

Industriellt köpbeteende

En fallstudie inom branschen för
prefabricerade trähus i Sverige

Frida Lövgren
Johanna Rönnblom

Luleå tekniska universitet

D- uppsats

Företagsekonomi

Institutionen för Industriell ekonomi och samhällsvetenskap
Avdelningen för Industriell marknadsföring och e-handel

Abstract

This thesis addresses buying behavior in the industry of prefabricated wooden houses. The purpose was to examine buying behavior in this specific industry in comparison with theory regarding industrial buying behavior. We have chosen to study the following components of industrial buying behavior: buying situations and their affect on the buying process, buying center and choice criteria. Data was collected through interviews over telephone with competent representatives from three of the largest construction firms in Sweden.

Our research showed that the most common buying situation for companies buying prefabricated wooden houses was to consider every buy as a new task. The situation the companies considered as a new task is according to the theory a modified rebuy situation. Already in 1967 Robinson, Faris and Wind identified an eight step long industrial buying process. Our research showed that it is possible to apply this process on companies in the industry we investigated. We also found similarities regarding the buying center with the theory presented decades ago. Users, gatekeepers and influencers are examples of roles in the buying center that we were able to identify. According to former research, industrial organizations choose their suppliers through models of supplier evaluation. We found that this is true also in the industry of prefabricated wooden houses. One of the most important criteria when choosing supplier is that the supplier is able to make just-in-time deliveries. What has proven to be less important is the supplier's geographical location.

Sammanfattning

Syftet med denna uppsats var att studera köpbeteende inom branschen för prefabricerade trähus. En teoretisk studie gällande köpbeteende har därför genomförts. De delar vi valt att studera är köpsituationer och dess påverkan på köpprocessen, köpbeslutsgruppen samt kriterier för val av leverantör. Data har samlats in från telefonintervjuer med tre av Sveriges fyra största byggföretag, intervjuerna har genomförts med personer med god kunskap när det gäller inköp av prefabricerade trähus på dessa företag.

I vår uppsats har vi kommit fram till att den vanligaste köpsituationen för företag som köper prefabricerade trähus är nya köp men att det även förekommer direkta återköp främst genom avrop på ramavtal. Redan 1967 identifierade Robinson, Faris och Wind en köpprocess för industriella företag, vi kan efter vår undersökning konstatera att även företag som köper prefabricerade trähus använder sig av denna köpprocess. De personer som ingår i köpbeslutsgruppen är initiativtagare, användare, köpare, influerare, beslutsfattare och informationsbevakare, vilket överensstämmer med teorin. Enligt teorin väljer industriella företag sina leverantörer utifrån olika leverantörsutvärderingsmodeller med valkriterier och attribut som de vill att leverantören skall erbjuda, denna teori kan appliceras på företag som köper prefabricerade hus. De kriterier vi identifierat som företag som köper prefabricerade trähus anser vara viktigast är tidsenliga leveranser. Vad som däremot visat sig vara mindre viktigt är leverantörens geografiska placering.

Förord

Denna uppsats har skrivits vid Luleå tekniska universitet på institutionen för industriell ekonomi och samhällsvetenskap. Vägen mot en färdig uppsats visade sig vara en inte helt okomplicerad process. Höstterminen 2007 har dock på många sätt varit en intressant och lärorik period.

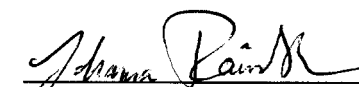
Först och främst vill vi tacka vår handledare Lars Bäckström för vägledning och kloka råd, främst i uppsatsen inledningsfas. Vi vill även tacka Jarkko Erikshammar på Englundshus AB i Kalix. Erikshammar var den som presenterade oss för den aktuella branschen och det var utifrån diskussioner med honom som denna uppsats började ta form. Självklart vill vi även rikta ett stort tack till våra respondenter ute på företagen, Kenneth Bergqvist på Peab, Bo Nilsson på JM samt Sören Eriksson på NCC. Vårt sista gemensamma tack vill vi rikta till Lars-Ole Forsberg vid Luleå tekniska universitet som har ställt upp och lånat oss material, detta har varit av ovärderlig hjälp för oss främst under färdigställandet av teorikapitlet.

Frida Lövgren: Först och främst skulle jag vilja rikta ett stort tack till min medförfattare Johanna Rönnblom för ett bra samarbete och framförallt för det tålamod hon visat då jag inte alltid varit lika pigg på mornarna som henne. Jag skulle även vilja tacka min familj och vänner som ställt upp som ventilationskanaler, med korrekturläsning och med trevliga middagar.

Johanna Rönnblom: Jag vill först och främst tacka min medförfattare Frida Lövgren som ställt upp med bra och värdefulla idéer och tankar under uppsatsskrivandets gång, samt att hon stått ut med min stundtals hysteriska förmåga att vilja göra allt samtidigt och direkt. Jag vill även tacka Kotte, Fridas katt, som snällt stannat ute i kylan under flertalet timmar då vi arbetat med uppsatsen. Sist men inte minst vill jag tacka min pojkvän Niklas som visat ett stort tålamod och stöttat mig under uppsatsskrivandets gång.

Luleå 10 januari 2008


Frida Lövgren


Johanna Rönnblom

Innehållsförteckning

| | |
|---|----|
| 1. Inledning..... | 1 |
| 1.1 Köpbeteende | 1 |
| 1.2 Byggbranschen..... | 3 |
| 1.3 Problemområde | 4 |
| 2. Industriellt köpbeteende | 5 |
| 2.1 Köpsituationer som påverkar köpbeteende..... | 5 |
| 2.1.2 Andra klassificeringar av köpsituationer..... | 6 |
| 2.2 Köpprocesser..... | 8 |
| 2.2.1 Köpfaser för industriella företag | 8 |
| 2.2.2 Köpprocessen i olika köpsituationer | 9 |
| 2.2.3 Köpprocess för inköp av produktionsmaterial | 9 |
| 2.3 Köpbeslutsgruppen | 10 |
| 2.3.1 Deltagare i köpbeslutsgruppen | 10 |
| 2.3.2 Deltagande och inverkan på köpbeslutsgruppen..... | 12 |
| 2.4 Kriterier för val av leverantör | 14 |
| 3. Problemdiskussion och referensram..... | 15 |
| 3.1 Problemdiskussion | 15 |
| 3.2 Referensram | 16 |
| 3.2.1 Köpsituationer | 16 |
| 3.2.2 Köpprocessen | 17 |
| 3.2.3 Köpbeslutsgruppen och dess roller | 17 |
| 3.2.4 Valkriterier | 18 |
| 4. Metod..... | 19 |
| 4.1 Litteratursökning..... | 19 |
| 4.2 Forskningsstrategi..... | 19 |
| 4.3 Val av fallstudieföretag..... | 19 |
| 4.4 Datainsamlingsmetod..... | 20 |
| 4.5 Analysmetod | 20 |
| 4.6 Metodproblem..... | 21 |
| 4.6.1 Validitet..... | 21 |
| 4.6.2 Reliabilitet | 21 |
| 5. Empiri..... | 22 |
| 5.1 Peab AB | 22 |
| 5.1.1 Peabs köpprocess..... | 22 |
| 5.1.2 Köpbeslutsgruppen på Peab | 23 |
| 5.1.3 Peabs kriterier för val av leverantör | 24 |

| | |
|---|----|
| 5.2 JM AB | 25 |
| 5.2.1 JMs köpprocess | 26 |
| 5.2.2 Köpbeslutsgruppen på JM | 26 |
| 5.2.3 JMs kriterier för val av leverantör | 27 |
| 5.3 NCC AB | 28 |
| 5.3.1 NCCs köpprocess | 28 |
| 5.3.2 Köpbeslutsgruppen på NCC | 29 |
| 5.3.3 NCCs kriterier för val av leverantör | 30 |
| | |
| 6. Analys..... | 32 |
| 6.1 Köpprocessen..... | 32 |
| 6.1.1 Köpsituationer | 33 |
| 6.2 Köpbeslutsgruppen | 35 |
| 6.2.1 Köpsituationens inverkan på köpbeslutsgruppen | 37 |
| 6.3 Valkriterier | 38 |
| | |
| 7. Slutsatser och rekommendationer..... | 41 |
| 7.1 Svar på forskningsfrågor..... | 41 |
| 7.2 Diskussion av resultatet | 42 |
| 7.3 Teoretiskt och praktiskt bidrag | 43 |
| 7.4 Förslag till framtida forskning | 43 |
| | |
| Referenslista | 44 |
| | |
| Bilaga 1 Intervjuguide | |

1. Inledning

Enligt Parkinson och Baker (1986, s 1) är förståelse för företagskundens köpbeteende en av de största utmaningarna för ett industriellt företag. Författarna menar att det finns flera anledningar till att studera just företagskundens köpbeteende och en av fördelarna är enligt författarna att företaget kan vinna relativa fördelar mot sina konkurrenter. Kotler och Armstrong (2008, s 158) skriver att det säljande företaget måste göra sitt yttersta för att förstå företagsmarknaden och företagets köpbeteende för att kunna skapa värdefulla relationer och skapa extra kundvärde för sina kunder. Enligt Webster och Wind (1972, s 2) sker industriellt köpande i en formell organisation som måste ta hänsyn till en budget samt kostnads- och lönsamhetsfaktorer. En industriell organisation torde enligt Webster och Wind (1972, s 5) finna en modell om köpbeteende väldigt användbar eftersom en modell om industriellt köpbeteende kan hjälpa företaget att analysera tillgänglig information om marknaden för att sedan kunna identifiera behovet av ytterligare information. Att förstå en köpbeteendemodell kan, enligt Webster och Wind, också hjälpa företaget att specificera mål för marknadsföringsinsatser, vilken sorts information olika inköpsbeslutsfattare vill ha och utifrån vilka kriterium de fattar sina beslut. Robinson, Faris och Wind (1967, s 113) anser att det är viktigt att förstå köpbeteende och vad som påverkar det för att kunna skapa framgångsrik planering och implementering av marknadsstrategier.

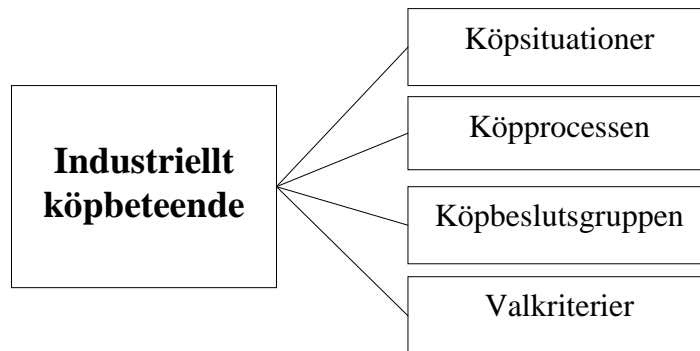
1.1 Köpbeteende

Kotler och Armstrong (2008, s 221) skriver att industriella produkter är produkter som köps av individer eller organisationer för vidare processering eller en produkt som används i driften av företaget. Webster och Wind (1972) skriver att industriellt- eller institutionellt köp är en form av organisatoriskt köp. Nationalencyklopedin (Företag, 1992) definierar företag som en organisation som samordnar arbetskraft, realkapital, teknik, information och kunskap för att producera varor och tjänster. Kotler och Armstrong (2008, s 160) skriver att företags köpbeteende avser köpbeteendet hos organisationer som köper in varor och tjänster för att använda dessa i sin produktion av andra varor och tjänster som till exempel ska säljas eller hyras ut.

Enligt Webster och Wind (1972, s 5) är ett företags köpbeteende alla aktiviteter gällande beslut om vilka produkter och tjänster företaget behöver samt identifikation, utvärdering och val bland de olika märken och leverantörer som finns tillgängliga på marknaden. Park och Bunn (2003) menar att det är väldigt viktigt för det säljande företaget att ha kunskap om sina kunders köpbeteende för att kunna påverka kundernas beslut.

Kotler och Keller (2006, s 210 ff) menar att det är viktigt att komma ihåg att det finns många skillnader mellan konsumentmarknaden, privata kunder som köper för att konsumera och företagsmarknaden som består av företagskunder som köper produkter och tjänster för att använda i sin produktion av en slutprodukt. De främsta skillnaderna mellan konsument- och företagsmarknaden är enligt Kotler och Armstrong (2008, s 160 ff) att det är fler aktörer, faktorer och större volymer inblandade i köpprocessen när företag gör affärer med andra företag. Enligt Leonidou (2005) skiljer sig konsumentmarknader och industriella marknader åt då industriella marknader innebär mer komplexa förhandlingar, större osäkerhet i omgivningen och en längre köpprocess.

I litteraturen om företags köpbeteende har vi som författare till denna uppsats identifierat ett antal huvudbegrepp när det gäller industriella företags köpbeteende, nämligen: buying situations, the business buying process, buying center and the participants in the buying process samt choice criteras. Dessa huvudkategorier har vi valt att översätta till köpsituationer, företags köpprocess, köpbeslutsgruppen och dess deltagare i köpprocessen samt kriterier för val av leverantör. För att få en bra bild över vad industriellt köpbeteende innehåller har vi sammanställt nedanstående bild:



Figur 1. Industriellt köpbeteende.

Källa: Egen sammanställning.

Köpsituationer

Enligt Kotler och Keller (2006, s 212) måste ett företag ta många beslut inför ett köp. Hur många och vilka beslut beror på vilken köpsituation företaget befinner sig i. Detta gör köpsituationen till en stor påverkande faktor på företagets köpbeteende (ibid). Robinson, Faris och Wind (1967, s 23) menar att de omständigheter som råder vid köpet är viktigare än vilken sorts produkt som köparen skall köpa. Enligt Robinson, Faris och Wind (1967, s 27) finns det tre sorters köpsituationer: nytt köp, modifierat återköp och direkt återköp. Författarna skriver vidare (1967, s 23 ff) att alla köpsituationer och typer av köp kan kategoriseras enligt följande: Hur nytt köpet är, vilken information som krävs inför köpet och överväganden vid nya alternativ. För att förstå när, hur och varför köpare tar särskilda beslut är det enligt Kauffman (1996) viktigt att ha kännedom om vilka faktorer som kan påverka beslutstagande samt hur faktorerna påverkar köpbeslutsgruppen och köpprocessen. Kotler och Armstrong (2008, s 167) menar vidare att idag spelar det känslomässiga en allt större roll vid företags inköp, samtidigt har inköpare budgetansvar och därför påverkas de främst av ekonomiska faktorer. De faktorer som inköpare påverkas av kan enligt författarna delas in i följande: omgivnings-, organisatoriska, sociala och individuella faktorer.

Köpprocessen

Park och Bunn (2003) anser att det är viktigt för köpande företag att förstå företagsmarknaden och företags köpprocesser för att kunna göra sin inköpsprocess mer lönsam och effektiv. Enligt Kotler och Armstrong (2008, s 161) skiljer sig köpprocessen för ett företag och en privatkonsument åt. Köpprocessen för en privat konsument är enklare och består av färre steg än köpprocessen för ett företag (Kotler och Armstrong 2008, s 147). Webster och Wind (1972, s 31) menar att det inte går att identifiera en enda generell köpprocess inom industriellt köpbeteende. Författarna menar att skillnaderna mellan olika organisationer, människor inblandade i köpprocessen, köpsituationen och viktigheten av köpet är för stora. Parkinson (1986, s 111) skriver att antalet steg i processen varierar med hur komplex produkt det handlar om samt vilken köpsituation företaget befinner sig i.

Trots att Webster och Wind (1972, s 31) belyser svårigheterna med att identifiera en generell köpprocess har de tagit fram en modell där de identifierat de övergripande faserna som ett företag genomgår inför ett köp.

1. Någon i organisationen upptäcker ett problem/behov som kan lösas och tillfredställas genom ett köp.
2. Företaget försöker specificera exakt vad företaget behöver köpa för att tillfredsställa det upptäckta behovet.
3. Företaget söker på marknaden efter alternativ som uppfyller produktkraven från tidigare steg.
4. Företaget utvärderar alternativ från olika leverantörer.
5. Slutgiltigt val av leverantör.

Köpbeslutsgruppen samt deras deltagande och roller i köpprocessen

Garrido-Samaniego och Gutiérrez-Cillán (2004) framhåller i sin artikel hur viktigt det är att förstå att väldigt många personer är inblandade i ett företags köpprocess och väg till köpbeslut. Författarna menar att det är viktigt för det säljande företaget att känna till vilka personer som är inblandade och vilken deras roll är för att inte ödsla marknadsföringsinsatser på personer som är irrelevanta för det köpande företags beslut, utan istället fokusera på de personer som kan påverka köpbeslutet. Kotler och Keller (2006, s 214) talar om "the Buying Center" som den beslutstagande avdelningen inom det köpande företaget. Köpbeslutsgruppen, som vi väljer att kalla den, består enligt Kotler och Keller av alla medlemmar i organisationen som har en eller flera av rollerna inom köpprocessen; initiativtagare, användare, påverkare, beslutstagare, godkännare, köpare och informationsbevakare. Kotler och Armstrong (2008, s 166) menar vidare att antalet deltagare vid ett köp beror på hur komplext själva köpet är. Vid rutinköp kan köpcentret enligt författarna bestå av endast en deltagare, ofta köparen, och vid komplexa köp kan deltagandet exempelvis involvera personer från flera avdelningar i företaget.

Valkriterier

Kotler och Keller (2006, s 225) skriver att köpbeslutsgruppen specificerar de attribut som de vill att leverantören skall inneha innan de beslutar vilken leverantör de skall välja. Enligt Kotler och Keller (2008, s 167) tror många marknadsförare att priset, produkten eller bra service är de viktigaste faktorerna som påverkar ett köpande företag inför ett köp. Kotler och Keller (2006, s 225) har funnit att köpbeslutsgruppen ofta använder en leverantörsutvärderingsmodell för att finna den mest attraktiva leverantören.

1.2 Byggbranschen

Vi som författare till denna uppsats har valt att studera trähusbranschen, mer specifikt branschen för prefabricerade trähus, som är en del av byggbranschen. I följande avsnitt kommer vi att presentera varför just denna del av branschen är intressant.

Enligt Kotler och Keller (2006, s 210) är byggbranschen tillsammans med till exempel skogsindustrin och jordbrukssektorn en av de största aktörerna på företagsmarknaden. Byggbranschen står för 10 procent av den totala sysselsättningen i Sverige (Rensa bort myglet, 2007) och enligt Trä och Möbelindustriförbundet, TMF, har bostadsbyggandet ökat årligen sedan 1997, med undantag av 2002, med i genomsnitt 16 procent. Under 2007 bröts

denna utveckling men byggandet ligger fortfarande på en hög nivå och ökningen jämfört med 2006 ligger hitintills på 9 procent (ibid).

Ronnie Andersson, vice vd och chef för TMFs verksamhetsområde Bygga, säger i artikeln Trähusbranschen går mot rekordår (2007) att svensk trähusindustris industriella sätt att bygga prefabricerat i fabrik gör företagen till eftertraktade leverantörer till de stora byggföretagen. Andersson menar att småhusföretagen bygger tids- och kostnadseffektivt med precisa leveranstider, vilket ger dem en stark konkurrenskraft.

Inom trähusbranschen krävs det enligt Lessing (2005) tydligt kundfokus för att säkerställa att rätt produkter med rätt kvalitet och kostnad skapas för kunderna. Detta innebär att kundernas prioriteringar, krav och önskemål bör fångas upp och behandlas på ett systematiskt sätt exempelvis genom undersökningar och studier.

Lessing (2005) beskriver prefabricerade trähus, industriellt byggda hus, som monteringsfärdiga hus som skickas till kund antingen i platta paket eller i mer färdiga block eller kuber som lyfts på plats. Lessing anser att fördelarna med industriellt byggande är att byggnadsdelarna tillverkas i en miljö anpassad för effektiv produktion, där hjälpmedel och utrustning finns för att förenkla och underlätta arbetet. För att minimera arbetsmomentet på byggarbetsplatsen strävar förtillverkningen hela tiden mot att leverera så färdiga hus som möjligt (ibid). Kotler och Armstrong (2008, s 164) menar att företag ofta väljer den leverantör som erbjuder den mest kompletta och kundanpassade paketlösningen. Enligt författarna har paketförsäljning visat sig lönsam och är ofta en vinnande nyckelfaktor i företags marknadsföringsstrategier. Författarna skriver vidare att fördelen med försäljning av paketlösningar är att det köpande företaget även kan reducera antalet förhandlingar som normalt äger rum vid komplexa köp.

1.3 Problemområde

I ovanstående kapitel har vi presenterat bakgrunden till denna uppsats. Vi har presenterat köpbeteende och industriell/organisatoriskt köpbeteende, vilka delar det finns att ta hänsyn till gällande detta och att det är viktigt för företag att förstå sina företagskunders köpbeteende. Genom förståelse om kundernas köpbeteende kan det säljande företaget skapa framgångsrik planering och implementering av sina marknadsstrategier (Robinson, Faris och Wind, 1967, s 113). Vidare har vi i bakgrunden presenterat den bransch vi valt att studera. Byggbranschen är en av Sveriges absolut största industrier, enligt artikeln Rensa bort myglet från 2007 står byggbranschen för tio procent av sysselsättningen i Sverige. Att industriellt husbyggande och prefabricerade trähus enligt Lessing (2005) är en relativt ny del av byggbranschen och ett alternativ som står sig väldigt bra i konkurrensen mot andra sätt att bygga hus på är ytterligare en anledning till att vi finner just denna bransch intressant att studera. Mot denna bakgrund definierar vi vårt problemområde som: **Köpbeteende inom branschen för prefabricerade trähus.**

2. Industriellt köpbeteende

I detta kapitel kommer vi presentera ett antal modeller avseende industriellt köpbeteende utifrån de områden vi definierat i bakgrunden. Detta kapitel kommer sedan att stå som grund när vi i nästa kapitel väljer vår teoretiska referensram.

2.1 Köpsituationer som påverkar köpbeteende

Robinson, Faris och Wind (1967, s 23) menar att de omständigheter som råder vid köpet är viktigare än vilken slags produkt som köparen skall köpa. Robinson, Faris och Wind skriver att köparens köpbeteende och tillvägagångssätt vid köpet främst beror på vilken information och erfarenhet som köparen har inför köpet. Robinson et al har med utgångspunkt i ovanstående valt att studera olika köpsituationer som beskriver vilka omständigheter som påverkar köpbeslutet. I sin studie kom författarna fram till att det finns tre huvudkategorier av köpsituationer, enligt författarna kallade köpklasser, dessa är: nytt köp, modifierat återköp och direkt återköp.

Nytt köp

Ett företags behov av ny utrustning kan enligt Robinson, Faris och Wind (1967, s 29) uppstå antingen från interna stimuli eller från omgivningsfaktorer. Robinson et al (1967, s 28) menar att i denna köpsituation har köparen lite eller ingen tidigare köperfarenhet och behöver därmed mycket information. Köparen måste enligt författarna även söka alternativa lösningar på problemet samt alternativa leverantörer. Nya köp inträffar sällan men är väldigt viktiga för företag då det i förlängningen kan leda till rutinköp. Rutinköp kan enligt Robinson et al skapas genom att det säljande företaget gör bra reklam. Författarna skriver vidare det säljande företaget kan öka sina chanser att bli valda som leverantör genom att göra sitt bästa för att förstå det köpande företagens problem och erbjuda så bra lösningar på problemen som möjligt.

Modifierat återköp

Robinson, Faris och Wind (1967, s 28) skriver att ett modifierat återköp inträffar efter att kunden antingen tidigare handlat en ny vara eller gjort ett direkt återköp. Kunden utvärderar enligt Robinson et al (1967, s 31) på nytt leverantörer, produkter, priser och service. Detta betyder nödvändigtvis inte att företaget köper något nytt eller byter leverantör. Enligt författaren finns det fyra faktorer som ger upphov till modifierade återköp, nämligen kostnadsbesparingar, utveckling av slutprodukten, missnöjdhet med nuvarande leverantör, bättre erbjudande om exempelvis pris, kvalitet eller service från en annan leverantör. Robinson, Faris och Wind menar att marknadsaktiviteterna hos den nuvarande leverantören kan påverka de första tre faktorerna medan den sista bara marginellt påverkas av den nuvarande leverantörens marknadsaktiviteter.

Direkt återköp

Direkta återköp är den vanligaste köpsituationen för industriella köpare (Robinson, Faris och Wind, 1967 s 29 ff). Robinson et al skriver att vid direkta återköp varken söker eller seriöst överväger beslutsfattarna andra leverantörer. Författarna skriver vidare att det köpande företaget sedan tidigare utvärderat vilka leverantörer som de vill samarbeta med. Köparen har även erfarenhet sedan tidigare köp och behöver därför väldigt lite ny information inför ett direkt återköp (Robinson et al, 1967, s 28). Vidare menar författarna att det som kan variera exempelvis är pris, kvantiteter och leveranstider. Marknadsföraren på det säljande företagens största uppgift är enligt författarna att se till att företaget uppfyller kundens behov samt att se

till att det köpande företaget, den dag de behöver göra en förändring i sitt köp, väljer att göra denna hos sin befintliga leverantör. Robinson, Faris och Wind (1967, s 30) skriver att det bästa sättet för ett företag som vill skaffa sig nya kunder är att utnyttja sina konkurrenters motgångar när det gäller att uppfylla sina kunders behov, eftersom kunden vid ett sådant tillfälle ser fördelar med att byta leverantör.

2.1.2 Andra klassificeringar av köpsituationer

Sheth (1973) anser att *tidspress*, *upplevd risk* samt *typ av inköp* är tre faktorer att klassificera köpsituationer utifrån som kan påverka köpbeslutsgruppen och köpprocessen. Seth menar att om köpet måste genomföras under tidspress blir beslutsprocessen mindre komplex vilket innebär en mindre köpbeslutsgrupp och en kortare process. Sheth skriver vidare att om den upplevda risken är hög blir beslutsprocessen mer komplex och det innebär en högre grad av involvering. När det kommer till vilken typ av inköp det gäller så delar Sheth in det i två grupper, den första är en indelning baserad på Robinsons et al köpklasser, nytt och den andra är en indelning efter produkttyp; kapitalvaror, produkter för underhåll och så vidare.

Jacob och Erhet (2006) menar att det går att förutse industriella företags köpbeteende utifrån om företaget går med *vinst/överpresterar* eller med *förlust/underpresterar*. Om företaget underpresterar blir de mer öppna för möjligheter som innebär vinst och agerar därför, enligt författarna, mer offensivt. Jacob och Ehret menar att dessa företag är mer öppna för yttre påverkan och överväger olika och nya leverantörer. Författarna menar att företag som går med vinst och kanske överpresterar har en tendens att blir mer försiktiga och passiva. De vill skydda sin position och blir mer passiva. Detta leder till exempel till att företagen förlitar sig på redan prövade leverantörer (ibid).

Webster och Wind (1972, s 29) menar att det finns fyra klassifikationer av variabler som påverkar en organisations köpbeteende: individuella, grupp, organisatoriska och omgivningsvariabler. Kauffman presenterar i en artikel från 1996 samma faktorer som Webster och Wind. Kauffman har utöver dessa lagt till själva valprocessen samt produkt- och marknadsfaktorer. I sin artikel har Kaufmann sedan samlat ihop information från olika studier för respektive faktor.

Tabell 1: Variabler som påverkar en organisations köpbeteende

| Kategorier | Påverkande faktorer |
|---------------------|---|
| Individuella | <i>Individuella effekter</i> <i>Upplevd risk</i> |
| Grupp | <i>Köpbeslutsgruppskonceptet</i> <i>Köpbeslutsgruppens struktur</i> <i>Medlemskap</i> <i>Kommunikation</i> |
| Organisatoriska | <i>Struktur och storlek</i> <i>Roller</i> |
| Omgivningen | <i>Situation</i> <i>Osäkerhet om företagets omgivning</i> |
| Valprocessen | <i>Process typ</i> <i>Organisation/Konsument</i> |
| Produkt och marknad | <i>Produkt attribut</i> <i>Produkttyp</i> <i>Marknadssegmentering</i> |

Oversatt från: Kauffman, P.G. (1996). Influences on organizational buying choice processes: future research directions. *Journal of Business & Industrial Marketing* 11 (3/4), 94-107.

Individuella: Även om grupper av individer är inblandade i de flesta beslut som tas i organisationer så finns det enligt Kauffman (1996) individuella faktorer som kan ha inverkan på ett köp. Det har enligt Kauffman bland annat framkommit att beslutsregler för att utvärdera olika säljare, vilka produktattribut som anses viktigast samt hur individer organiserar köpbeslutet skiljer sig från individ till individ. Något annat som visat sig variera mycket från individ till individ är den upplevda risken (ibid).

Gruppfaktorer: Enligt Kauffman (1996) är sammansättningen av köpbeslutsgruppen den grupp faktor som påverkar köpbeslutet mest. Det kan till exempel handla om vilka som deltar, vilka roller de har, hur stort inflytande olika gruppmedlemmar har och hur gruppen kommunicerar. Framst har det enligt Kauffman visat sig viktigt att förstå att beroende på till exempel köpsituation och under vilken fas i köpet man befinner sig så är det olika personer som har olika roller i köpbeslutet.

Organisatoriska faktorer: Organisationens struktur och storlek har enligt den forskning som Kauffman gått igenom visat sig påverka köpbeteendet i företag. Företagets storlek har bland annat visat sig påverka i vilken grad individuella åsikter får påverka köpbeteendet.

Omgivningsfaktorer: Enligt Kauffman har företagets omgivning effekt på till exempel storleken på köpbeslutsgruppen, hur medlemmarna i köpbeslutsgruppen reagerar och agerar i valprocessen samt på kriterier för köp. Kauffman menar att om företag är osäkra på sin omgivning påverkar det köpbeteendet i stor grad. Det har visat sig att desto större osäkerhet desto mer aktivt är deltagande i köpbeslutsgruppen (ibid).

Processfaktorer: Det har enligt Kauffman visat sig att själva köpprocessen påverkar köpbeslutet. Exempelvis leder en process som inkluderar att leta nya källor och leverantörer till andra beslut än en process som inte inkluderar detta steg.

Produkt och marknadsfaktorer: Kauffman redovisar i sin artikel att det finns väldigt många faktorer rörande själva produkten som påverkar köpbeteende och köpbeslutet. Produktattribut, typ, användningsområde samt effekter av produkten är några faktorer som han nämner. Osynliga attribut som till exempel service har visat sig ha större inverkan på köpet än fysiska produktattribut (ibid).

2.2 Köpprocesser

Kotler och Keller (2006, s 218) menar att marknadsförare måste förstå hur inköpsavdelningen hos kunden fungerar. Köpprocessen innehåller de olika steg som ett företag går igenom inför, under och efter ett köp. Inköpsprocessen kan variera väldigt mycket beroende på till exempel vilken typ produkt av det är som skall köpas (ibid)

2.2.1 Köpfaser för industriella företag

Robinson, Faris och Wind (1967, s 13 ff) beskriver en köpprocess som industriella företag går igenom inför ett köpbeslut. Robinson et al kallar de olika stegen för köpfaser och beskriver dem enligt följande:

1. *Upptäckt av ett problem:* En person inom företaget stöter på ett problem eller upptäcker ett behov som kan tillgodoses genom köp av en vara eller tjänst. Problemet kan också påtalas av en potentiell kund som upptäckt ett behov inom sin organisation.
2. *Behovsbeskrivning:* En generell beskrivning av möjliga lösningar på ovanstående problem. Alltså vad företaget behöver, vilka egenskaper samt kvantiteter på de produkter/tjänster som företaget har behov av att köpa in.
3. *Produktspecifikation:* En mer specifik lösning på problemet i föregående fas. Företaget arbetar till exempel fram en teknisk specifikation av produkten. De uppgifter företaget tar fram här ska ligga till grund för kommande faser i köpet, till exempel prisförslag, val av leverantör och så vidare. I denna fas börjar köparna också påverkas av yttre faktorer som kan komma att bli avgörande för det slutgiltiga beslutet.
4. *Söka efter leverantörer:* Det köpande företaget undersöker vilka leverantörer som kan erbjuda företaget den önskade produkten. Vid mer komplexa och kostsamma produkter avsätter det köpande företaget mer tid för att hitta leverantörer.
5. *Insamlande och analys av offerter från leverantörer:* De mest kvalificerade leverantörerna har valts ut och får i uppdrag att föreslå lösningar på det köpande företags problem och behov. Om företaget skall köpa komplexa eller dyra produkter kräver det ofta skriftliga och mer formella presentationer av lösningarna. Fas fyra och fem är svåra att separera och sker ofta parallellt. Om köparna har lite väldigt lite information från början så kan det dock vara en större skillnad mellan faserna.
6. *Val av leverantörer:* Medlemmarna i köpbeslutsgruppen använder sig ofta av listade önskvärda attribut som leverantören skall inneha och hur viktiga de anser dessa vara, beslut om leverantörs fattas sedan utifrån dessa attribut. Attributen kan vara både attribut som påverkar relationen mellan leverantör och kund samt faktorer som teknik, geografi och tidigare prestationer.
7. *Orderrutin:* Denna fas inleds med att en order skickas till en leverantör. Köpprocessen är för den delen inte avslutad förrän varan är levererad och accepterad av köparna. I denna fas ingår till exempel förberedelse av ordern innan den skickas till leverantör, kontroll och utvärdering av leveransen, kontroll och betalning av fakturor.
8. *Utvärdering:* Efter köpet utvärderas leverantörens prestation mer ingående. Köparna utvärderar om produkten de köpt klarade av att uppfylla behovet och lösa problemet som upptäcktes i fas ett. Utvärderingen av köpet resulterar antingen i ett återköp, en

modifiering av köpet eller att företaget väljer att arbeta med en annan leverantör vid nästa köp.

2.2.2 Köpprocessen i olika köpsituationer

Enligt Parkinson och Baker (1986, s 122) är det svårt att utveckla en generell modell för organisatoriskt köpbeteende som gäller för alla situationer eftersom den organisatoriska köpprocessen med stor sannolikhet kommer att förändras från situation till situation beroende på den unika kombinationen av påverkande faktorer på beslutet i varje specifik situation. Robinson, Faris och Wind (1967, s 14) har i sin modell som de kallar Buygrid framework försökt kombinera de åtta faserna i köpprocessen med de tre olika köpsituationerna, ny vara, direkt återköp och modifierat återköp. Hos Kotler och Keller (2006, s 220) återges en kompletterad version av modellen där författarna har specificerat vilka steg i köpprocessen som ett företag går igenom vid respektive köpsituation.

Tabell 2: Buygrid framework

| | Ny Vara | Modifierat återköp | Direkt återköp |
|--------------------------------------|--------------------|-------------------------------|---------------------------|
| Upptäckt av problem | Ja | Kanske | Nej |
| Behovs- beskrivning | Ja | Kanske | Nej |
| Produkt- specifikation | Ja | Ja | Ja |
| Söka leverantörer | Ja | Kanske | Nej |
| Insamlande och analys av offerter | Ja | Kanske | Nej |
| Val av leverantör | Ja | Kanske | Nej |
| Orderrutin | Ja | Kanske | Nej |
| Utvärdering | Ja | Ja | Ja |

Översatt från: Kotler, P., & Keller, K.L. (2006). *Marketing Management*. (12th edition). Upper Saddle River: Pearson Education, Inc. s 200.

2.2.3 Köpprocess för inköp av produktionsmaterial

1981 utvecklade Möller en köpprocess för inköp av produktionsmaterial. Även denna modell, som författaren benämner MAT-buy model, består av åtta steg. Vad varje steg innebär för det köpande företaget beskrivs av Parkinson och Baker (1986) enligt följande:

- A. *Initiativ till köp*: I detta steg skall företaget bestämma en köpprocess ska inledas eller inte. Viktiga faktorer i detta steg är till exempel hur säljare försöker påverka företagets behov av köp samt företagets egen uppfattning om sin omgivning och sina behov.
- B. *Formulering av valkriterier*: I detta steg skall företaget specificera vilka material som behöver köpas samt formulera vilka generella krav företaget har på sina eventuella leverantörer.

- C. *Informationssökning*: Omfattningen av informationssökning varierar beroende på företagets situation. I vissa situationer är sökandet väldigt omfattande medan det ibland inte behövs överhuvudtaget.
- D. *Val av möjliga leverantörer*: I detta steg ska företaget välja ut vilka leverantörer som de ska kontakta vidare och begära offerter från.
- E. *Utvärdering av offerter*: Företaget utvärderar leverantörernas förslag utifrån de kriterier som de specificerade i B.
- F. *Förhandlingar*: Företaget inleder förhandlingar med ett urval av möjliga leverantörer.
- G. *Val av leverantör*: Företaget definierar de faktorer som de kommer att basera sitt slutgiltiga val på samt gör detta val.
- H. *Implementering av valet*: Företaget genomför ett köp.

Syftet med MAT-buy modellen är enligt Parkinson och Baker (1986, s 119) att sammanställa alla de beslutsproblem som kan uppstå i en ny och dynamisk köpsituation. MAT-buy modellen som den är beskriven av Parkinson och Baker (1986, s 116 ff) belyser även vad som är viktigt för de säljande företagen att förstå under de olika stegen. Sammanfattningsvis kan nämnas att det hela tiden handlar om att företaget skall veta vad företaget grundar sitt köpbeslut på, alltså var de ska söka efter information och vilka krav de har på sina leverantörer.

2.3 Köpbeslutsgruppen

Cyert och March (1992, s 164 ff) anser att en köpbeslutsgrupp består av individer som har olika mål. Detta kan enligt författarna exempelvis vara mål som handlar om vinst, försäljning, marknadsandelar, inventarier och produktion. Robinson, Faris och Wind (1967, s 101) menar att alla individer, oavsett vilken roll de har i köpprocessen, ingår i köpbeslutsgruppen.

2.3.1 Deltagare i köpbeslutsgruppen

Webster och Wind (1972, s 75 ff) skriver att de personer som är med i ett företags köp samarbetar genom att de delar kunskaper och att personerna försöker påverka resultatet av köpbeslutet så det skall bli så fördelaktigt som möjligt. I köpbeslutsgruppen finns flera tydliga roller: *användare, köpare, influerare, beslutsfattare och informationsbevakare* (Webster och Wind, 1972, s 77). Författarna menar att förståelse för rollerna inom köpbeslutsgruppen skapar förståelse för köpprocessen. Webster och Wind menar vidare att flera personer inom köpbeslutsgruppen kan ha samma roll, exempelvis användare och att en och samma person kan ha flera roller i köpbeslutsgruppen så som exempelvis köpare och informationsbevakare. Bonoma (1982) lägger till ytterligare en deltagarroll vilken är *initiativtagare*.

Användare är de personer som skall använda den produkt som skall köpas in av företaget (Webster och Wind, 1972, s 78). Webster och Wind menar att användaren kan påverka köpbeslutet positivt eller negativt. Positiv påverkan kan ske genom förslag på behov för inköp av material eller genom definiering av standarder för produktkvalitet. Användarna kan påverka köpbeslutet negativt genom att exempelvis vägra arbeta med material som köps in från en viss leverantör (ibid).

Köpare är enligt Webster och Wind (1972, s 78) de personer som har det formella ansvaret och auktoriteten att förhandla och välja leverantör. Köparens val kan dock begränsas avsevärt genom formell eller informell påverkan från andra personer inom köpbeslutsgruppen, antalet val kan exempelvis minskas genom att teknisk personal har auktoritet att göra specifikationer som tvingar köparen att förhandla med en speciell leverantör (Webster och Wind, 1972, s 79).

Författarna menar vidare att köparen påverkar köprocessen under olika steg men framförallt när det gäller att bestämma vilka leverantörer som organisationen kan genomföra köp med samt att välja leverantör.

Influerare är medlemmar i köpbeslutsgruppen som direkt eller indirekt påverkar köp eller användandebeslut (Webster och Wind, 1972, s 78). Webster och Wind skriver att alla medlemmar i köpbeslutsgruppen kan ses som influerare/påverkare, vissa medlemmar har dock endast denna roll. Författarna skriver vidare att influerarna oftast påverkar köpbeslutet genom att definiera valkriterier eller genom att erbjuda information som kan användas för att utvärdera alternativa köpbeslut.

Beslutsfattare har makt, både intern och extern, när det gäller att fatta det slutgiltiga beslutet om vilka leverantörer som skall väljas (Webster och Wind, 1972, s 79). Bonoma (1982) menar att beslutsfattarna är de som säger ja eller nej till ett köp. Det är dock sällan dessa personer som skriver under kontraktet (ibid).

Informationsbevakare är de personer som kontrollerar informationsflödet inom köpbeslutsgruppen (Webster och Wind, 1972, s 80). Informationsbevakare påverkar köpet främst när det gäller att identifiera köpalternativ (Webster och Wind, 1972, s 80). Informationsbevakare återfinns ofta på ett företags inköpsavdelning (Lau, Razzaque och Ong, 2003). Författarna skriver att det är informationsbevakare som representerar företaget utåt samt bidrar med information in till företaget. Industriella köp innebär ofta en gemensam beslutsprocess vilket innebär att köpbeslutsgruppen måste förhandla sig fram till beslut (Lau, Razzaque och Ong, 2003). I och med att informationsbevakare är de som kontrollerar information har dessa, enligt författarna, stor möjlighet att påverka beslut då de även kan undanhålla information.

Initiativtagare är de personer som kommer till insikt om att ett företags problem kan lösas eller undvikas genom införskaffade av en service eller produkt (Bonoma, 1982).

Webster och Wind (1972, s 80) har i nedanstående tabell beskrivit vilka roller från köpbeslutsgruppen som mest troligt deltar under de olika stegen i köprocessen.

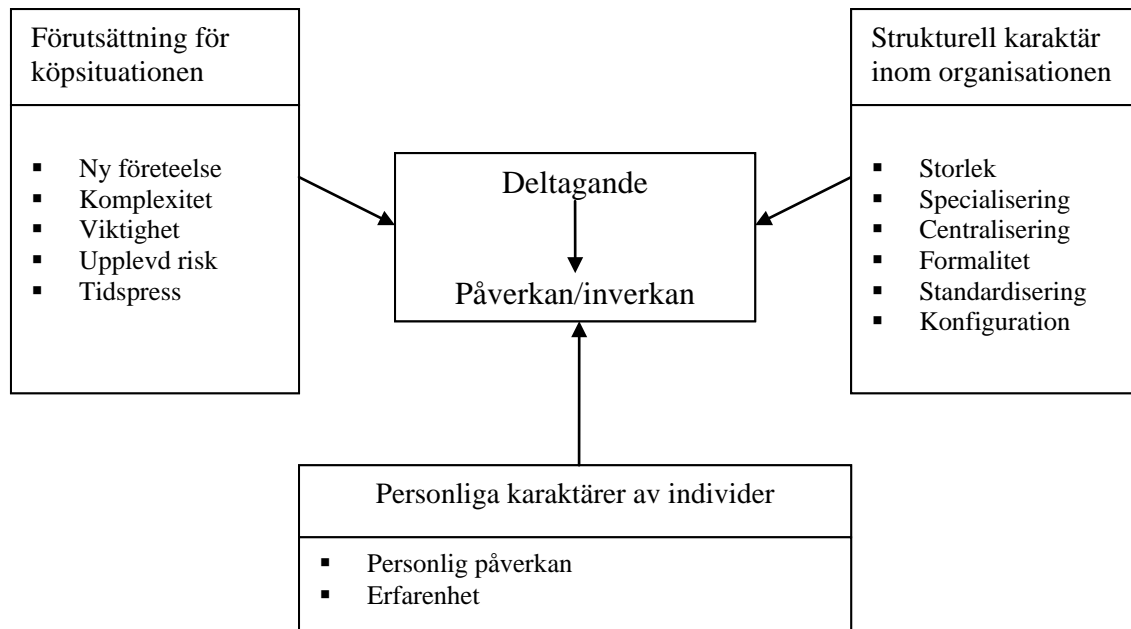
Tabell 3: Beslutssteg och roller i köpbeslutsgruppen

| | Användare | Influerare | Köpare | Besluts- tagare | Info bevakare |
|---|-----------|------------|--------|--------------------|------------------|
| Identifikation av behov | X | X | | | |
| Specificera samt schemalägga köpet | X | X | X | X | |
| Identifiera köpalternativ | X | X | X | | X |
| Utvärdera alternativ och köpaktiviteter | X | X | X | | |
| Val av leverantör | X | X | X | X | |

Översättning från: Webster, F.E., & Wind, Y. (1972). *Organizational Buying Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc. s, 80.

2.3.2 Deltagande och inverkan på köpb beslutsgruppen

Garrido-Samaniego och Gutiérrez-Cillián (2004) föreslår en modell för fastställande gällande deltagande och inverkan på köpb beslutsgruppen inom industriellt köpande. Författarnas modell innehåller tre typer av variabler som är avgörande faktorer för deltagande och inverkan på köpb beslutsgruppen. Variablerna som författarna beskriver är: förutsättning för köpsituationen, personliga karaktärer av individer och strukturella karaktärer av organisation.



Figur 2: Modell för deltagande och inverkan på köpb beslutsgruppen

Efter artikeln "Determinants of influence and participation in the buying center. An analysis of Spanish industrial companies" av M.J. Garrido-Samaniego och J. Gutiérrez-Cillán, 2004, Journal of Business & Industrial Marketing, s 322

Deltagande och inverkan

McQuinston (1989) definierar deltagande inom köpb beslutsgruppen som omfattningen av skriven eller verbal information som erbjuds till andra inom den beslutsfattande enheten i samband med köpb beslutet. I vilken omfattning informationen som en individ tillhandahåller de övriga deltagarna i köpb beslutsgruppen påverkar deras agerande inom beslutsfattandet (McQuinston, 1989). Författaren skriver vidare att det exempelvis kan ses som att individer kan utvärdera en tjänst eller en produkt annorlunda beroende på vilken information de fått inför beslutet.

Förutsättningar för köpsituationen

Ny företeelse: Garrido-Samaniego och Gutiérrez-Cillián (2004) menar att enligt industriell köpteori söker personer inom en beslutsfattande enhet efter mer information om de står inför en ny köpsituation och minskar på så sätt osäkerheten. Detta informationsökande innebär att den beslutsfattande enheten ökar sitt deltagande och sin påverkan på köpb beslutsgruppen (ibid).

Komplexitet: Det finns två generella områden för hur graden av komplexitet ökar deltagandet, dessa är komplexiteten i köpsituationen (Dadzie, Johnston, Dadzie och Yoo, 1999) och

komplexiteten i produkten enligt Lilien och Wong refererad av Garrido-Samaniego och Gutiérrez-Cillán (2004). Bonoma (1982) menar i sin artikel att i mer komplexa köpsituationer stiger antalet personer i köpbeslutsgruppen.

Viktighet: Hur viktigt köpet är definieras enligt Garrido-Samaniego och Gutiérrez-Cillán (2004) av vilken inverkan köpet har på företagets produktivitet och vinstlönsamhet. Dessa två faktorer har enligt författarna visat sig påverka delaktigheten och inverkan under köpprocessen. Bonoma (1982) stödjer föregående påstående när han skriver att om det är ett mindre inköp, exempelvis en miniräknare på en affärsresa, kan en och samma person inneha alla sex rollerna.

Upplevd risk: Enligt Garrido-Samaniego och Gutiérrez-Cillán (2004) brukar köpare som upplever stor risk med sitt köp öka sin deltagandegrad och grad av påverkan inom köpbeslutsgruppen för att kunna minska uppkomsten av risk.

Tidspress: Enligt Speakman och Mariarty, 1986 refererad av Garrido-Samaniego och Gutiérrez-Cillán (2004) minskar graden av deltagande och inverkan på beslutsprocessen om det råder tidspress för köpsituationen.

Personliga karaktärer av individer

Personlig påverkan: Författarna skriver att desto mer involverad en individ är i köpsituationen desto större är möjligheten att personen känner sig motiverad att delta och påverka köpbeslutsgruppen. Detta påstående stöds av flertalet författare så som Patchen (1974), Mc Quinston och Dickson (1991) med flera.

Personlig erfarenhet: Enligt Garrido-Samaniego och Gutiérrez-Cillán (2004) finns det lite litteratur som beskriver industriens köpbeteende men de studier som finns visar att större erfarenhet innebär större deltagande och inverkan från individer som är delaktiga i en beslutsfattande enhet.

Strukturella karaktärer i en organisation

Specialisering: Hög grad av specialisering inom en organisation innebär att organisationen har ett högre deltagande och större inverkan på beslutsgruppen enligt Garrido-Samaniego och Gutiérrez-Cillán (2004).

Standardisering: Enligt Garrido-Samaniego och Gutiérrez-Cillán (2004) innebär en högre grad av standardisering större möjligheter för att skapa strukturerade köpbeslutsgrupper och därmed ökar graden av deltagande och inverkan på köpbeslutsgruppen.

Centralisering: Författarna menar att en större grad av decentralisering innebär att fler avdelningar inom organisationen deltar. Detta innebär i sin tur att det är fler personer som deltar och påverkar köpbeslutsgruppen (ibid).

Formalisering: Författarna beskriver att formaliteter som regler, policys och procedurer för olika aktiviteter. De skriver vidare att genom effektiv kommunikation kan exempelvis formaliteter så som pappersarbete minskas. Osmonbenkov, Bello och Gilliland (2002) skriver att verktyg inom e-handeln förväntas minska formaliteten inom köpbeslutsgruppen och därmed även reducera deltagandet.

Konfiguration: Undersökningar visar att hur individer rankar organisationer beror på hur duktigt företaget är på att sammanställa information samt nyttja informationen (Garrido-

Samaniego och Gutiérrez-Cillián, 2004). Författarna har dock ej hittat något samband mellan konfiguration och deltagande samt inflytande på köpbeslutsgruppen.

Storlek: Garrido-Samaniego och Gutiérrez-Cillián (2004) beskriver vidare att karaktären på organisationens struktur, både interna faktorer och organisationens storlek, är en funktion som bestämmer deltagande och inverkan på köpbeslutsgruppen.

2.4 Kriterier för val av leverantör

Kotler och Keller (2006, s 225) skriver att köpbeslutsgruppen specificerar attribut som de vill att leverantören skall inneha innan de beslutar vilken leverantör de skall välja. Författarna skriver vidare att köpbeslutsgruppen ofta använder en leverantörsutvärderingsmodell för att finna den mest attraktiva leverantören. Den modell som författarna beskriver innehåller attributen pris, leverantörens rykte, produktkvalitet, servicekvalitet och leverantörens flexibilitet, dessa attribut värderas utifrån skalorna dålig, godkänd och bra. Kotler och Armstrong (2008, s 171) kom i en undersökning fram till att attributen; kvalitet på produkt och service, leverans i tid, leverantörens moraliska beteende, ärlig kommunikation och konkurrenskraftiga priser samt reparation, service, teknisk hjälp, geografisk placering, historik och rykte är attribut som köpbeslutsgruppen kan använda sig av för att identifiera den bästa leverantören.

Valkriterier som är viktiga för tillverkande företag är enligt Ndubisi, Jantan, Hing och Ayub (2005) flexibilitet inom produkt, lansering och volym. Medan kriterier för val av internationella leverantörer (Hokey, 1994) är: ekonomi, kvalitet, upplevd risk, service, partnerskap mellan köpare och leverantör, kulturella och kommunikationshinder och handelsrestriktioner. Hur köpare beslutar sig om leverantör beror på köpsituationen och hur viktigt köpet är när det gäller köpets komplexitet och kostnad (Reeder, Brierty och Reeder, 1991, s 127).

Reeder, Brierty och Reeder (1991, s 128) skriver att köparen värderar industriella leverantören utifrån att leverantören skall kunna producera rätt produkt med rätt kvalitet och i rätt kvantitet, ha tidsenliga leveranser, erbjuda god service, erbjuda konkurrenskraftiga priser och vara pålitliga leverantörer.

3. Problemdiskussion och referensram

Kapitlet inleds med vårt syfte samt beskrivning av hur vi valt att disponera kapitlet för att sedan mynna ut i vår problemdiskussion med forskningsfrågor. Kapitlet avslutas med vår valda referensram som vi sedan kommer att använda för att analysera den insamlade empirin.

3.1 Problemdiskussion

Efter vår litteraturstudie finner vi fortfarande vårt problemområde aktuellt och har därför valt att formulera syftet med denna uppsats i enlighet med det definierade problemområdet. Syftet är att studera industriellt köpbeteende inom branschen för prefabricerade trähus.

Loewenstein (2001) skriver att människor inte alltid vet hur de ska bete sig i olika situationer. Författaren menar att människor istället tenderar att agerar utifrån en tvåstegsmodell. Första steget är att identifiera den situation företaget befinner sig i och det andra steget är att anpassa urvalskriterier som passar just den situationen (ibid). Webster (1991, s 28) anser att köpbeslut inte sker av sig självt utan är en komplex serie av aktiviteter med många inblandade personer från köpbeslutsgruppen. Dessa aktiviteter leder enligt författaren till överenskommelser om att köpa varor eller tjänster från ett företag.

Reeder, Brierty och Reeder (1991, s 75) menar att industriellt köpbeteende påverkas av:

- Köpprocessen som företaget går igenom när de ställs inför olika köpsituationer
- Roller inom köpbeslutsgruppen
- Valkriterier inför ett köp

Vi väljer att strukturera resterande del av vår problemdiskussion utifrån ovanstående information. Ett kortare resonemang om respektive område leder fram till en forskningsfråga. De forskningsfrågor vi valt skall sedan leda fram till svaret på vårt syfte.

När det gäller köpprocessen framhålls det hela tiden hur den skiljer sig åt beroende på köpsituation, till exempel av Parkinson och Baker (1986, s 122). Vi har därför valt att lyfta in denna parameter även när det gäller köpbeslutsgruppen och kriterier för val av leverantör.

Webster (1991, s 29) menar att en industriell marknadsförare som analyserar kundernas köpprocesser kan utveckla bra strategier för företaget, detta genom identifikation av vilka steg som är viktiga för kunden och företaget kan därmed lättare möta kundernas behov. Köpprocessen för organisationers köpbeteende varierar enligt Parkinson och Baker (1986, s 122) beroende på köpsituation, vilka enligt Robinson, Faris och Wind (1967, s 23) är nytt köp, modifierat köp och direkt återköp. Ovanstående diskussion leder oss till vår första forskningsfråga:

Hur kan köpprocessen beskrivas i olika köpsituationer när företag köper prefabricerade trähus?

Osmonbekov, Bello och Gilliland (2002) menar att det är väldigt viktigt för marknadsföringsavdelningen på ett företag att identifiera vilka medlemmar som ingår i och påverkar beslutsprocessen. Garrido-Samaniego och Gutiérrez-Cillán (2004) instämmer i ovanstående

och anser att det dessutom är viktigt att identifiera medlemmarnas roll för att på så sätt kunna fokusera på de personer som kan påverka köpbeslutet. Österman (1982, s 23) skriver att det finns en missvisande föreställning om att det viktigaste för det säljande företaget är att identifiera den person som skall skriva under kontraktet. Författaren skriver vidare att det ofta är viktigare att nå initiativtagaren (ibid). Utifrån ovanstående är det alltså viktigt att känna till vilka personer som är med i köpbeslutsgruppen samt deras roller och därför har vi valt att formulera vår andra forskningsfråga enligt nedanstående.

Hur kan köpbeslutsgruppen beskrivas i olika köpsituationer när företag köper prefabricerade trähus?

Kotler och Armstrong (2008, s 164) menar att företag ofta väljer den leverantör som erbjuder den mest kompletta och kundanpassade paketlösningen. Kotler och Keller (2006, s 225) skriver att köpbeslutsgruppen specificerar önskvärda attribut som de vill att leverantören skall inneha och beslutar utifrån dessa attribut vilken leverantör de skall välja. Författarna menar vidare att köpbeslutsgruppen använder sig av en leverantörsutvärderingsmodell. Modellen innehåller attributen pris, leverantörens rykte, produktkvalitet, tjänstekvalitet och leverantörens flexibilitet (ibid). Enligt Ndubishi, Jantan, Hing och Ayub (2005) är flexibilitet inom produkten, lanseringen och volymen det viktigaste valkriterierna för tillverkande företag. Ovanstående information om kriterier för val av leverantör leder oss in på vår tredje forskningsfråga:

Vilka valkriterier påverkar ett företags val av leverantör samt hur påverkas deras viktighet beroende på köpsituation?

3.2 Referensram

Den teori vi belyst i kapitel två samt de forskningsfrågor vi valt att undersöka ligger till grund för vår teoretiska referensram. Vi har valt att undersöka om och hur olika köpsituationer påverkar köpbeteendet och därför görs först en beskrivning av de olika köpsituationerna. Köpsituationernas påverkan kommer att studeras i samtliga tre områden inom köpbeteende. I detta kapitel presenteras en kortfattad version av teorier som berör köpsituationer, köpprocessen, köpbeslutsgruppen och kriterier för val av leverantör. En mer detaljerad beskrivning av respektive del återfinns i teorikapitlet.

3.2.1 Köpsituationer

Vi har valt att fokusera på de tre olika köpsituationerna som Robinson, Faris och Wind presenterade år 1967 för att se om och hur dessa tre köpsituationer påverkar köpbeteende då alla köpsituationer enligt författarna kan kategoriseras enligt denna modell. Denna modell är allmänt vedertagen och refereras till än idag, bland annat av Kotler och Armstrong år 2008 (s 163). De köpsituationer som Robinson et al definierat är nytt köp, modifierat återköp samt direkt återköp.

I vår teori har vi inte funnit någon modell med hur dessa köpsituationer påverkar köpbeslutsgruppen. Däremot så presenterar Garrido-Samniego och Gutiérrez-Cillán (2004) en modell för hur olika förutsättningar för köpsituationen påverkar deltaganden inom köpbeslutsgruppen. Denna modell kommer att användas för att undersöka hur köpsituationer påverkar köpbeslutsgruppen. De olika förutsättningar för köpsituationen som kan påverka deltagande och inverkan i köpbeslutsgruppen är ny företeelse, komplexitet, viktighet, upplevd risk samt tidspress.

3.3.2 Köpprocessen

Hur kan köpprocessen beskrivas i olika köpsituationer när företag köper prefabricerade trähus?

För att besvara vår första forskningsfråga har vi valt den köpprocess som industriella företag enligt Robinson, Faris och Wind (1967, s 14 ff) går igenom inför ett köpbeslut. Robinson et al kallar de olika stegen för köpfaser och beskriver dem enligt följande:

1. *Upptäckt av ett problem*
2. *Behovsbeskrivning*
3. *Produktspecifikation*
4. *Söka efter leverantörer.*
5. *Insamlande och analys av offerter från leverantörer*
6. *Val av leverantörer*
7. *Genomförande av order*
8. *Utvärdering*

För att studera hur köpprocessen för inköp av prefabricerade trähus påverkas av olika köpsituationer har vi valt Robinson, Faris och Winds (1967, s 14) modell Buygrid framework. I denna modell kombineras de åtta faserna i köpprocessen med de tre olika köpsituationerna ny vara, direkt återköp och modifierat återköp. Hos Kotler och Keller (2006, s 220) återges en kompletterad version av modellen där författarna har specificerat vilka steg i köpprocessen som ett företag går igenom vid respektive köpsituation. Genom att låta företagen i vår fallstudie beskriva den köpprocess de går igenom vid olika köpsituationer och sedan jämföra deras svar med teorin kommer vi att kunna studera hur köpprocessen ser ut i olika köpsituationer för företag som köper prefabricerade trähus.

3.3.3 Köpbeslutsgruppen och dess roller

Hur kan köpbeslutsgruppen beskrivas i olika köpsituationer när företag köper prefabricerade trähus?

För att undersöka vem som ingår i köpbeslutsgruppen för inköp av prefabricerade trähus har vi valt att studera de fem rollerna *användare, köpare, influerare, beslutsfattare och informationsbevakare* som enligt Webster och Wind (1972, s 77) ingår i köpbeslutsgruppen för industriella företag samt ytterligare en deltagarroll vilken enligt Bonoma (1982) är *initiativtagare*. Webster och Wind (1972, s 77) menar vidare att flera personer inom köpbeslutsgruppen kan ha en och samma roll. Köpsituationen för industriella köpbeslutsgrupps deltagande och inverkan/påverkan påverkas enligt Garrido-Samaniego och Gutiérrez-Cillián (2004) beroende på vilka förutsättningar som finns för köpsituationen. De förutsättningar som författarna tar upp är ny företeelse, komplexitet, viktighet, upplevd risk samt tidspress. Vi har valt att studera om dessa förutsättningar kan appliceras på köpbeslutsgruppen för inköp av prefabricerade hus. Genom att fråga företagen vilka personer som är inblandade i ett köpbeslut samt vilka roller dessa personer har kan vi identifiera vilka personer på företagen som deltar i ett köpbeslut. Vi kommer vidare att fråga företagen om och hur de olika förutsättningarna för köpsituationer kan påverka deltagandet inom köpbeslutsgruppen.

3.3.4 Valkriterier

Vilka valkriterier påverkar ett företags val av leverantör samt hur påverkas deras viktighet beroende på köpsituation?

För att undersöka vilka valkriterier som påverkar ett företags val av leverantör har vi valt att utgå från Kotler och Kellers beskrivning (2006, s 225) där de menar att köpbeslutsgruppen specificerar attribut som de vill att leverantören skall inneha innan de beslutar vilken leverantör de skall välja. Författarna skriver vidare att köpbeslutsgruppen ofta använder en leverantörsutvärderingsmodell för att finna den mest attraktiva leverantören. I nedanstående tabell har vi sammanställt de valkriterier som vi i teorin (Kotler och Armstrong 2008, s 171, Reeder, Brierty och Reeder 1991, s 128 och Hokey 1994) funnit att industriella köpare värderar sina leverantörer utifrån. Vi väljer sedan att undersöka hur viktigt de intervjuade företagen anser att dessa valkriterier är samt hur de påverkas beroende på köpsituation.

| Valkriterier | Nytt köp | Modifierat köp | Direkt återköp |
|--|----------|----------------|----------------|
| Leverantörens rykte | | | |
| Produktkvalitet | | | |
| Leverantörens flexibilitet | | | |
| Leverans i tid | | | |
| Leverantörens moral | | | |
| Ärlig kommunikation | | | |
| Konkurrenskraftiga priser | | | |
| Service | | | |
| Reparation | | | |
| Teknisk hjälp | | | |
| Geografisk placering | | | |
| Historik | | | |
| Partnerskap mellan köpare och leverantör | | | |
| Kunskap och erfarenhet hos leverantör | | | |

4. Metod

I detta kapitel presenteras vår litteratursökning, forskningsstrategi, val av fallstudieföretag, datainsamlingsmetod, analysmetod och metodproblem samt hur vi gått tillväga för att stärka validiteten och reliabiliteten i vår uppsats.

4.1 Litteratursökning

Vi började vår litteratursökning med att söka vetenskapliga artiklar via databaserna Ebsco och Emerald. Dessa två databaser valdes för att de innehåller ett bra utbud av vetenskapliga artiklar inom företagsekonomi. Vi sökte även efter böcker på sökdatabasen Lucia. I vår litteraturstudie har vi fokuserat på att hitta information om industriellt köpbeteende då det är detta ämnesområde som vi valt att studera i vår uppsats. Det är främst tidsskriften *Journal of Business & Industrial Marketing* som vi använt oss av, då denna tidsskrift erbjuder mest relevanta artiklar för att studera vårt ämnesområde. De sökord som vi använt är exempelvis: *Buying Process, Business Buying Process, Buying Behavior, Model, Buying Situation, Buying Center, Choice Criterias, Industrial* och *Construction Industry* samt kombinationer av dessa sökord. Vi har även sökt på de svenska översättningarna till orden, vi har dock fått flest träffar på de engelska sökorden och har därför främst använt dessa.

4.2 Forskningsstrategi

Fallstudier är enligt Denscombe (2000, s 41 ff) lämplig när det gäller att pröva teorier samt när det gäller att undersöka relationer och processer. Något annat som utmärker fallstudier är att de inriktar sig på ett fåtal enskilda undersökningsobjekt och på detta sätt betonar djupet snarare än bredden av studien, det blir därmed lättare att studera komplexiteten i givna situationer och se samband mellan hur olika delar påverkar varandra (ibid). Fallstudiens verkliga värde är att den tar reda på varför olika resultat uppstår. Med denna bakgrund och med tanke på vårt syfte och våra forskningsfrågor så anser vi just fallstudier vara den lämpligaste forskningsstrategin för vår D-uppsats. Att välja ett fåtal objekt att studera på djupet kommer att ge oss en mer djupgående förståelse om hur köpbeteendet inom branschen för prefabricerade trähus ser ut.

4.3 Val av fallstudieföretag

Då vårt syfte är att undersöka hur köpbeteende inom branschen för prefabricerade trähus ser ut har vi valt tre företag inom byggbranschen i Sverige där inköp av prefabricerade trähus är en del av verksamheten som undersökningsobjekt. De företag vi valt är Peab AB, JM AB och NCC. Enligt en sammanställning av årsredovisningar för räkenskapsåret 2006 gjord av Sveriges Byggindustrier (2007) är dessa företag tre av de fyra största aktörerna inom byggbranschen i Sverige. Syftet med att välja dessa företag är att de är de största aktörerna på den svenska marknaden samt att företagen har flerårig erfarenhet när det gäller inköp av prefabricerade trähus.

4.4 Datainsamlingsmetod

Vid användande av fallstudier kan forskaren använda sig av flera olika källor, typer av data och forskningsmetoder (Denscombe, 1998, s 43). Fördelen med att använda intervjuer är att de ger mer djupgående förståelse och mer detaljerad information (Denscombe, 1998, s 132). Vi ansåg därför att denna datainsamlingsmetod var en passande metod för att uppnå vårt syfte med uppsatsen. Vi valde att studera köpbeteende inom branschen för prefabricerade trähus genom att föra intervjuer med personer på de valda fallstudieföretagen som har kunskap om företagets inköpsfunktion vid just inköp av prefabricerade trähus.

Vid första kontakten med företagen presenterade vi syftet med vår uppsats samt att vår intention var att komma i kontakt med en person inom företagen med god insyn i hur företaget går tillväga inför köp av prefabricerade trähus. Vi kom i kontakt med Kennet Bergqvist, Projektledare på Peab AB Uppsala avdelning Bostad, Bo Nilsson, som arbetar på den centrala inköpsavdelningen på JM AB samt Sören Eriksson, ansvarig för inköp på NCC Construction, region Stockholm/Mälardalen avdelning Hus och Bostad. Dessa personer ställde sig positiva till intervju och tid för intervjuerna bokades.

Inför intervjun sammanställde vi ett intervjuformulär, frågorna formulerades med hjälp av vår valda referensram för att på så sätt kunna samla in relevant empiri för våra forskningsfrågor. Vår handledare granskade vår intervjuguide innan vi genomförde intervjuerna. Vi valde att genomföra semistrukturerade intervjuer, vilket innebar att vi under intervjun utgick från ett intervjuformulär men vi var flexibla i vilken ordning som frågorna besvarades samt lät den intervjuade personen utveckla sina tankegångar. Detta stämmer överens med Denscombes (1998, s 135) beskrivning av semistrukturerade intervjuer. På grund av det geografiska avståndet genomfördes samtliga intervjuer över telefon. Samtliga telefonintervjuer spelades in efter samtycke från respondenten. Inspelningen var till för att vi efter intervjun skulle kunna gå tillbaka och lyssna igenom intervjuerna. Efter telefonintervjuerna sammanställde vi den information företagen lämnat till oss. Enligt Denscombe (1998, s 158) är det bra om det finns möjlighet att kontrollera utskriftens riktighet från intervjun med respondenterna. Så sammanställningen skickades sedan tillbaka till företagen, skriftligen via e-post, tillsammans med en tabell innehållande valkriterier där företagen bads numrera viktigheten av dessa valkriterier under de olika köpsituationer som vi valt att studera. Företagen fick sedan i uppgift att läsa igenom sammanställd information för att kunna bekräfta att vi uppfattat informationen korrekt och göra eventuella korrigeringar. Nämnas kan att de korrigeringar som gjorts endast rör sig om förtydningar och kompletterande information.

4.5 Analysmetod

Efter varje telefonintervju har vi noggrant sammanställt den information vi erhållit både utifrån våra skriftliga anteckningar samt att vi gått tillbaka och lyssnat på de inspelade intervjuerna. Insamlad information har vi sedan strukturerat efter vår intervjuguide. Vi har sedan skickat sammanställd data från telefonintervjuerna till företagen för att de skulle kunna korrigera eventuella missförstånd. Analys har sedan genomförts genom att insamlad data från samtliga företag har jämförts med varandra och teorin. Vi har sedan undersökt vilka likheter och skillnader som finns mellan företagen och teorin. Slutligen har vi med hjälp av vår analys svarat på våra forskningsfrågor.

4.6 Metodproblem

Nedan ges en presentation av begreppen validitet och reliabilitet samt hur vi arbetat för att stärka dessa delar i vår uppsats.

4.6.1 Validitet

Validitet innebär enligt Denscombe (1998, s 283) i stora drag att data och metoder är riktiga, författaren menar med detta att insamlad data skall reflektera verkligheten och sanningen samt täcka de avgörande frågorna. Författaren menar vidare att validitet handlar om i vilken utsträckning forskningsdata och metoderna för att erhålla data anses exakta, riktiga och träffsäkra. Thurén (2007, s 26) beskriver att undersökningen skall undersöka det som var tänkt att undersökas och inget annat. För att öka vår validitet har vi valt att vi spelat in telefonintervjuerna för att kunna gå tillbaka och lyssna igenom insamlad information och kontrollera att vi uppfattat den rätt. För att ytterligare bekräfta att erhållen data var korrekt skickade vi en sammanställning till företagen och bad de bekräfta och förtydliga den information de lämnat oss.

4.6.2 Reliabilitet

Thurén (2007, s 26) beskriver reliabilitet som tillförlitlighet vilket innebär att de mätningar som gjorts ska vara korrekt gjorda. Denscombe (1998, s 282ff) skriver att frågeformulär är ett mätinstrument som anses ha hög tillförlitlighet om det är konsekvent och pålitligt. För att öka reliabiliteten har vi använt oss av ett frågeformulär vid vår telefonintervju. Samma frågeformulär användes vid samtliga intervjuer för att på så sätt kunna ge samtliga företag samma möjlighet att delge information. Vi lät även vår handledare granska vår intervjuguide innan intervjuerna.

5. Empiri

I detta kapitel kommer vi att presentera resultatet av de intervjuer vi hållit med respektive företag. Först presenterar vi företaget och den person vi valt att föra en intervju med på respektive företag. Därefter har vi valt att strukturera innehållet utifrån vår intervjuguide, detta för att göra det mer lättläst och förståeligt för läsaren. Intervjuerna presenteras i den ordning de genomfördes.

5.1 Peab AB

Peab AB är ett av Sveriges största bygg- och anläggningsföretag med verksamhet även i de nordiska länderna Norge och Finland. Peab har ungefär 12 000 anställda och omsätter mer än 30 miljarder kronor per år. Peab Bostad är den del inom Peab som står för hus- och bostadsbyggandet.

Peab Bostad är indelat i regionala kontor i Sverige. Kontor finns till exempel i Stockholm och Uppsala. Vår respondent på företaget, Kennet Bergqvist, arbetar som projektledare på Peab Bostad i Uppsala. Bergqvist arbetar i huvudsak med projekt som Peab bygger i egen regi. Överhuvudtaget bygger Peab Bostad AB i Uppsala mest, 75 procent av byggandet, i egen regi. Varje regionalt kontor på Peab ansvarar för sina egna inköp och det finns alltså inte bara en central inköpsavdelning.

Peab har ingen egen tillverkning av prefabricerade hus. Av Peabs inköp av prefabricerade hus så är ungefär hälften trähus och hälften i annat material. På den svenska marknaden är trähus enligt Bergqvist ett bra alternativ då tillgången till råvaror är bra.

Det är viktigt att poängtera att all information nedan främst gäller Peab Bostad i Uppsalas inköp av prefabricerade trähus. Även om en del information som grundläggande företagsvärderingar är gemensamt för hela företaget kan respondent Bergqvist inte svara för mer än sin avdelning. För enkelhetens skull så kommer vi dock i stort att använda oss av Peab som en förkortning.

5.1.1 Peabs köpprocess

Bergqvist beskriver att Peab bygger bostäder på totalentreprenad, vilket innebär att de bygger i egen regi, samt i konkurrensentreprenader, vilket innebär att de bygger på beställning. Behovet av nya bostäder identifieras enligt Bergqvist därför både internt inom företaget, eller så får de externa förfrågningar från beställare och kunder. Bergqvist menar att behovet av nya bostäder till exempel upptäcks genom resultat av marknadsundersökningar, politiska beslut i riksdag, från beslut på regional och kommunal nivå, från bostadsförvaltare, byggbolag, mäklarorganisationer och så vidare. Enligt Bergqvist så utgår planeringen av hus och bostadsområden hela tiden utifrån vad marknaden och kunden efterfrågar.

Bergqvist beskriver vidare att när Peab arbetar med att ta fram en specifikation av produkten så har företaget olika kriterier vid olika projekt och för olika produkter, företaget ställer högre krav på större komponenter som husväggar och mindre krav på exempelvis spik. I produkt-specifikationen måste det enligt Bergqvist även bestämmas i vilket material huset skall byggas, hur många hus som ska byggas samt specifikationer om antal dörrar och fönster samt dragnings av el, vatten och avlopp.

När Peab arbetat fram en produktspecifikation är nästa steg enligt Bergqvist att kontakta potentiella leverantörer. Information om tillgängliga leverantörer av prefabricerade trähus får Peab främst via Internet från hemsidor som till exempel Svenskbyggjtjänst och Google. Vid varje tillfälle skickar Peab ut förfrågningar till mellan tio och femton leverantörer. Av de förfrågade leverantörer brukar, enligt Bergqvist, ungefär hälften svara och anse sig kunna leverera det som Peab efterfrågar. Vissa leverantörer faller alltså bort självmant eftersom de till exempel inte anser sig ha tid eller kapacitet. Enligt Bergqvist jämför Peab sedan förslagen från leverantörer med de kriterier företaget satt upp för köpet. Peab utgår både från sina egna krav och från de krav som en eventuell beställare ställt. Peab jämför inte bara pris utan matchar hela leverantörernas erbjudanden mot ställda krav. Nästa steg i urvalsprocessen är att inleda muntliga förhandlingar med ett fåtal, två till tre, utvalda leverantörer. Peab ställer många krav på sina leverantörer, men något som är väldigt viktigt och som Bergqvist framhåller är att leverantörerna ska vara: pålitliga, personliga, jordnära och utvecklande. Dessa fyra faktorer är grundstenarna i Peab och de värderingar som företaget arbetar utifrån och dessa värderingar skall givetvis återspeglas på valda leverantörer. I detta skede är, enligt Bergqvist, säljaren på det levererande företags roll väldigt viktig då det i förhandlingarna är upp till denne att övertyga och inge förtroende att dennes företag kan leverera det Peab efterfrågar. Att det finns en respekt mellan köpare och säljare är också väldigt viktigt enligt Bergqvist. Efter förhandlingar skrivs kontrakt med den leverantör som anses bäst lämpad.

Ett inköp följs hela tiden upp och utvärderas. Ute på arbetsplatsen märker Peab om leverantören har punktliga leveranser och att de levererar enligt avtal, om kvaliteten motsvarar förväntningar samt om det går lätt att sätta ihop huset. Nya leverantörer kan få en hårdare bedömning i början.

Bergqvist menar att den vanligaste köpsituationen vid inköp av prefabricerade trähus är så kallade nya köp. Ovanstående köpprocess beskriver enligt Bergqvist inköpsförfarandet vid ett nytt köp men han menar att processen inte skulle skilja sig åt även om det rörde sig om modifierade köp. Direkta inköp regleras däremot av avtal som justeras på avtalad löptid. Bergqvist menar att den inköpsprocess han beskrivit enbart beskriver handel inom Sverige.

5.1.2 Köpbeslutsgruppen på Peab

Platschef, arbetsledare, inköpare, entreprenadingenjör, projektledare, arbetschefer samt kalkylatorer är de befattningar inom Peab som Bergqvist tycker är delaktiga i ett köpbeslut. Arbetschefen är den som har det yttersta ekonomiska ansvaret och under honom arbetar platschefen som har det ekonomiska ansvaret för det egna projektet.

På Peab kan enligt Bergqvist inköparen ses som initiativtagare till själva köpet. Det är inköparen som upprättar de avtal som exempelvis platschef och arbetsledare sedan kan nyttja och göra avrop på. Inom Peab finns det olika former av avtal med leverantörer. Det finns koncernavtal som är avtal som gäller för hela landet samt lokalavtal med lokala leverantörer och entreprenörer. Inköparen är visserligen den som upprättar avtalen men inköparen utgår enligt Bergqvist ifrån den projekterade handlingen, så egentligen uppstår initiativet till köpet redan i samband med att behovet av nya bostäder identifieras. Bergqvist menar att information om behov av nya bostäder fås från de källor som nämnts tidigare, exempelvis marknadsundersökningar eller politiska beslut. Bergqvist menar att alla på företaget hjälper till med informationsflödet inför ett köp. Arbetschefen är dock den som är ytterst ansvarig för informationsflödet. Arbetschef, projektledare och inköpare är de som har störst inverkan på köpbeslutet när det gäller inköp av prefabricerade trähus.

Enligt Bergqvist är det platscheferna och arbetsledarna på Peab som kan ses som användare av de upprättade avtalen. Användare av resultatet av inköpen, de prefabricerade trähusen, de färdiga bostadsområdena är Peabs kunder. Om inköpsgränsen understiger 1,75 miljoner är det enligt Bergqvist inköparen som fattar beslut om köp. Överstiger det denna summa ska köpet godkännas på chefsnivå. När det gäller inköp från leverantör av prefabricerade trähus överstiger det de 1,75 miljoner och ska alltså godkännas på chefsnivå. Beställningskrivelsen, alltså avtalet, skrivs under av inköparen.

Som projektledare ser sig Bergqvist ha många roller inom Peabs köpbeslutsgrupp. Han ser sig som initiativtagare, beslutsfattare, informationsbevakare, påverkare och även som inköpare i vissa fall.

Oavsett vilken köpsituation Peab står inför så är det samma personer och befattningar som är delaktiga i köpbeslutet. Det finns dock ytterligare några faktorer som kan påverka inköpsprocessen, köpbeslutsgruppen och rollerna inom denna. Köpets komplexitet kräver enligt Bergqvist ett gott tekniskt kunnande av den inköpsansvarige, han menar att köpets viktighet avgör hur hög prioritet det har vid startmötet och den upplevda risken med köpet hanteras genom att upprätta riskanalyser. Riskanalyser upprättas bland annat om det finns funderingar på att välja en helt ny leverantör. När det gäller tidspressen för köpet så upprättar Peab en handlingsplan för att undvika tidsfällor.

5.1.3 Peabs kriterier för val av leverantör

Peabs varumärke bygger som nämnts tidigare på de fyra värderingarna: personlig, utvecklande, jordnära och pålitlig. Dessa värderingar är enligt Bergqvist de viktigaste kriterierna för val av leverantör då värderingarna givetvis skall speglas i de leverantörer som Peab väljer. Enligt Bergqvist väljer Peab med fördel leverantörer från Sverige, ibland kan företaget behöva vända sig till leverantörer i andra länder.

Bergqvist menar vidare att det ofta är en fördel att ha jobbat med leverantörerna i många år. Fördelen är att det känns säkrare då Peab vet hur leverantören arbetar och Peab och leverantörerna har ofta integrerade idéer vilket underlättar arbetet. Bergqvist menar att det kan vara svårt med nya samarbeten då Peab inte har så mycket att gå efter. Leverantören kan säga och lova mycket men Bergqvist poängterar att det är svårt att veta vad som egentligen stämmer?

Förutom de fyra grundvärderingar så finns det många faktorer som spelar in för Peabs val av leverantör. Leverantören skall vara en organisation med tydlig struktur och rätt kompetens med påvisade ständiga förbättringar inom bolaget. De skall tillhandahålla rätt och ett tydligt sortiment samt ha en bra leverantörsstrategi. Punktlighet, god påvisad logistik och god teknik är andra faktorer som nämns av Bergqvist. Jämnhet är ett annat kriterium vilket innebär att leverantören både skall kunna producera och köpa in bra material, inte bara det ena. Leverantörens miljökrav är något som Bergqvist framhåller som väldigt viktigt. Peab har höga krav på hur företaget hanterar miljön och kraven måste därför återspeglas hos Peabs leverantörer. Goda relationer och bra kommunikation är även de viktiga faktorer i Peabs samarbete med en leverantör. Något som blivit mer och mer vanligt är om leverantörer kan erbjuda elektronisk handel. Det viktigaste är, enligt Bergqvist, givetvis helheten, inte en specifik faktor.

Bergqvist ombads värdera (1-5) de valkriterier vi har tagit fram genom litteraturstudier samt hur valkriterierna påverkas beroende på köpsituation. Bergqvists svar redovisas nedan.

1. Inte viktigt 2. Lite viktigt 3. Viktigt 4. Mycket viktigt 5. Viktigast

| Valkriterier | Nytt köp | Modifierat köp | Direkt återköp |
|--|----------|----------------|----------------|
| Leverantörens rykte | 4 | 4 | 4 |
| Produktkvalitet | 5 | 5 | 5 |
| Leverantörens flexibilitet | 4 | 4 | 4 |
| Leverans i tid | 5 | 5 | 5 |
| Leverantörens moral | 4 | 4 | 4 |
| Ärlig kommunikation | 4 | 4 | 4 |
| Konkurrenskraftiga priser | 3 | 3 | 3 |
| Service | 3 | 3 | 3 |
| Reparation | 1 | 1 | 1 |
| Teknisk hjälp | 1 | 1 | 1 |
| Geografisk placering | 1 | 1 | 3 |
| Historik | 3 | 3 | 3 |
| Partnerskap mellan köpare och leverantör | 1 | 1 | 1 |
| Kunskap och erfarenhet hos leverantör | 3 | 3 | 3 |

5.2 JM AB

JM är en av Nordens ledande projektutvecklare av bostäder och bostadsområden. Företaget bildades 1945 av John Mattson. JM omsätter cirka 12 miljarder kronor och har idag cirka 2400 medarbetare. Verksamheten är fokuserad på nyproduktion av bostäder med tyngdpunkt på storstadsområden och universitetsorter i Sverige, Norge, Danmark, Finland och Belgien. Projekten är ofta stora och komplexa och nya stadsdelar växer fram. JM arbetar också med projektutveckling av kommersiella lokaler till en mindre del samt entreprenadverksamhet, huvudsakligen i Storstockholmsområdet. I Sverige är JM organiserat i JM Sthlm, JM Mitt, JM Syd, JM Väst och JM Öst. JM AB ska i all verksamhet främja ett långsiktigt kvalitets- och miljöarbete. Prioriterade miljöfrågor är energisnåla bostäder, miljögodkända byggmaterial, kretsloppsanpassad byggavfallshantering, miljöanpassad upphandling av transporter och maskinarbeten samt sanering av förorenad mark.

Vår respondent på företaget, Bo Nilsson, arbetar på JM:s centrala inköpsavdelning. På inköpsavdelningen jobbar nio personer, där varje person är ansvarig för en eller flera produktkategorier. Nilsson är ansvarig för inköp av det som ingår i husväggar för flerbostadshus såsom fönster, plåt, fasadputs/putssystem, ställningar med mera. Övriga kategorier som inköpskollegor ansvarar är bland annat installationer så som vattensystem, värme, el, vitvaror och golv.

Nilsson beskriver att inköpsavdelningen tecknar strategiska eller rekommenderade avtal med olika leverantörer som sedan regionala projektinköpare kan göra avrop på. Strategiska avtal som inköpsavdelningen kan teckna är bland annat avtal för fönster, parkettgolv, vita varor, putssystem och mycket mer. Strategiska avtal innebär att verksamheten måste köpa enligt dessa avtal till skillnad mot rekommenderade avtal som innebär att verksamheten bör köpa enligt dessa avtal men att företaget kan göra avsteg om särskilda anledningar finns. JM arbetar med hela kedjan inom produktutveckling såsom markköp och detaljplaner i samråd med kommuner, för att ta fram nya bostadsområden. JM är produktväljare för sina bostäder och

säljer dessa som bostadsrätter. Nilsson anger att JM bygger cirka 4000 enheter varje år, med fördelningen ca 3500 lägenheter i flerbostadshus i betong och ca 500 småhus av trä.

Nilsson anser att fördelarna med prefabricerade trähus är att byggandet håller högre kvalitet, går snabbare att bygga ihop komponenterna och att prefabricerade trähus kräver mindre personal jämfört med att tillverka allt på plats, så kallat platsbygge, pinne för pinne.

5.2.1 JM:s köpprocess

Enligt Nilsson ser JM:s köpprocess från markområde till färdig bostad ut enligt följande:

Nilsson menar att behovet av nya bostäder identifieras av till exempel lokala mäklare, med fingertoppskänsla inom företaget, information och uppdrag av kommunen eller genom egna marknadsundersökningar. Beskrivning av behovet får JM från mäklare och kommun samt att behovsbeskrivning även görs internt på företaget. När behovet är beskrivet arbetar JM fram noggranna produktspecifikationer. Delar som skall specificeras är exempelvis u-värden på fönster. JM köper enligt Nilsson inte leverantörernas färdiga hus från produktkataloger utan ritar upp respektive område själva. När det sedan är dags att välja leverantör för projektet söker inte JM efter leverantörer utan har redan färdiga avtal med tre leverantörer som skall försörja deras projekt. Enligt Nilsson samlar JM in offerter från dessa tre företag och analyserar dessa genom att jämföra sin kravspecifikation med vad leverantörerna kan erbjuda. Nästa steg är att välja den leverantör som för tillfället bäst kan tillgodose JM:s krav och sedan genomföra ordern. Nilsson beskriver för oss att JM noggrant utvärderar varje projekt. Efter varje köp/genomfört projekt samlas platschefen, regional inköpschefen och produktionsledare för att utvärdera köpet/genomförda projektet och vid detta möte diskuteras hur leverantören har skött sig. JM har ett poängsystem som de bedömer leverantörens prestation utifrån.

Nilsson menar att JM betraktar alla inköp som nya köp. Det finns dock enligt Nilsson några undantag. Till ett stort husområde levereras inte alla hus samtidigt. Om JM först köper 19 hus och ska köpa in 19 hus till kan små modifieringar och justeringar i form av exempelvis dörrplacering ändras från en leverans till nästa. Nilsson nämner att prisförändringar i världen är en situation som kan påverka företagets köp.

5.2.2 Köpbeslutsgruppen på JM

Köpbeslutsgruppen på JM består enligt Nilsson av regionala inköpare och projektledare som gör avrop på centrala avtal som tecknats av regionala inköparen. Nedan beskriver Nilsson de olika roller som finns inom köpbeslutsgruppen:

Initiativtagare till ett köp ses av Nilsson som projektledaren som kalkylerar kostnader för projektet. Innan projektledaren kan starta projektet måste det godkännas av ledningen. Projektledaren deltar i det tidiga inköpsarbetet. Nilsson menar att användare av de inköpta prefabricerade trähusen är arbetschef, platsledning samt de byggare som skall bygga ihop husen. Dessa användare deltar enligt Nilsson i det tidiga inköpsarbetet, liksom den regionala projektinköparen. Den regionala inköparen ser enligt Nilsson till att det centrala avtalet följs och är på så sätt med och bevakar informationsflödet i processen. Projektledare och platschef är med och påverkar köpet och det händer även att den regionala inköparen är med och påverkar köpet men detta är enligt Nilsson sällsynt. Det är projektledaren i samarbete med regionala inköparen som fattar beslut om att ett köp skall ske och med vilken leverantör. Projektledaren har enligt Nilsson det formella ansvaret för köpet och det är projektledaren som skriver under köpet.

Nilsson beskrev i föregående forskningsfråga att företaget i princip bara gör nya köp och att rollfördelningen blir därför i stort sett densamma under alla köp. När det gäller andra förutsättningar för köpsituationer som kan påverka köpbeslutsgruppen så anser Nilsson att ju större komplexitet, desto längre tid tar köpet genom att det blir fler kalkyleringar, träffar med leverantörer och eventuellt ändringar med diverse anpassningar. Det är enligt Nilsson viktigt för JM att veta vad företaget vill köpa, Nilsson menar att det ibland kan uppstå missförstånd om vad företaget har köpt. Nilsson menar vidare att det alltid finns risk med ett köp, det levererande företaget kan exempelvis gå i konkurs eller att det kan ske personalbyte inom företaget. På frågan om hur tidspress påverkar köpet beskriver Nilsson att tidspress är något som ett företag verkligen vill undvika då det ofta resulterar i en sämre slutprodukt.

5.2.3 JMs kriterier för val av leverantör

JM jobbar enligt Nilsson med rikstäckande eller regionala leverantörer. JM arbetar enligt Nilsson främst med tre större leverantörer som skall försörja JM med prefabricerade trähus. JM väljer sina leverantörer utifrån kriterierna: kvalitet, miljö, leveranstider, bra produkter och pris. Det som skulle få JM att byta leverantör är ett mycket lägre pris.

Även Nilsson ombads att numrera (1-5) hur viktiga nedanstående kriterier är vid respektive köpsituation. Resultatet visas nedan. Nämnas kan att Nilsson endast fyllt i kriteriernas viktighet för nytt köp, vilket är ytterligare ett bevis på att de enbart ser sina köp som nya köp.

1. Inte viktigt 2. Lite viktigt 3. Viktigt 4. Mycket viktigt 5. Viktigast

| Valkriterier | Nytt köp | Modifierat köp | Direkt återköp |
|--|-----------------|-----------------------|-----------------------|
| Leverantörens rykte | 5 | | |
| Produktkvalitet | 5 | | |
| Leverantörens flexibilitet | 4 | | |
| Leverans i tid | 5 | | |
| Leverantörens moral | 5 | | |
| Ärlig kommunikation | 5 | | |
| Konkurrenskraftiga priser | 5 | | |
| Service | 5 | | |
| Reparation | 5 | | |
| Teknisk hjälp | 5 | | |
| Geografisk placering | 3 | | |
| Historik | 3 | | |
| Partnerskap mellan köpare och leverantör | 4 | | |
| Kunskap och erfarenhet hos leverantör | 5 | | |

5.3 NCC AB

NCC finns främst i de fyra nordiska länderna Sverige, Norge, Finland och Danmark samt i Tyskland. I varje land är företaget ett eget aktiebolag och NCC har ungefär 20 000 anställda i koncernen. NCC i Sverige är uppdelat i tre affärsområden; NCC Construction Sverige AB, NCC Roads AB och NCC Property Development AB. NCC Construction Sverige AB är det affärsområde som bygger och producerar hus. I Sverige är företaget uppdelat i fem regioner: Syd, Väst, Öst, Norrland och Stockholm/Mälardalen. Inköpsfunktionen på NCC Construction är väldigt omfattande och är organiserad så att det finns inköpare på alla nivåer. I Stockholm finns det en central inköpsavdelning med en inköpschef. Sedan finns det även inköpare i de olika regionerna, till exempel för Stockholm/Mälardalen, samt att det finns inköpare på lokal nivå på varje avdelning.

Vår respondent Sören Erikson är ansvarig för inköp på NCC Construction, region Stockholm/Mälardalen avdelning Hus och Bostad. Regionen består i stort av Stockholm, Uppsala och Västerås. Det är den minsta regionen sett till yta men alla regioner har ungefär samma omsättning. Erikssons ansvarsområde är hus och bostäder. I regionen är de cirka 50 personer som arbetar med inköp och Eriksson ansvarar för ungefär hälften av dessa. NCC är ett väldigt stort företag och Eriksson poängterar att han svarar på hur det fungerar på den avdelning där han är verksam, NCC Construction AB Sverige, region Stockholm/Mälardalen avdelning Bostad. När vi senare i detta kapitel redovisar de svar Eriksson gett oss kommer vi dock att använda oss av företagsnamnet NCC som en förkortning.

Eriksson berättar för oss att när det gäller bostäder så bygger NCC externt och i egen regi. På NCCs avdelning Bostad Stockholm finns det fyra affärschefer. Varje affärschefsgroup omsätter ungefär 250 miljoner och av dessa motsvarar ungefär 50 miljoner prefabricerade trähus. Detta är en grov uppskattning av Eriksson men det ger en uppfattning av omfattningen på verksamheten. NCC bygger både prefabricerat och platsbyggda trähus. Enligt Eriksson är det villor och småhus som främst byggs i trä, när det gäller större flerfamiljshus så använder sig NCC alltid av andra alternativ så som betong. I region Stockholm/Mälardalen väljer NCC i stort sett bara att bygga utifrån prefabricerade småhus av trähus. Erikssons personliga uppfattning är att prefabricerat är ett billigare alternativ jämfört med platsbyggen. Eriksson poängterar dock att det finns de som hävdar motsatsen och även anser sig ha belegg för detta. Fördelar med att bygga prefabricerat är enligt Eriksson bland annat att det blir ett torrare bygge samt minskar risken för uppkomst av mögel.

5.3.1 NCCs köpprocess

Eriksson berättar att NCC använder sig av två olika tillvägagångssätt vid inköp och val av leverantör för prefabricerade trähus. Det första tillvägagångssättet är de så kallade NCC-avtalen som innebär att NCC har tecknat en form av ramavtal med ett fåtal leverantörer där NCC utlovar hela eller delar av volymen till en leverantör. Leverantör som företaget tecknat ramavtal med skall försörja NCC med prefabricerade trähus under en viss tidsperiod eller ett visst antal projekt. På ramavtalen görs avrop när NCC är i behov av byggmaterial. Det andra tillvägagångssättet enligt Eriksson är ett öppet anbudsförfarande där NCC skickar ut offertförfrågningar till ett antal leverantörer som de kan tänka sig att arbeta med.

Vid avrop på ramavtal är köpprocessen mindre omfattande jämfört med när NCC skall handla med en ny leverantör. Processen är i stora drag Kalkyl → Leverans. Vid öppet anbudsförfarande så är processen längre: Kalkyl → Anbud → Offerter → Köp → Leverans.

NCC bygger som nämnts alla småhus i egen regi vilket innebär att NCC själva är beställare. Eriksson menar att behovet för att köpa hus börjar i någon form av affärsidé runt att exploatera och bygga småhus, därefter identifierar beställarorganisationen på företaget mark och börjar planera hur området ska/kan se ut. Eriksson berättar vidare att företaget tar fram tidiga skisser och har med sig en arkitekt för att ta fram och skapa ett trevligt område och utifrån dessa tidiga skisser tar företagets producerande enhet sedan över och gör kostnadsberäkningar.

NCC använder sig av både svenska och utländska leverantörer. Det finns som nämnts ovan två varianter för val av leverantör. Antingen att göra avrop på NCC-avtalen men om de leverantörer som det finns avtal med inte kan leverera så skickas en allmän anbudsfrågan ut till ett antal leverantörer. Eriksson förklarar att anbudsfrågan består av detaljerade ritningar så att leverantörerna kan räkna på dessa, prissätta och komma med kostnadsförslag. Nästa steg är enligt Eriksson att samla in offerter som infogas i den totala kalkylen. Offerterna läggs bredvid varandra och alla olika parametrar jämförs. Eriksson menar att det ofta kan vara så att offerterna inte riktigt svarar direkt på det som efterfrågats det är därför viktigt för NCC att analysera och se vad offerten egentligen innebär och vilka kostnader den egentligen medför. Givetvis analyseras även risker och möjligheter. Några frågor som Eriksson nämner som är viktiga i analysen är: Motsvarar leverantörens förslag arkitektens och NCCs plan för hur husen ska se ut? Klarar verkligen leverantören leveransen? Är det rimliga priser? Efter analyser av offerterna och förhandlingar med vald leverantör så är det enligt Eriksson inköpsavdelningen som verkställer köpet och kontrakt skrivs. Efter leveransen förs resultatet in i bedömningen som nämnts tidigare. Denna information har då företaget tillgång till nästa gång de skall välja leverantör.

De vanligaste köpsituationerna är enligt Eriksson helt nya köp eller modifierade återköp. Eriksson menar dock att det ideala givetvis vore direkta återköp. Direkta återköp kan förekomma vid större produktioner men oftast så är det några ändringar som skall genomföras inför nästa beställning. NCCs köpprocess blir längre och mer omfattande desto mer ändringar som görs inför ett köp i förhållande till föregående. NCC strävar dock efter att hitta en ideal produkt som de känner sig trygga med, som de vet vad den kostar och som de kan använda hela tiden.

5.3.2 Köpbeslutsgruppen på NCC

Eriksson menar att vid avrop på ramavtal är det egentligen bara NCCs kalkylatorer som är inblandade då de räknar ut vad som behövs vid ett speciellt tillfälle och skickar i väg detta till leverantören. NCC kan även överlåta kalkyleringen på det levererande företaget. Vid ett öppet anbudsförfarande är fler personer från NCC inblandade i köpet. De som enligt Eriksson överhuvudtaget har störst roll i köpbeslutet är inköparen, platschefen samt entreprenadchefen. Inköparen är den som enligt Eriksson tar initiativ till köpet och driver processen. Inköparen är också den som har det formella ansvaret och arrangerar köpet medan platschef och övriga är medresenärer. Enligt Eriksson så är det ekonomiska ansvaret på NCC delegerat väldigt långt i företaget. Platschefen är den som är direkt ansvarig för ekonomin i respektive projekt så hans åsikter väger väldigt tungt när det gäller köp och val av leverantör. Eriksson menar dock att det är väldigt viktigt för vem som helst som har en åsikt om valet av leverantör att kunna motivera varför personen är för eller emot. Eriksson poängterar att kostnaden som står längst ner i leverantörens offert kanske inte är den faktiska kostnaden för leveransen om det visar sig att leverantören har som vana att inte leverera i tid. Eriksson menar vidare att eventuella brister måste läggas in som kostnader i kalkylen. Inköparen på NCC är som sagt den som tar

initiativ till själva köpet men denne utgår självklart från de utarbetade ritningar och beskrivningar som gjordes i projekteringsstadiet.

Det är svårt att definiera vem som är användare av den inköpta produkten, då det är många som kommer i kontakt och använder huset i någon form. I första hand är det projektet/bygget som är kund. I nästa läge är de montörerna som finns på arbetsplatsen som mottagare av leveransen. När montörerna är klara så är det andra arbetsgrupper som tar över, till exempel målare. Slutligen är det de som NCC säljer husen till och personerna som skall bo i husen som blir kunder. Från samtliga kundgrupper får NCC hela tiden ”feedback” om det är något som inte är bra. Om väggarna inte passar ihop, om innerväggarna inte är släta och så vidare. Det är inte heller helt ovanligt att NCC måste göra en reklamation på köpet till tillverkaren.

NCC överlåter till småhustillverkarna att leverera det som finns i deras produktion. Vad de kan erbjuda jämförs med kravspecifikation och ritningar. Inköparen gör denna jämförelse till viss gräns men samråder med projekteringsgruppen och även arkitekter som deltar för att kontrollera att det som leverantörerna erbjuder motsvarar planen för projektet. I övrigt är det platschefen, inköpare och entreprenadchefen som har störst påverkan på köpet. Givetvis finns det fler som till exempel arkitekten och byggherren, det vill säga kunden de bygger åt som kan påverka köpet. Även personal som arbetar med själva bygget har åsikter om hur leverantören sköter sig. Är det något som inte är bra så framförs klagomål, är det stora problem så blir inte den leverantören aktuell nästa gång.

Inköparen har det formella ansvaret och arrangerar köpet. När det gäller det slutgiltiga beslutet om val av leverantör är principen att NCC väljer den leverantör som har den lägsta kostnaden på sista raden i offerten, men som nämnts tidigare måste NCC själva väga in risker och möjligheter som kan påverka detta slutgiltiga pris för att se vilket pris som egentligen är det lägsta. Inköparen, platschefen och entreprenadchefen är de som har mest att säga till om här.

Det finns även andra faktorer som kan påverka köpbeslutsgruppens deltagande. Vid mer komplexa köp är köpprocessen mer omfattande och noggrann, det är därmed större deltagande från köpbeslutsgruppen. Desto mer komplext ett köp är desto mer förberedelse behövs. Eriksson menar att NCC vill minimera komplexiteten för att minska kostnaderna. När NCC köper in trähusstommar till bostadshus överlåter företaget till stor del projektets överlevnad på den prefabricerade trähustillverkaren leverantören. Vid inköp av en sådan viktig vara så blir köpprocessen givetvis mer omfattande och deltagandet och inverkan på köpbeslutet är högre.

Eriksson menar att för att minimera den upplevda risken och köpa säkert så använder sig NCC av kända svenska leverantörer. Om NCC handlar med nya leverantörer upplever de en större rädsla med köpet. För att minimera den upplevda risken utvärderar NCC sina leverantörer noggrant under köpprocessen. Eriksson menar att det alltid finns en tidspress vid byggande av bostäder när det gäller att matcha leveranser och produktion så kallade just-in-time leveranser. Vid bestämd tid för en leverans har NCC montörer och mobilkranar redo på arbetsplatsen. Om leveransen inte är i tid blir det givetvis kostsamt för NCC.

5.3.3 NCCs kriterier för val av leverantör

Priset och kostnaden för ett köp är av avgörande betydelse när NCC väljer en leverantör, men som nämnts flera gånger tidigare måste företaget även analysera och ta hänsyn till risker och brister som kan påverka slutkostnaden. Det är väldigt viktigt att inte bara ta det lägsta anbudet utan att motivera det. Eriksson menar att det är viktigt att fundera på varför en viss leverantör

egentligen har det lägsta priset. Inom NCC är det inte acceptabelt att det köps av ”kompisen”. Ett köp skall alltid kunna motiveras.

NCC har en orderstock och vet hur många hus de ska producera under en viss tidsperiod, NCC måste därför säkra leveranserna så de har någon som bygger åt dem. Därför tog NCC region Stockholm/Mälardalen valet att teckna så kallade NCC-avtal för att trygga försörjningen till projekten istället för att göra förfrågningar till varje projekt. NCC vill givetvis köpa av de företag de har avtal med. NCC ser över behovet av avtals leverantörer. Behöver NCC en, två eller fler leverantörer? Det är väldigt bra att ha en stor och bra leverantör av prefabricerade trähus som kan försörja hela NCCs behov. Avtalsleverantören måste givetvis också vara konkurrenskraftig i förhållande till spot-leverantörerna.

Småhus är en flaskhalsprodukt. I dagsläget är det högkonjunktur, byggbranschen är väldigt konjunkturkänsligt och Eriksson menar att det i dagsläget egentligen finns för få leverantörer av prefabricerade trähus. Huruvida NCC bör ha långsiktiga avtal med leverantörer är också en konjunkturs fråga. Vid låg konjunktur vill NCC inte sitta med avtal när det finns många leverantörer som kan sänka priserna nästan hur lågt helst.

NCC gör en bedömning av sina leverantörer redan innan de skickar ut offertförfrågningar. Det finns vissa kriterier som måste uppfyllas för att vara en potentiell leverantör till NCC. Bedömningen görs utifrån ett formulär med ungefär tio frågor med en fyrgradig skala. Faktorer som bedöms är bland annat leverantörens ekonomiska ställning, tidigare samarbeten och leveranser till NCC, kvalitet, miljö och arbetsmiljö. Leverantörerna märks sedan som gröna, gula eller röda där gröna och gula är acceptabla leverantören medan rött är oacceptabelt. Eriksson värderar kriterierna som vi tagit fram från teorin enligt nedan:

1. Inte viktigt 2. Lite viktigt 3. Viktigt 4. Mycket viktigt 5. Viktigast

| Valkriterier | Nytt köp | Modifierat köp | Direkt återköp |
|--|----------|----------------|----------------|
| Leverantörens rykte | 4 | | |
| Produktkvalitet | 4 | | |
| Leverantörens flexibilitet | 4 | | |
| Leverans i tid | 5 | | |
| Leverantörens moral | 4 | | |
| Ärlig kommunikation | 3 | | |
| Konkurrenskraftiga priser | 5 | | |
| Service | 4 | | |
| Reparation | - | | |
| Teknisk hjälp | 3 | | |
| Geografisk placering | 1 | | |
| Historik | 2 | | |
| Partnerskap mellan köpare och leverantör | 3 | | |
| Kunskap och erfarenhet hos leverantör | 4 | | |

6. Analys

I följande kapitel kommer vi att analysera vår empiri. Vi kommer göra detta genom att ställa teorin i jämförelse med empirin för att kunna identifiera likheter och skillnader mellan teori och verklighet. Analysen är strukturerad enligt de tre ämnesområdena som vi undersökt genom våra forskningsfrågor.

6.1 Köpprocessen

Enligt Robinson, Faris och Wind (1967, s 13 ff) kan köpprocessen som industriella företag går igenom inför ett köpbeslut beskrivas genom olika steg, författarna benämner dessa steg för köpfaser. Nedan ges en presentation av Robin, Faris och Winds beskrivning av varje fas, författarna menar att företag går igenom samtliga faser vid nya köp. Efter den teoretiska beskrivningen av varje köpfas presenteras insamlad empiri med återkoppling till teorin.

Upptäckt av ett problem: Problemet eller behovet som upptäckts kan tillgodoses genom köp av en vara eller tjänst (Robinson et al, 1967, s 13). Både Peab och JM identifierar behov av nya hus och bostäder både internt i företaget samt med hjälp av externa källor. Peab identifierar i likhet med JM behovet genom marknadsundersökningar och från mäklare. Bergqvist beskriver att behovet på Peab även upptäcks genom politiska beslut på regional och kommunal, genom bostadsförvaltare och byggbolag samt genom externa förfrågningar från beställare och kunder. NCC bygger alla småhus i egen regi och identifikation av behov för inköp av hus börjar med en affärsidé. Därefter identifierar beställarorganisationen på NCC mark och planerar hur området skall se ut. Alla tre företag identifierar därmed att det finns behov av nya bostäder och att behovet kan tillfredställas genom nybyggnationer av bostäder.

Behovsbeskrivning: Generell beskrivning av vad företaget behöver, vilka egenskaper samt kvantiteter på de produkter/tjänster som företaget har behov av att köpa in (Robinson et al, 1967, s 15). Samtliga tre företag gör sin behovsbeskrivning internt. Peab och JM får även behovsbeskrivning från externa källor, på Peab fås krav från beställare och JM får beskrivning av behov från mäklare och kommunen. NCC bygger som nämnts ovan alla småhus i egen regi och är själva beställare. NCC gör därför sin behovsbeskrivning själva med utgångspunkt från skisser och ritningar för det planerade området.

Produktspecifikation: En mer specifik lösning på problemet där företaget till exempel arbetar fram en teknisk specifikation av produkten (Robinson, Faris och Wind, 1967, s 15 ff). Författarna menar att de uppgifter företaget tar fram här ska ligga till grund för kommande faser i köpet, till exempel prispförslag och val av leverantör. Robinson, Faris och Winds beskriver att denna fas är en utveckling av föregående. Detta stämmer överens med vår insamlade empiri, då det varit svårt att skilja på dessa två faser. Samtliga företag arbetar fram en mer detaljerad produktspecifikation av något slag när det gäller exempelvis vilka byggmaterial och hustillbehör så som fönster och dörrar samt dragning av vatten och el som företagen behöver för att kunna genomföra byggnationerna.

Söka efter leverantörer: Det köpande företaget undersöker vilka leverantörer som kan erbjuda företaget den önskade produkten (Robinson, Faris och Wind, 1967, s 16). Både Peab och NCC söker efter nya leverantörer när de skall bygga nya hus och bostäder i de fall som de leverantörer de har avtal med inte har möjlighet att leverera vilket stämmer överens med

teorin. JM söker dock ej efter leverantörer utan anlitar alltid någon av de tre på förhand valda leverantörerna.

Insamlande och analys av offerter från leverantörer: De mest kvalificerade leverantörerna har valts ut och får i uppdrag att föreslå lösningar på det köpande företags problem och behov (Robinson, Faris och Wind, 1967, s 16 ff). Den teoretiska beskrivningen av denna fas stämmer väl överens med insamlad empiri då samtliga tre tillfrågade företag samlar in offerter för att kunna analysera vilken leverantör som bäst motsvarar företags efterfrågan, det vill säga företags behov. Med undantag av de fall köpen regleras av ramavtal.

Val av leverantörer: Medlemmarna i köpbeslutsgruppen använder sig ofta av listade önskvärda attribut som de vill att leverantören skall inneha, beslut om leverantörer fattas sedan utifrån dessa attribut (Robinson, Faris och Wind, 1967, s 17). Peab, JM och NCC väljer alla sina leverantörer med utgångspunkt från vad företagen anser vara viktiga attribut/krav de vill att leverantören skall inneha. Val av leverantörer görs dock inte när företagen använder sig av ramavtal.

Genomförande av order: I denna fas ingår enligt Robinson, Faris och Wind (1967, s 17) bland annat förberedelse av ordern innan den skickas till leverantör, kontroll och utvärdering av leveransen, kontroll och betalning av fakturor. Innan Peab skriver kontrakt med vald leverantör görs förhandlingar gällande orderns utformning. Varken JM eller NCC har uttryckligen nämnt någon speciell orderrutin. Även om ej alla företag uttryckligen nämnt hur denna fas går till i detalj så ingår den i köpprocessen hos alla tre tillfrågade företag då de alla genomför köp.

Utvärdering: Efter köpet utvärderas leverantörens prestation, köparna utvärderar om inköpt produkt uppfyllde och löste behovet eller problemet som upptäcktes i fas ett (Robinson, Faris och Wind, 1967, s 18). Utvärderingen av köpet resulterar enligt författarna antingen i ett återköp, en modifiering av köpet eller att företaget väljer att arbeta med en annan leverantör vid nästa köp. Insamlad empiri stämmer överens med teorin då alla tre tillfrågade företag har sagt att de utvärderar leverantörerna efter genomförda köp eller projekt. NCC har uttryckligen nämnt att de sedan använder sig av denna utvärdering nästa gång de skall välja leverantörer. Vi som författare anser att det är mycket troligt att även Peab och JM använder sig av denna utvärdering vid val av leverantör för nästa projekt, då exempelvis JM alltid använder sig av samma tre leverantörer.

6.1.1 Köpsituationer

Robinson, Faris och Wind presenterade år 1967(s 29 ff) kan alla köp kategoriseras enligt nedanstående tre köpsituationer. Efter varje köpsituation presenteras insamlad empiri med en återkoppling till teorin.

Nytt köp

Robinson, Faris och Wind (1967, s 29) skriver att nya köp sällan inträffar men är väldigt viktiga för företag då det i förlängningen kan leda till rutinköp. Författarna skriver vidare att köparen har lite eller ingen tidigare köperfarenhet och behöver därmed mycket information. Köparen måste enligt författarna även söka alternativa lösningar på problemet samt alternativa leverantörer. Företagen har under de intervjuer vi hållit sagt att den vanligaste köpsituationen är nytt köp, vi menar dock att det som företagen benämner som nytt köp inte stämmer med teorin då företagen oftast har flerårig erfarenhet av att köpa in prefabricerade trähus. Vi som författare menar därför att den vanligaste köpsituationen är modifierade köp.

Modifierat återköp

Robinson, Faris och Wind (1967, s 28) skriver att ett modifierat återköp inträffar efter att kunden antingen tidigare handlat en ny vara eller gjort ett direkt återköp. Kunden utvärderar på nytt leverantörer, produkter, priser och service (Robinson et al, 1967, s 31). Detta betyder enligt författarna nödvändigtvis inte att företaget köper något nytt eller byter leverantör. Företagen vill se alla köp som nya köp då varje projekt är unikt, men i och med att företagen har, som nämnts ovan, flerårig erfarenhet från att köpa in prefabricerade trähus så klassificeras köpen i jämförelse med teorin som modifierade köp. I likhet med teorin utvärderar företagen på nytt leverantörer inför nya byggprojekt för att fatta beslut vilka leverantörer företagen skall använda.

Direkt återköp

Direkta återköp är den vanligaste köpsituationen för industriella köpare (Robinson, Faris och Wind, 1967 s 29). Beslutsfattarna vid direkta återköp varken söker eller seriöst överväger andra leverantörer (Robinson et al, 1967, s 31). Enligt Robinson et al (1967, s 28) har köparen även erfarenhet sedan tidigare köp och behöver därför väldigt lite ny information inför ett direkt återköp (Robinson et al). Författarna skriver vidare att det som kan variera är exempelvis pris, kvantiteter och leveranstider. Direkta köp för Peab regleras genom ramavtal. Direkta återköp är enligt teorin den vanligaste köpsituationen för industriella köpare, detta stämmer ej för företag som köper prefabricerade trähus, då den vanligaste köpsituationen är modifierade köp. Det som dock stämmer med teorin är att JM endast använder sig av tre leverantörer och på så sätt inte söker efter fler leverantörer. Modifierade köp är ovanliga för JM och förekommer endast när JM köpt in exempelvis 19 hus och skall köpa in 19 stycken till. Vi skulle dock vilja benämna detta som direkta återköp då det inför de sista 19 husen handlar om små justeringar av till exempel dörrplacering. JM ändrar alltså bara i behovsbeskrivningen och överväger inte nya leverantörer i detta läge. På NCC förekommer direkta återköp enbart vid större produktioner. Direkta återköp på NCC innebär att det ofta förekommer några ändringar inför nästa beställning, denna beskrivning stämmer därmed även den med teorin då NCC bara gör små ändringar och ej byter leverantör.

I Robinson, Faris och Winds (1967, s 14) Buygrid Framework kombineras de åtta faserna i köpprocessen med de tre olika köpsituationerna, ny vara, direkt återköp och modifierat återköp. Hos Kotler och Keller (2006, s 220) återges en kompletterad version av modellen där författarna har specificerat vilka steg i köpprocessen som ett företag går igenom vid respektive köpsituation. Nedan till vänster presenteras modellen enligt teorin och till höger resultatet från våra intervjuer:

Tabell 5: Hur köpprocessen skiljer sig åt beroende på köpsituation

| | Ny vara | Mod. återköp | Direkt återköp | | Ny vara | Mod. återköp | Direkt återköp |
|-----------------------------------|---------|--------------|----------------|-----------------------------------|---------|--------------|----------------|
| Upptäckt av problem | Ja | Kanske | Nej | Upptäckt av problem | Alla | Alla | Alla |
| Behovs Beskrivning | Ja | Kanske | Nej | Behovs Beskrivning | Alla | Alla | Alla |
| Produkt Specifikation | Ja | Ja | Ja | Produkt Specifikation | Alla | Alla | Alla |
| Söka Leverantörer | Ja | Kanske | Nej | Söka Leverantörer | Alla | Alla | Nej |
| Insamlande och analys av offerter | Ja | Kanske | Nej | Insamlande och analys av offerter | Alla | Alla | Nej |
| Val av Leverantör | Ja | Kanske | Nej | Val av Leverantör | Alla | Alla | Nej |
| Orderrutin | Ja | Kanske | Nej | Orderrutin | Alla | Alla | Nej |
| Utvärdering | Ja | Ja | Ja | Utvärdering | Alla | Alla | Ja |

NCC och Peab nämnde i intervjun att deras köpprocess skulle se ut på liknande sätt oavsett köpsituation, med undantag av direkta återköp som regleras av ramavtal. Tabell fem ovan visar att de intervjuade företagen vid en ny köpsituation och vid modifierade köp går igenom alla stegen i köpprocessen. Vilket helt stämmer överens med teorin när det gäller köp av en ny vara. Att företag som köper prefabricerade trähus går igenom samtliga steg vid modifierade köp, stämmer dock inte med teorin gällande köpprocessen för industriella företag då det inte alltid går igenom alla stegen enligt teorin.

Direkta återköp regleras genom ramavtal som företagen kan göra avrop på. Innan företagen kommer till det stadiet då de ska göra avrop krävs dock att de upptäckt ett problem eller behov. Efter att de identifierat problemet eller behovet så gör företagen en beskrivning av behovet och vilka produkter de behöver för att kunna lösa problemet eller behovet och samtliga företag utvärderar sina köp. Köpprocessen är därmed i stort sett densamma som teorin för industriella företag.

6.2 Köpbeslutsgruppen

Nedan kommer vi att analysera vår empiri utifrån teorin för vår andra forskningsfråga som behandlar köpbeslutsgruppen inom branschen för prefabricerade trähus. Först presenteras den aktuella teorin, sedan empirin med återkopplingar till teorin.

Användare, köpare, influerare, beslutsfattare och informationsbevakare är de fem roller som enligt Webster och Wind (1972, s 77) ingår i köpbeslutsgruppen för industriella företag. Bonoma (1982) lägger till ytterligare en deltagarroll vilken är *initiativtagare*. Webster och Wind (1972, s 77) menar vidare att flera personer inom köpbeslutsgruppen kan ha samma roll.

Initiativtagare är enligt Bonoma (1982) den person som kommer till insikt om att ett företags problem kan lösas eller undvikas genom införskaffande av en tjänst eller produkt. På både Peab och NCC kan inköparen ses som initiativtagare till själva köpet. Inköparen är visserligen den på företagen som upprättar avtalen men denne utgår emellertid hela tiden från den projekterade handlingen, så initiativet till köpet uppstår redan i samband med att behovet av nya bostäder identifieras och lösningen på det problemet börjar ta form. På JM så ses projektledaren som initiativtagare till köpet. Denne kalkylerar till exempel kostnader för projektet. Även om det inte i alla fall går att peka ut en specifik person som initiativtagare så uppstår initiativet till köpet i likhet med teorin i projekteringsfasen.

Användare är enligt Webster och Wind (1972, s 78) de som ska använda de inköpta produkterna. Webster och Wind menar att användaren kan påverka köpbeslutet positivt eller negativt. På samtliga tre respondentföretag är det svårt att identifiera en specifik användare av produkten. På Peab så är platscheferna och arbetsledarna användare av avtalen som inköparen upprättar medan användaren av resultaten av inköpen, de färdiga bostadsområdena, är Peabs kunder. JM ser arbetschefen, platsledningen och byggarna som användare av de inköpta prefabricerade trähusen. På NCC kan projektet och själva bygget, montörer, andra arbetsgrupper såsom målare samt slutkunden, alla ses som användare av produkten om än i olika faser av projektet. Från samtliga kundgrupper får NCC hela tiden feedback om det är något som inte är bra. Sammanfattningsvis så finns det i likhet med teorin personer på företagen som kan ses som användare av produkten och vi kan också se tendenser till att dessa har just den påverkande roll som Webster och Wind (1972, s 78) beskriver.

Informationsbevakare är de personer som kontrollerar informationsflödet inom köpbeslutsgruppen (Webster och Wind, 1972, s 80). Enligt författarna påverkar informationsbevakarna köpet främst när det gäller att identifiera köpalternativ. På ett företags inköpsavdelning finns ofta personer som har en informationsbevakande roll (Lau, Razzaque och Ong, 2003). På Peab hjälper alla inom företaget till med informationsflödet inför ett köp. Arbetschefen är dock den som på Peab kan ses som ytterst ansvarig för att kontrollera informationsflödet. Utifrån svaren från de övriga respondenterna skiljer sig dock den informationsbevakande rollen från teorin. JM arbetar utifrån avtal med ett fåtal leverantörer. Om någon på företaget har en informationsbevakande roll så är det den regionala inköparen som är den som ska bevaka att de centrala avtalen följs. På NCC överläts informationsflödet till leverantörerna. Informationsbevakare är därmed inte en speciell roll inom NCC.

Beslutsfattare har makt, både intern och extern, när det gäller att fatta det slutgiltiga beslutet om vilka leverantörer som skall väljas (Webster och Wind, 1972, s 79). Bonoma (1982) menar att beslutsfattarna är de som säger ja eller nej till ett köp, det är dock sällan dessa personer som skriver under kontraktet. På Peab skall beslut om inköp av prefabricerade trähus godkännas på chefsnivå men det är inköparen som skriver under avtalet. Hos JM är det projektledaren som i samarbete med den regionala inköparen fattar beslut om köp. Det är även projektledaren som på JM skriver under avtalet. På NCC är principen vid beslut av val av leverantör att välja den leverantör som kan erbjuda det lägsta priset på sista raden i offerten. På NCC är det ekonomiska ansvaret delegerat långt ut i företaget och det är platschefen som indirekt ansvarig för ekonomin i sitt projekt därför väger hans åsikter väldigt tungt när det

gäller slutgiltigt val av leverantör. När det gäller beslutsfattande så finns det både likheter och skillnader i jämförelse med teorin och det är också stora skillnader mellan företagen.

Köpare är de personer som har det formella ansvaret och auktoriteten att förhandla och välja leverantör (Webster och Wind, 1972, s 78). Köparens val kan dock begränsas avsevärt genom formell eller informell påverkan från andra personer inom köpbeslutsgruppen (Webster och Wind, 1972, s 79). På både Peab och NCC är det personen med titeln inköpare som har det formella ansvaret och arrangerar köpet. Då JM arbetar annorlunda, de har avtal med ett fåtal leverantörer, så är det projektledaren som har det formella ansvaret för köpet då denne gör avrop på avtalen. Hos framförallt NCC får vi uppfattningen att inköparen i likhet med vad teorin säger påverkas från väldigt många håll. På samtliga tre respondentföretag går det att se att den som kan identifieras som inköpare deltar under flera steg under köpprocessen såsom initiativ till köpet, vid val av leverantör och vid beslutsfattande.

Influerare är medlemmar i köpbeslutsgruppen som direkt eller indirekt påverkar köp eller användandebeslut (Webster och Wind, 1972, s 78). Webster och Wind skriver att alla medlemmar i köpbeslutsgruppen kan ses som influerare/påverkare, vissa medlemmar har dock bara denna roll. I likhet med teorin kan vi utifrån vår empiri se att alla de som är inblandade i ett köpbeslut har någon form av påverkande roll. På Peab är de som har störst inverkan på köpbeslutet arbetschefen, projektledaren och inköparen. På NCC är det inköparen, platschefen samt entreprenadchefen som är mest inblandade och på JM är det projektledaren, platschefen och i undantagsfall även projektinköparen. På NCC kan vi utöver nämnda befattningar se hur det i likhet med teorin finns grupper som nästan bara har en påverkande roll. Montörer, målare och andra yrkesgrupper som kommer i kontakt med huset under uppbyggnaden samt slutkunden, den som bor i huset kan visserligen ses som användare av produkten men utöver det är deras roll i köpbeslutet endast påverkande. Användarnas roll i köpbeslutsgruppen beskrivs också enligt teorin som just påverkande.

6.2.1 Köpsituationens inverkan på köpbeslutsgruppen

Garrido-Samaniego och Gutiérrez-Cillián (2004) föreslår en modell för fastställande gällande deltagande och inverkan på köpbeslutsgruppen inom industriellt köpande. Författarnas modell innehåller tre typer av variabler som är avgörande faktorer för deltagande och inverkan på köpbeslutsgruppen. Den ena variabeln som författarna beskriver är: förutsättning för köpsituationen.

Ny företeelse: Garrido-Samaniego och Gutiérrez-Cillián (2004) menar att enligt industriell köpteori söker personer inom en beslutsfattande enhet efter mer information om de står inför en ny köpsituation och på så sätt minskas osäkerheten, detta informationssökande innebär att den beslutsfattande enheten ökar sitt deltagande och sin påverkan på köpbeslutsgruppen. Samtliga respondentföretag vill gärna betrakta varje köp som ett nytt köp. På Peab skulle dock inte köpprocessen se annorlunda ut även om det rörde sig om en annan köpsituation. Utifrån det kan vi anta att inte heller deltagandet inom köpbeslutsgruppen skulle skilja sig mycket. Även på JM blir rollfördelningen och deltagandegraden i stort sett samma under alla köp. På NCC blir köpbeslutsgruppens arbete mer omfattande desto fler ändringar som skall göras inför ett köp till skillnad från föregående. Inköp av prefabricerade trähus ses alltså oftast som helt nya köp och även om vi ser antydningar till likheter med teorin, att graden av deltagande inom köpbeslutsgruppen ökar desto nyare företeelsen är, så går det inte att säga att det alltid är så.

Komplexitet: Bonoma (1982) menar i sin artikel att i mer komplexa köpsituationer ökar antalet personer i köpbeslutsgruppen. På Peab kan graden av komplexitet påverka deltagandet i köpbeslutsgruppen. Om köpet är väldigt komplext så behövs det till exempel ett högt tekniskt kunnande av den inköpsansvarige. JM anser att ju större komplexitet som finns i inköpet desto längre tid tar köpet eftersom det blir fler kalkyleringar, träffar med leverantörer och eventuellt ändringar och anpassningar. Även på NCC blir köpprocessen mer omfattande och noggrann och det är därför ett högre deltagande från köpbeslutsgruppen ju mer komplext köpet är. I likhet med teorin så är det ganska tydligt att ju mer komplext ett köp är desto högre blir deltagandet och inverkan i köpbeslutsgruppen.

Viktighet: Hur viktigt köpet är definieras enligt författarna av vilken inverkan köpet har på företagets produktivitet och vinstlönsamhet, dessa två faktorer har visat sig påverka delaktigheten och inverkan under köpprocessen. På Peab avgörs köpets viktighet till exempel hur hög prioritet det ska ha på start mötet. Vid inköp av trähusstommar på NCC så överläts stor del av på projektets överlevnad på leverantören av prefabricerade trähus. Vid inköp av en sådan viktig vara så blir deltagandet i inköpsprocessen i likhet med teorin högre.

Upplevd risk: Garrido-Samaniego och Gutiérrez-Cillián (2004) skriver att köpare som upplever stor risk med sitt köp brukar öka sin deltagandegrad och grad av påverkan inom köpbeslutsgruppen för att kunna minska uppkomsten av risk. På Peab hanteras den upplevda risken genom att göra riskanalyser. På JM menar de att det alltid finns en risk i samband med ett köp som att leverantören kan gå i konkurrs eller liknande. NCC arbetar för att minimera den upplevda risken genom att använda sig av kända svenska leverantörer och göra noggranna utvärderingar av sina leverantörer. Med utgångspunkt i ovanstående, att det alltid finns en upplevd risk och arbetet med att minimera denna risk så drar vi slutsatsen att den upplevda risken i likhet med teorin ökar deltagandet i köpbeslutsgruppen.

Tidspress: Enligt Speakman och Mariarty, 1986 refererad av Garrido-Samaniego och Gutiérrez-Cillián (2004) minskar graden av deltagande och inverkan på beslutsprocessen om det råder tidspress för köpsituationen. Peab har en handlingsplan för att undvika tidsfallor i produktionen. JM försöker undvika att det uppstår tidspress vid ett bygge eftersom det ofta resulterar i sämre produkter. NCC menar dock att det alltid finns någon form av tidspress vid byggande av bostäder när det gäller att matcha leveranser och produktion. Det går alltså inte utifrån detta att säga att tidspress vid byggandet skulle minska deltagandet i köpprocessen som det påstås i teorin. Det känns snarare som att företagen är villiga att göra ett mer noggrant förarbete för att minimera risken för tidspress och tidsfallor.

6.3 Valkriterier

För att undersöka vilka valkriterier som påverkar ett företags val av leverantör har vi valt att utgå från Kotler och Kellers beskrivning (2006, s 225) där de menar att köpbeslutsgruppen specificerar attribut som de vill att leverantören skall inneha innan de beslutar vilken leverantör de skall välja. Författarna skriver vidare att köpbeslutsgruppen ofta använder en leverantörsutvärderingsmodell för att finna den mest attraktiva leverantören.

Samtliga företag använder sig i likhet med teorin av olika kriterier/faktorer för att välja leverantörer. NCC har dessutom ett frågeformulär bestående av ungefär tio frågor med en fyrgradig skala. De faktorer som bedöms är bland annat leverantörens ekonomiska ställning, tidigare samarbeten och leveranser till NCC, kvalitet, miljö och arbetsmiljö.

Analys

I nedanstående tabell har vi sammanställt de valkriterier som vi i teorin (Kotler och Armstrong 2008, s 171, Reeder, Brierty och Reeder 1991, s 128 och Hokey 1994) funnit att industriella köpare värderar sina leverantörer utifrån. Vi har nedan sammanställt respondenternas svar för viktigheten för respektive kriterium och köpsituation. Respondenterna har graderat enligt skalan:

1. Inte viktigt 2. Lite viktigt 3. Viktigt 4. Mycket viktigt 5. Viktigast

| Valkriterier | PEAB | | | JM | | | NCC | | |
|--|------|-----|-----|------|-----|-----|------|-----|-----|
| | Nytt | Mod | Dir | Nytt | Mod | Dir | Nytt | Mod | Dir |
| Leverantörens rykte | 4 | 4 | 4 | 5 | | | 4 | | |
| Produktkvalitet | 5 | 5 | 5 | 5 | | | 4 | | |
| Lev. Flexibilitet | 4 | 4 | 4 | 4 | | | 4 | | |
| Leverans i tid | 5 | 5 | 5 | 5 | | | 5 | | |
| Leverantörens moral | 4 | 4 | 4 | 5 | | | 4 | | |
| Ärlig kommunikation | 4 | 4 | 4 | 5 | | | 3 | | |
| Konkurrens kraftiga priser | 3 | 3 | 3 | 5 | | | 5 | | |
| Service | 3 | 3 | 3 | 5 | | | 4 | | |
| Reparation | 1 | 1 | 1 | 5 | | | | | |
| Teknisk hjälp | 1 | 1 | 1 | 5 | | | 3 | | |
| Geografisk placering | 1 | 1 | 3 | 3 | | | 1 | | |
| Historik | 3 | 3 | 3 | 3 | | | 2 | | |
| Partnerskap mellan köpare och leverantör | 1 | 1 | 1 | 4 | | | 3 | | |
| Kunskap och erfarenhet hos leverantör | 3 | 3 | 3 | 5 | | | 4 | | |

Den faktor som företagen anser vara mycket viktigt vid val av leverantör är leverans i tid medan geografisk placering är en faktor som företagen inte anser vara lika viktig. Faktorer som generellt är viktiga är leverantörens moral, ärlig kommunikation, leverantörens rykte, produktkvalitet och leverantörens flexibilitet medan faktorer så som historik och partnerskap mellan köpare och leverantör är mindre viktiga faktorer. Andra kriterier är: personlig, utvecklande, jordnära och pålitlig, tidigare erfarenhet av att jobba med leverantören, tydlig struktur och kompetens hos leverantören, rätt och tydligt sortiment, bra leverantörsstrategi, produktion, bra material, miljökrav hos leverantör, goda relationer och kommunikation, elektronisk handel, kvalitet, miljö, bra produkter, pris, slutkostnad. Kotler och Armstrong (2008, s 164) menar att företag ofta väljer den leverantör som erbjuder den mest kompletta

och kundanpassade paketlösningen. Detta stöds i empirin då Peab nämner helheten som ett företag kan erbjuda som den viktigaste faktorn. Troligtvis stöds detta även av övriga företag då företagen markerat flera kriterier som mycket viktiga. NCCs användning av ett frågeformulär och JMs användande av ett poängsystem för utvärdering av leverantörer kan ses som en leverantörsutvärderingsmodell, NCC och JM arbetar på så sätt i enighet med vad teorin säger.

Samtliga företag har markerat hur viktiga de anser att varje kriterium är för köpsituationen nya köp, som vi tidigare nämnt stämmer företagets beskrivning av nya köp bättre med den teoretiska beskrivningen av modifierade köp. Vi drar slutsatsen att köpsituationen inte har någon avgörande betydelse för hur viktiga kriterierna värderas vid val av leverantör. Detta då två företag inte fyllt i viktigheten för de olika köpsituationerna och det företag som fyllt i viktigheten endast har markerat en skillnad i viktighet.

7. Slutsatser och rekommendationer

Nedan presenteras svar på våra forskningsfrågor. Sedan diskuteras resultatet av vår studie där vi kommer att lyfta fram likheter och skillnader mellan teori och verklighet samt framhålla sådant vi anser viktigt. Kapitlet avslutas med vår uppsats teoretiska och praktiska bidrag samt förslag till fortsatt forskning.

7.1 Svar på forskningsfrågor

Hur kan köpprocessen beskrivas i olika köpsituationer när företag köper prefabricerade trähus?

Modifierade återköp är den vanligaste köpsituationen för företag som köper prefabricerade trähus. Det förekommer även direkta återköp då ofta i samband med avrop på ramavtal. Nya köp inträffar mycket sällan då företagen sällan saknar tidigare erfarenhet från inköp av prefabricerade trähus. Köpprocessen vid inköp av prefabricerade hus gällande köpsituationerna nya köp och modifierade köp följer teorins åtta köpfaser vilka är:

1. Upptäckt av ett problem
2. Behovsbeskrivning,
3. Produktspecifikation
4. Söka efter leverantörer
5. Insamlande och analys av offerter från leverantörer
6. Val av leverantörer
7. Genomförande av order
8. Utvärdering

Vid direkta återköp ingår fas ett, två och tre samt troligtvis fas åtta.

Hur kan köpbeslutsgruppen beskrivas i olika köpsituationer när företag köper prefabricerade trähus?

Hos företag som köper in prefabricerade trähus går det att identifiera följande roller inom en köpbeslutsgrupp: initiativtagare, användare, köpare, influerare, beslutsfattare och informationsbevakare. Flera personer och befattningar inom företaget kan ha flera roller inom köpbeslutsgruppen. De befattningar med mest framträdande roller och som har störst inverkan på ett köpbeslut och kan betraktas anta de flesta rollerna inom köpbeslutsgruppen är: inköparen, projektledaren samt arbets- och platschefen.

Det finns olika faktorer och situationer som kan påverka deltagandet inom köpbeslutsgruppen. Ju mer komplext ett köp är, hur viktigt det anses i förhållande till andra köp som företaget gör, desto högre risken med köpet upplevs samt om det råder tidspress är samtliga faktorer som ökar deltagandet i köpbeslutsgruppen. Dessa faktorer kan också påverka vilka personer som är mer framträdande inom gruppen samt vilka egenskaper inom gruppen som värderas högre.

Vilka valkriterier påverkar ett företags val av leverantör samt hur påverkas deras viktighet beroende på köpsituation?

Leverans i tid är den faktor som företag som köper prefabricerade trähus anser vara mycket viktigt vid val av leverantör medan geografisk placering är en faktor som inte anses vara lika viktig. Andra kriterier som företag som köper prefabricerade trähus anser viktiga hos sina leverantörer är: personlig, utvecklande, jordnära och pålitlig, tidigare erfarenhet av att jobba med leverantören, tydlig struktur och kompetens hos leverantören, att de ska erbjuda rätt och ett tydligt sortiment, bra leverantörsstrategi, produktion, bra material, miljökrav hos leverantör, goda relationer och kommunikation, elektronisk handel, kvalitet, miljö, bra produkter, pris, slutkostnad. Vilka kriterier som är mer eller mindre viktiga skiljer sig inte i någon större grad beroende på vilken köpsituation företaget står inför.

7.2 Diskussion av resultatet

Syftet med vår uppsats var att studera industriellt köpbeteende inom branschen för prefabricerade trähus. Genom att identifiera viktiga komponenter inom köpbeteende och undersöka dessa har vi lyckats skapa oss en bra bild av köpbeteende hos företag som köper in prefabricerade trähus. Vi har i vår empiriska undersökning och analys funnit både likheter och skillnader mellan teori och verkligheten.

Den första likheten mellan teori och verklighet som bör framhållas är det faktum att köpprocessen för företag som köper prefabricerade trähus är densamma som den teoretiska köpprocessen för industriella företag som Robinson, Faris och Wind presenterade för över 40 år sedan. Det faktum att köpande företag av prefabricerade hus söker efter nya leverantörer vid varje projekt skapar möjlighet för tillverkare av prefabricerade trähus att slå sig in på marknaden.

Genom vår empiriska undersökning har vi lyckats identifiera samtliga roller som enligt teorin finns i köpbeslutsgruppen för industriella företag. Det känns ganska naturligt att inköparen och andra ledande befattningar som platschef och projektledare är de som har mest att säga till om inför ett företags köpbeslut. Vi tycker dock att det är värt att poängtera att det finns många fler befattningar och personer inom organisationen som på något sätt kan påverka köpbeslutet. Olika arbetsgrupper kommer hela tiden i kontakt med produkten och om något inte är bra så rapporteras detta uppåt i företaget. Utifrån vår analys drar vi slutsatsen att det är viktigt för ett säljande företag att inte bara fokusera på kundens inköpare utan även försöka se till hur de som leverantörer kan uppfattas av övriga befattningar inom ett köpande företag.

Beslut om leverantörer av prefabricerade trähus fattas i likhet med teorin med hjälp av kriterier och attribut som de vill att leverantören skall inneha. Respondenterna nämnde flertalet kriterier som en leverantör bör uppfylla. Ett lågt pris framstod kanske inte helt oväntat som viktigt vid val av leverantör. Även om den leverantör som visar det lägsta priset på sista raden i offerten inte nödvändigtvis är den leverantör som innebär lägst kostnad för det köpande företaget efter det att alla faktorer och risker vägts in. Fler faktorer som kvalitet och framförallt tidsenliga leveranser gick också att identifiera som väldigt viktiga. Miljöfrågor är för tillfället väldigt uppmärksammade i media. En bra miljötänkande finns inte bland de kriterier vi identifierat i vårt teorikapitel men vi kan finna belägg för att det finns ett miljötänkande inom branschen för prefabricerade trähus.

7.3 Teoretiskt och praktiskt bidrag

Vårt teoretiska bidrag är främst att vi kan fastslå att de teorier som skrevs redan 1967 om industriellt köpbeteende än idag är aktuella och kan appliceras även på företag som köper prefabricerade trähus. Det finns i dagsläget lite forskning om köpbeteende för företag som köper prefabricerade trähus. Uppsatsens praktiska bidrag är att den identifierat köpbeslutsprocessen för företag som köper prefabricerade trähus, vilka roller som finns i köpbeslutsgruppen och vem som innehar dessa roller samt vilka valkriterier som ses som viktiga vid val av leverantör. Med hjälp av denna information kan företag som säljer prefabricerade trähus underlätta sitt försäljningsarbete samt att de kan stärka sitt varumärke genom förbättring av de valkriterier som köpande företag värdesätter.

7.4 Förslag till framtida forskning

Framtida forskning skulle kunna fokusera på att undersöka hur viktiga de valkriterier vi identifierat upplevs av köparna samt om det finns ytterligare kriterier som köpare av prefabricerade hus anser vara viktiga. Det skulle även vara intressant att studera likheter och skillnader i köpbeteende vid svensk respektive internationell handel.

Referenslista

- Bonoma, T. V. (1982). Major sales: Who really does the buying? *Harvard Business review* (5-6), 111-119.
- Cyert, R. M., & March, J. M. (1992). *A behavioral theory of the firm*. (2nd edition). Padstow, Cornwall: T.J. Press Ltd.
- Dadzie, K. Q., Johnston, W. J., Dadzie, E. W., & Yoo, B. (1999). Influence in the organizational buying center and logistics automation technology adoption, *Journal of Business & Industrial Marketing* 14(5-6), 433-444.
- Denscombe, M. (1998). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.
- Företag. (1992). *Nationalencyklopedin*. (band 7, s 200). Höganäs: Bra böcker.
- Garrido-Samaniego, M. J., & Gutiérrez-Cillán, J. (2004). Determinants of influence and participation in the buying center. An analysis of Spanish industrial companies, *Journal of Business & Industrial Marketing* 19 (5), 320-336.
- Jakob, F., & Ehret, M. (2006). Self-protection vs opportunity seeking in business buying behavior: an experimental study. *Journal of Business & Industrial Marketing* 21(2), 106-117.
- Kauffman, P. G. (1996). Influences on organizational buying choice processes: future research directions. *Journal of Business & Industrial Marketing* 11 (3/4), 94-107.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Principles of Marketing* (12th edition). Upper Saddle River: Pearson Education, Inc.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing Management* (12th edition). Upper Saddle River: Pearson Education, Inc.
- Lau, G. T., Razzaque, M. A., & Ong, A. (2003). Gatekeeping in organizational purchasing: an empirical investigation. *Journal of Business & Industrial Marketing* 18(1), 82-103.
- Leonidou, L. C. (2005). Industrial buyers' influence strategies: buying situation differences. *Journal of Business & Industrial Marketing* 20 (1), 33-42.
- Loewenstein, G. (2001). *The Creative Destruction of Decision Research*. *Journal of Consumer Research* 28(3), 499-505.
- McQuinston, D. (1989). Novelty, complexity and importance as causal determinants of industrial buyer behaviour, *Journal of Marketing* 53 (5), 66-79.
- Organisation. (1994). *Nationalencyklopedin* (band 14, s 480). Höganäs: Bra böcker.

Osmonbekov, T., Bello, D. C., & Gilliland, D. I. (2002). Adoption of electronic commerce tools in business procurement: enhanced buying center structure and processes, *Journal of Business & Industrial Marketing* 17(2/3), 151-166.

Reeder, R. R., Brierty, E. D., & Reeder, B. H. (1991). *Industrial Marketing: Ananlysis, Planning and Control*. (2nd edition). Prentice Hall-Inc, New Jersey.

Park, E. J., & Bunn, M. D. (2003). Organizational memory: a new perspective on the organizational buying process. *Journal of Business and Industrial Marketing* 18(3), 237-257.

Parkinson, T. S., & Baker, M. J. (1986). *Organizational Buying Behaviour*. Basingstoke: Macmillian.

Rensa bort myglet i byggbranschen. (2007, 15-16 september). *Dagens Industri*, s3.

Robinson, P.J., Faris, C.W., & Wind, Y. (1967). *Industrial buying and creative marketing*. Boston: Allyn & Bacon, Inc.

Träinformation. (2005). Industriellt byggande ska utveckla trähusindustrin. Retrieved December 7, 2005 from http://www.trainformation.se/pdfnews/2005/s7_3_05.pdf.

Thurén, T. (2007). *Vetenskapsteori för nybörjare*. (2a upplagan). Malmö: Liber AB.

Svenska Byggindustrier. (2007). Sveriges 50 största byggföretag. Retrieved Januari 7, 2008 from http://www.bygg.org/Files/Marknad/50_storsta_byggforetagen_i_sverige_2006.pdf

Webster, F.E., & Wind, Y. (1996). A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior. *Marketing Management* 4(4), 52-57. (Reprinted from *Journal of Marketing*, 1972, 36, 12-14).

Webster, F.E. (1991). *Industrial Marketing Strategy*. (3rd edition). Canada: John Wiley & Sons, Inc.

Webster, F.E., & Wind, Y. (1972). *Organizational Buying Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Intervjuer

Bergqvist, Kenneth . Projektledare på Peab AB Uppsala avdelning Bostad. Intervjun genomfördes över telefon. 071218 klockan 10.00.

Eriksson, Sören. Ansvarig för inköp på NCC Construction, region Stockholm/Mälardalen avdelning Hus och Bostad. Intervjun genomfördes över telefon. 080102 klockan 10.00

Nilsson, Bo. Arbetar på den centrala inköpsavdelningen på JM AB. Intervjun genomfördes över telefon. 071220 klockan 13.00

INTERVJUGUIDE

Bakgrundsfakta:

- Vem är du och vilken roll har du på företaget?
 - Beskriv kort företaget (verksamhet, produkter, anställda, marknadsandel)
 - Beskriv kort din avdelning (verksamhet, produkter, anställda, utbildning)
 - Har ni en inköpsavdelning som ansvarar för alla inköp som företaget gör eller har ni flera?
 - Hur stor del av er totala produktion utgörs av prefabricerade trähus?
 - Vilka fördelar ser ni med att köpa in prefabricerade trähus?
-

Forskningsfråga 1

Hur kan köpprocessen beskrivas i olika köpsituationer när företag köper prefabricerade trähus?

Köpprocessen innebär att ett företag går igenom olika steg där olika aktiviteter genomförs och beslut fattas.

- a. Identifikation av behov
- b. Beskrivning av behov
- c. Produktspecifikation
- d. Söka leverantörer
- e. Samla in offerter och analysera dessa
- f. Val av leverantör
- g. Genomförande av ordern
- h. Utvärdering av köp

Köpprocessen kan variera beroende på köpsituation dvs om det är ett nytt köp, modifierat återköp (små ändringar) eller ett direktåterköp (inga ändringar).

1. Hur ser er inköpsprocess ut vid köp av ny vara
2. Hur ser er inköpsprocess ut vid modifierat återköp
3. Hur ser er inköpsprocess ut vid direkt återköp?
4. Vilken är den vanligaste köpsituationen när ni skall köpa prefabricerade trähus?
5. Finns det någon annan situation som påverkar antalet steg i er köpprocess?

Forskningsfråga 2

Hur kan köpb beslutsgruppen beskrivas i olika köpsituationer när företag köper prefabricerade trähus?

Köpb beslutsgruppen innefattar de personer som deltar i köpb beslutet. Det finns olika roller så som initiativtagare, användare, informationsbevakare, influerare, köpare och beslutsfattare.

6. Vem deltar i köpb beslutsgruppen (avdelning, titel, antal personer)
7. Vilken roll har du inom köpb beslutsgruppen?
8. Vem tar initiativ till ett köp?
 - a. Avdelning/Befattning?
 - b. Under vilka delar i köpb processen är denna person delaktig
 - c. Skillnad köpsituation
9. Vilka på företaget ser ni som användare av produkten?
 - a. Avdelning/Befattning?
 - b. Under vilka delar i köpb processen är denna person delaktig
 - c. Skillnad köpsituation
10. Vem styr informationsflödet under ett köp?
 - a. Avdelning/Befattning?
 - b. Under vilka delar i köpb processen är denna person delaktig?
 - c. Skillnad beroende på köpsituation?
11. Vem påverkar köpet? (erbjuda information och kriterier för utvärdering av leverantörer)
 - a. Avdelning/Befattning?
 - b. Under vilka delar i köpb processen är denna person delaktig
 - c. Skillnad beroende på köpsituation?
12. Vem har det formella ansvaret för köpet? (arrangerar köpet)
 - a. Avdelning/Befattning?
 - b. Under vilka delar i köpb processen är denna person delaktig
 - c. Skillnad beroende på köpsituation?
13. Vem fattar det slutliga beslutet om val av leverantör?
 - a. Avdelning/Befattning?
 - b. Under vilka delar i köpb processen är denna person delaktig
 - c. Skillnad beroende på köpsituation?
14. Påverkas köpb beslutsgruppens deltagande av följande situationsfaktorer?
 - a. Köpets komplexitet?
 - b. Köpets viktighet?
 - c. Upplevd risk med köpet?
 - d. Tidspress för köpet?

Forskningsfråga 3

Vilka valkriterier påverkar ett företags val av leverantör samt hur påverkas deras viktighet beroende på köpsituation?

15. Vilka leverantörer har ni idag?
16. Varför har ni valt dessa leverantörer?
17. Vad skulle få er att byta leverantör?
18. Vilka egenskaper är viktiga vid nytt köp?
19. Vilks egenskaper är viktiga vid modifierat köp?
20. Vilka egenskaper är viktiga vid direkta återköp?
21. Hur viktigt är nedanstående kriterier (numrera från 1-5 under respektive köpsituation)?

1. Inte viktigt 2.Lite viktigt 3.Viktigt 4.Mycket viktigt 5. Viktigast

| Valkriterier | Nytt köp | Modifierat köp | Direkt återköp |
|--|-----------------|-----------------------|-----------------------|
| Leverantörens rykte | | | |
| Produktkvalitet | | | |
| Leverantörens flexibilitet | | | |
| Leverans i tid | | | |
| Leverantörens moral | | | |
| Ärlig kommunikation | | | |
| Konkurrenskraftiga priser | | | |
| Service | | | |
| Reparation | | | |
| Teknisk hjälp | | | |
| Geografisk placering | | | |
| Historik | | | |
| Partnerskap mellan köpare och leverantör | | | |
| Kunskap och erfarenhet hos leverantör | | | |