till fördel idag?
 - Har ni åtgärdat någon handling eller beslut innan lågkonjunkturen som förberedelse inför krissituationer?
 - Har ert företag arbetat med omvärldsanalyser som till exempel pestell?
 - Hur arbetar ni för att inte skapa stress och ångest om krisläget?
-
- En sista avslutande fråga, är det någonting som du tycker att vi har missat eller någonting som du tycker utifrån ditt perspektiv det är viktigt att ni fångar upp eller att ni kollar vidare på?