



Södertörns Högskola
Institutionen för ekonomi och företagande
Företagsekonomi
Kandidatuppsats 10 poäng
Handledare: Yohanan Stryjan & Sigmund Barczyk
Höstterminen 2005

Byggbranschen

**Samverkan och beroende
mellan
Huvudentreprenörer och
Underentreprenörer**

Författare:
Johan Brick
Julita Moranska

Sammanfattning

Att samarbeta är svårt. Konflikter av olika slag ligger latent under ytan i de flesta samarbeten eftersom parterna mycket sällan har mål som helt överensstämmer. För att mildra dessa konflikter och i möjligaste mån undvika dem använder sig parterna medvetet eller omedvetet av olika strategier. Denna uppsats undersöker genom en serie intervjuer relationer mellan huvudentreprenörer (HE) och underentreprenörer (UE) inom byggbranschen i Stockholmsområdet utifrån ett samverkanperspektiv.

Det teoretiska ramverket utgörs av en spelteoretisk modell Tit-for-tat som förklarar hur samarbete kan uppstå mellan själviska individer, samt nätverksteori och resursberoendeteori. Undersökningen visar att alla intervjuade byggföretag har en strategi eller policy för att upprätthålla välfungerande ömsesidiga relationer i sina nätverk. Det handlar i stort sett om att kunna säkra resurser. Den bild som dock framträder är att HE spelar på flera arenor samtidigt. De har det dubbla målet att upprätthålla goda relationer med UE samtidigt som de strävar efter att genomföra åtgärder som går stick i stäv med detta. Marknaden styr och dess regler och mekanismer har företräde och renodlade strategier som bygger på samarbete blir underordnade dessa även om de i viss mån följs.

Johan Brick

Julita Moranska

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INLEDNING	4
1.1 BAKGRUND	4
1.1.1 <i>Den svenska byggbranschen</i>	5
1.2 SYFTE OCH PROBLEMFÖRMULERING.....	8
1.3 PERSPEKTIV OCH AVGRÄNSNING	8
1.4 DE OLIKA AKTÖRERNAS ROLLER	8
1.4.1 <i>Byggherrens roll</i>	8
1.4.2 <i>Byggentreprenörens roll</i>	9
1.5 BRANSCHEN ENTREPRENADSAMVERKAN	9
2. TEORI	10
2.1. TEORETISKA REFERENSRAMAR.....	10
2.1.1 <i>Spelteori: Modellen "Lika för lika"</i>	10
2.1.2 <i>Nätverksteori</i>	11
2.1.3 <i>Teorin om resursberoende</i>	11
2.1.4 <i>Teoretisk syntes</i>	12
3. METOD	13
3.1 DATAINSAMLING.....	13
3.2 INTERVJUURVAL.....	13
3.2.1 <i>Presentation av valda byggföretagen</i>	14
3.3 INTERVJU TILLVÄGAGÅNGSSÄTTET	15
3.4 UTFORMNING AV INTERVJUFRÅGOR	15
4. EMPIRI	16
4.1 INTERVJUER/SAMMANSTÄLLNING.....	16
4.1.1 <i>Sammanställning av intervjuer med representanter för byggföretagen/HE</i>	16
4.1.2 <i>Sammanställning av intervjuer med representanter för underentreprenörer/UE</i> ..	20
5. ANALYS	24

5.1 SAMARBETSFORMER MELLAN HE OCH UE	24
6. SLUTSATS	27
7. DISKUSSION	28
8. KÄLLFÖRTECKNING	30
8.1 TRYCKTA KÄLLOR.....	30
8.2 MUNTliga KÄLLOR.....	31
8.3 INTERNET KÄLLOR.....	31
9. BILAGOR.....	32
9.1 REGLER FÖR AKTÖRER FRÅN SPELTEORI ”LIKA-FÖR-LIKA”	32
9.2. INTERVJUFRÅGOR.....	33
9.2.1. Intervjufrågor till HE	33
9.2.2. Intervjufrågor till UE	34
9.2.3. Allmänna frågor till huvudentreprenörer	34
9.2.4. Allmänna frågor till underentreprenörer.....	34
9.3 FULLSTÄNDIGA INTERVJUER	35
9.3.1 JM Entreprenad AB,VD	35
9.3.2 Interoc AB, affärsområdeschef (ingår i PEAB)	36
9.3.3 NCC Construction Stockholm, arbetsplatsledare	38
9.3.4 Skanska Sverige AB, regionchef.....	41
9.4 FULLSTÄNDIGA INTERVJUER UE	41
9.4.1 Marpav AB	41
9.4.2 AIB Stockholm AB	43
9.4.3 MEBA AB	44
9.5 STOCKHOLMS BYGGMÄSTAREFÖRENING	45

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Att samarbeta är svårt. Konflikter av olika slag ligger latent under ytan i de flesta samarbeten eftersom parterna mycket sällan har mål som helt överensstämmer. För att överbrygga/mildra dessa konflikter och i möjligaste mån undvika dem använder sig parterna medvetet eller omedvetet av olika strategier. Detta gör det möjligt att uppnå respektive mål samtidigt som man kan fullfölja ett framgångsrikt samarbete och gradvis bygga upp ett förtroende och en tillit till varandra. Tillit och förtroende är dock inte en förutsättning för ett framgångsrikt samarbete men kan avsevärt underlätta detta. Det finns givetvis en mängd olika strategier som parterna kan välja mellan när deras mål är omöjliga att helt förena. Strategier som bygger på att ensam är stark, strategier som handlar om att kontrollera beroendet av vissa resurser, strategier som i större eller mindre omfattning bygger på samarbete är bara några exempel. Vad den enskilda aktören väljer har givetvis att göra med hur han upplever situationen och sin ställning i förhållande till den/de andra aktören/aktörerna. Ofta kan olika strategier kombineras beroende på vem man har att göra med. Minsta gemensamma nämnare för dem alla anser vi dock är att parterna i ett samarbete ställs inför det faktum att tillgången är begränsad till en eller flera resurser av något slag som båda gör anspråk på. Detta kan leda till konflikter, dels inom det enskilda företaget om hur det ska välja att prioritera, men också mellan företag när det gäller hur man ska hantera samarbetet samtidigt som man konkurrerar om en gemensam resurs.

För att belysa detta problemområde har vi valt att skriva om byggbranschen i Stockholmsområdet. Byggbranschen med sina komplexa processer, hänsynstagande till miljön, mångfald av byggmaterial, produkter och tjänster samt jakten på lönsamhet och den tidspress som följer därav leder till ett stort behov att inneha övergripande kontroll över resurser. Samverkan är ett sätt att handskas med detta.

Nedan följer en redogörelse för hur byggbranschen ser ut idag i Sverige. Den bygger dels på offentliga källor (Bygghälsörens rapport 2003 och Byggnadsindustrier hemsida), dels på frågor vi ställt till ett antal aktörer inom branschen, företrädare för både byggherrar och underentreprenörer.

1.1.1 Den svenska byggbranschen

Den svenska byggmarknaden har förändrats kraftigt under de senaste 15-20 åren. Tidigare var byggsektorn en bransch som kännetecknades av offentliga subventioner till boendet, i hög grad styrd av en omfattande offentlig reglering och i stort sett utan internationell konkurrens. Idag är situationen en annan. Skattesubventionerna sänktes drastiskt till framför allt bostadsbyggandet vilket innebär att företagen i dag måste ha kunder med egen betalningsförmåga och att kostnadsmedvetenheten är stor hos de stora byggbolagen. Näringen fungerar alltmer på marknadsekonomiska villkor. Det stora problemet inom byggbranschen idag är de höga produktionskostnaderna. Detta leder till en tidspress på byggena och begränsad bemanning vilket i slutändan kan påverka kvaliteten negativt och slå på priset till slutkonsumenten. Man kan också uttrycka detta som att vinstmaximeringen har lett till att man har ett annat synsätt på byggandet än förr i tiden. Marknaden styr och bostadspriserna hänger inte längre ihop med produktionskostnaderna. Det samhällstyrda byggandet från framförallt 70- men även 80-talet är borta. I mitten av 1980-talet stod de stora privata byggföretagen i rollen som byggherre för inte mer än fyra procent av det totala flerbostadsbyggandet medan allmännyttiga, kommunala, och kooperativa bolag stod för resten. Dessa anlätade förvisso ofta de privata byggföretagen för själva byggandet men det var i rollen som byggherre. Idag är situationen nästan den omvända. De privata börsnoterade byggföretagen producerar i rollen som byggherre den absolut dominerande delen av alla flerbostadshus. Det byggs också mest bostadsrätter och en mindre del hyresrätter.

De höga produktionskostnaderna har på sätt och vis varit drivande när det gäller byggteknik, främst när det gäller nyproduktion inom flerbostadsbyggandet med prefabricerade moduler som kan monteras snabbare och därmed korta byggtiderna. Man söker sig också utomlands för att hitta billigare leverantörer. Kina, övriga Asien, Östeuropa och Baltikum är intressanta länder att importera byggkomponenter från och söka arbetskraft i. Genom de nya medlemsländerna i EU kommer kanske den svarta marknaden till en del att försvinna, framför allt på mindre byggprojekt, då småföretag från Polen och Baltikum lär sig den svenska marknaden och kan komma med referenser och konkurrenskraftiga priser och ta av den marknad som idag är svart. Genom att de i dagsläget är billigare än svenska byggföretag skulle de kunna bli ett alternativ till att anlita den svarta marknaden för de aktörer som idag inte anser sig ha råd med de svenska priserna.

Sverige är idag en av de mest avreglerade marknaderna i Europa. Särskilt de större infrastrukturprojekten innehåller allt fler utländska aktörer och den senaste EU-utvidgningen har redan påverkat och kommer sannolikt att ännu mer påverka konkurrensen på den inhemska marknaden i framtiden. Detta till trots finns åsikten att byggnäringen saknar det omvandlingstryck som internationell konkurrens ger (Byggkommissionens rapport 2003). Sammansättningen av företag i branschen har också förändrats. Idag består branschen av ett fåtal stora företag och ett stort antal mindre och små byggföretag. Skanska, Peab, JM och NCC tillsammans med Vägverket produktion är de utan jämförelse största.

Tabell 1. De 10 största byggföretagen (2004)

FÖRETAG	OMSÄTTNING ENTREPRENADVERKS AMHET I SVERIGE (MDKR)	ANSTÄLLDA I SVERIGE
Skanska Sverige	21 514	8 786
NCC	17 055	7 369
Peab	14 019	6 894
Vägverket Produktion	6 237	2 534
JM	6 016	1 488
Banverket Produktion	2 701	2 990
Midroc Construction	810	377
Veidekke anläggning i Öst	738	226
Byggpartner i Dalarna	462	143
JK Bygg	455	120

Källa: MM partner (omarbetat tabell från Sveriges Byggindustrier hemsida, "Fakta om byggandet")

Byggkommissionen hävdar i sin rapport att de allra flesta byggnadsarbetare idag är tillsvidareanställda. Andra uppgifter från Byggindustriers hemsida gör gällande att de större företagen väljer att lägga ut produktionen utanför företaget och köper tjänster istället för att ha egna anställda. Byggkommissionens uppgift om att allt fler byggnadsarbetare är fast anställda skulle gå att passa in med uppgiften från Byggindustriers hemsida om att de större företagen väljer att lägga ut produktionen utanför företaget om man tänker sig att det är på de mindre

företagen, hos de vi kallar underentreprenörerna, som andelen fast anställda har ökat. Utvecklingen skulle alltså gå mot användandet av fler underentreprenörer. Det ökande nyföretagandet och den ökande andelen små företag är alltså delvis en bild av att de större företagen väljer att lägga ut produktionen utanför företaget för att bli mer flexibla i konjunkturförhållanden. Branschen betecknas också som extremt konjunkturberoende. (Källor: Bygghögskolekommitténs rapport 2003 och Sveriges Byggindustrier hemsida).

Tabell 2. Bygg- och anläggningsföretag. Antal företag med antal anställda.(2003)

FÖRETAGSSTORLEK	FÖRETAG ANTAL	ANSTÄLLDA ANTAL
0-19	9 313	30 985
20-49	410	12 093
50-99	87	5 932
100-199	29	3 972
200-499	11	3 076
500-999	4	1 801
1000-	7	33 400
Totalt	9 861	91 259

(Källa:SCB (omarbetat tabell från Sveriges Byggindustrier hemsida, "Fakta om byggandet")

Byggbranschen anses allmänt som konservativ. Det pågår alldeles för lite utveckling inom branschen när det gäller själva byggprocessen. Lärandet kan i första hand göras genom att titta på andra branscher, som t.ex. bilindustrin. Inom byggbranschen finns det framför allt två organisationer för samverkan och F & U. Den ena är Svenska Byggbranschens Utvecklingsfond, SBUF, som ska verka för att utveckla byggprocessen så att det skapas bättre affärsmässiga förutsättningar för entreprenörer och installatörer att utnyttja forskning och utvecklingsarbete. Den andra är BQR, Rådet För Byggkvalitet som har som uppgift att främja samverkan, stärka kvalitetsutvecklingen och verka för ett ökat engagemang för kvalitetsfrågor inom bygg- och fastighetssektorn.

1.2 Syfte och problemformulering

Det finns ett stort antal aktörer på den svenska byggmarknaden. Vi har valt att närmare studera relationer mellan Huvudentreprenörer/Byggherrar, i fortsättningen benämnda som HE och underentreprenörer, härnäst UE, utifrån ett samverkanperspektiv.

Syfte med denna uppsats är att beskriva hur dessa arbetar för att minska graden av osäkerhet och säkerställa resurser av olika slag och hur man i detta arbete använder sig av olika strategier.

1.3 Perspektiv och avgränsning

Uppsatsen är begränsad till att titta på samverkan ur ett företagsperspektiv. Vi har avgränsat oss till att huvudsakligen skriva ur ett huvudentreprenörsperspektiv (HE). Vi har inhämtat information både från HE och UE och försöker använda informationen från båda sidor i vår analys av de olika rollerna och de strategier som används. Vi har inte kontaktat fackföreningar eller institutioner som BQR eller SBUF. Däremot har vi utöver de olika företagen också intervjuat Stockholms Byggmästareförening.

1.4 De olika aktörernas roller

1.4.1 Byggherrens roll

För byggherren handlar genomförandet av byggprojekt till stor del om upphandling av olika tjänster från konsulter, entreprenörer och leverantörer av skilda slag. Denna upphandling är en process för att välja personer, precisera vad som ska göras och under vilka förutsättningar samt komma överens om priset. För upphandling av projektering och byggande tillämpas ett antal etablerade former inom sektorn där byggherrens val bland annat beror av projektets karaktär, marknaden och den egna kompetensen.

I sektorns gemensamma regelverk finns två principiellt olika förfaranden:

- 1) Byggherren gör separata upphandlingar av konsulter och entreprenörer, det vill säga en ”utförandeentreprenad” på basis av bygghandlingar.
- 2) Byggherren gör en samlad upphandling av projektering och byggande, det vill säga en ”totalentreprenad” på basis av byggnadsprogrammet (*www.byggherre.se: 051215*).

1.4.2 Byggentreprenörens roll

I Sverige finns ingen särskild lagstiftning som reglerar entreprenadavtal, utan detta sker istället genom branschöverenskommelser. Det finns en samling av standardavtal för olika entreprenadformer som används för de allra flesta större entreprenader. Entreprenader omfattas av Avtalslagen, men inte av Köplagen. Dessa bestämmelser har utarbetats av Byggandets Kontraktskommitté, en ideell förening med representanter från de stora organisationerna på byggherrars och entreprenörssidan. (www.byggledarna.se/lagrum:051215).

1.5 Branschen entreprenadsamverkan

Alla byggföretag har olika modeller för samverkansentreprenader som sammanförs inom byggbranschen och konstrueras i stort sätt på samma grundtankar. Det stora antalet av varianter på samverkansentreprenader kan leda till att missförstånd kan uppstå när olika parter tolkar samverkan på olika sätt. Branshutvecklingen är i stort sätt positiv (www.konj.se:060105), men det är av största vikt att HE och UE fokuserar på samverkan innan byggprocessen påbörjas (*Fernström G, 2003*).

2. TEORI

2.1. Teoretiska referensramar

2.1.1 Spelteori: Modellen ”Lika för lika”

I Axelrod (1984) redogörs för undersökningar inom spelteori och ömsesidigt samarbete. Axelrod ville ta reda på huruvida samarbete kan uppstå mellan själviska individer, organisationer eller nationer i en värld *utan* en centralmakt som kan tvinga de inblandade till samarbete. Vad Axelrod gjorde var att han bad forskare verksamma inom olika discipliner sända in dataprogram som sedan fick spela mot varandra i upprepade turneringar. Det program som visade sig vara det mest framgångsrika bygger på en mycket enkel bild av verkligheten men samtidigt är det dess styrka. Enkelheten kan ge en förståelse av samarbetets grundläggande natur som kan vara svårt att urskilja i en konkret samarbetsituation med all sin komplexitet. Programmet går ut på att A alltid börja samarbeta med B, dvs. ställer upp och inte försöker luras, och sedan i nästföljande steg alltid handlar som han/hon blev bemött. Samarbetade B, så fortsatt samarbeta men svek B så svik själv. Om dock B vid ett senare tillfälle visar prov på att vilja börja samarbeta igen, så börjar A på nytt att samarbeta. Med denna modell som kallas för ”tit-for-tat”, eller ”lika-för-lika” på svenska, vill vi s.a.s. skaffa oss en ram inom vilken man kan förstå samarbete och dess mekanismer. Intressant är att Axelrod genom sina datasimuleringar visade att detta också är den mest framgångsrika strategin även för fullblodsegoister. Programmet var i det långa loppet det mest framgångsrika alla kategorier. De regler som utformades utifrån ”lika för lika” strategin återfinns i bilaga 9.1

2.1.2 Nätverksteori

Nätverksteori beskriver företag som delar i ett nätverk. Teorin uppstod genom ett sociologiskt intresse för organisationsformer som inte kunde beskrivas som, eller passade in under rena byråkratier eller marknader. Ett nätverk kan definieras som en organisationsform med ett antal aktörer som har upprepade, varaktiga utbyten med varandra samtidigt som de saknar en lagligt/legitim auktoritet som kan medla och lösa konflikter som kan uppstå under loppet av denna verksamhet. Deltagandet i ett nätverk kan vara en väg att uppnå legitimitet, status och underlätta hanterandet av begränsade resurser (Podolny och Page 1998).

Nätverk bygger oftast på ett stort mått av lojalitet men det finns risker för lojalitetskonflikter t ex. vid konkurrenssituation. Det är viktigt att nätverket är flexibelt och föränderligt och problemet för moderna samverkansformer är att det är svårt att överblicka hur länge samarbetet kommer att fortgå. I nätverk som går bra och växer med hög lönsamhet, blir beslutsfattande sällan problematiskt. I ett sådant skede är de flesta deltagare villiga att vara generösa och leva enligt ett "give-and-take-koncept". Problemet är att det inte alltid går bra. Därför är det viktigt att nätverket utarbetar strategier som kan användas både i goda och dåliga tider. (Källa: *industriforskning och utveckling AB: 051125*).

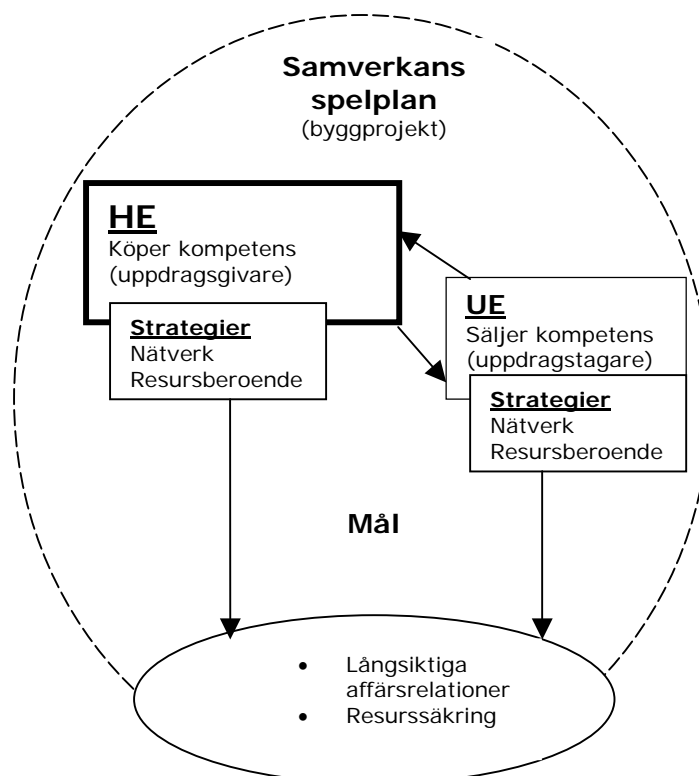
2.1.3 Teorin om resursberoende

Resursberoendeteorin (Pfeffer & Salancik, 78) handlar om graden av kontroll över resurser och styrningen av dessa. Företagets väsentligaste uppgifter är att säkra tillgången på kapital, råvaror, arbetskraft, teknologi och kunder. Men resurser kan också ges en bredare definition och innefatta legitimitet och kontakter. I en konkurrensutsatt omgivning uppstår problem om omgivningen blir instabil och det sker förändringar. Det ömsesidiga beroende mellan aktörerna är också orsaken till att det är svårt att förutse alla framtida händelser. Anledningen till detta är att en organisation inte har möjlighet att ensamt ha kontroll över alla handlingar vilka krävs för att uppnå förväntat resultat. Om en organisation då inte vidtar eller kan vidtaga åtgärder och anpassa sig till förändringarna, kan detta leda till att organisationen inte överlever. Samverkan mellan två parter är då ett sätt att säkerställa resursflödet och minska osäkerheten. Vad man måste göra är att hitta lösningar som minskar eller begränsar beroendet och leder till större manöverfrihet för det egna företaget. Helst skall företaget sträva efter att kontrollera andra aktörer i omgivningen. (P & S 78).

2.1.4 Teoretisk syntes

De tre teorierna tjänar följande syften. Den spelteoretiska modellen lika-för-lika, som visar att samarbete kan uppstå mellan själviska individer, ligger som grund för hela uppsatsen. De mekanismer som upprätthåller goda affärsförbindelser kan mycket väl sammanfattas i de regler som formulerades av Axelrod. Detta Axelrodiska idealtillstånd där de upprepade spelen representeras av olika byggprojekt lider dock av en avsevärd maktasymmetri. Huvudentreprenörer och underentreprenörer är inte jämställda spelare vad gäller information, resurser och valmöjligheter. Hur hanterar man detta? Hur ser så att säga Axelrod korrigerad till verkligheten ut? Med nätverk och resursberoendeteori får man ett verktyg för att beskriva de strategier som har för avsikt att balansera denna asymmetri. Nätverken består av dem som får vara med och spela, dvs. HE och UE i vår uppsats. Vad sedan dessa aktörer spelar med är resurserna såsom information, legitimitet, kontakter, kunskap, avtal, pris m.m. Hur HE handskas med dessa resurser inom ramen för spelmodellen i förhållande till UE kan belysas med nätverks- respektive resursberoendeteori.

Figur1. Samverkansspelmodell. Egen bearbetning



3. METOD

3.1 Datainsamling

Vår arbetsmetod har varit kvalitativ med intervjuer av företrädare som är verksamma på olika nivåer inom byggbranschen. Vi anser det vara en styrka att de intervjuade inom respektive huvudgrupp inte alla arbetat på samma nivå inom sina respektive organisationer. Vi hoppas att detta kan ge en bredare belysning av de frågeställningar vi är intresserade av inom branschen. Utöver intervjuerna har vi också tagit del av litteratur på området och tidigare undersökningar av byggbranschen.

3.2 Intervjuurval

Urvalet har skett på ett sätt som påminner om den s.k. snöbollsmetoden. Från början kände vi varsin person inom byggbranschen. De personliga kontakterna medförde vidare rekommendationer till andra personer. De första vi kontaktade var en underentreprenör, Marpav AB och Stockholms Byggmästareförening. De deltog också själva senare i intervjuer. Genom dessa personer kom vi sedan i kontakt med två andra underentreprenörer och de fyra stora byggföretagen/huvudentreprenörerna. Vi har intervjuat en person vardera från byggbolagen JM (VD), Interoc (som ingår i Peab), affärsområdeschef och NCC, arbetsplatsledare. Med Skanska, regionchef, fick vi ingen personlig intervju men har fått intervjufrågorna besvarade per e-post. Totalt har vi alltså genomfört sju intervjuer och fått svar från en åttonde person per e-post. Efter genomförda intervjuer och utskrift har det intervjuade fått läsa och godkänna våra utskrifter.

Vi skulle behövt intervjua flera representanter från båda sidor och då speciellt för UE för att få en större validitet i den del av uppsatsen som handlar om relationen HE och UE. Som det nu är representerar varje UE en tredjedel av det totala antalet intervjuade. Då är det inte möjligt att kunna dra några generella slutsatser.

3.2.1 Presentation av valda byggföretagen

Skanska är ett världsledande byggföretag och det största i Sverige. Skanska arbetar med byggverksamhet samt byggrelaterade specialistjänster och produkter och har spelat en nyckelroll när det gäller att bygga upp Sveriges infrastruktur. Skanska är aktivt i allt från småskaliga byggnadsprojekt till att ta ett helhetsansvar för kundernas långsiktiga behov inom byggrelaterade tjänster.

JM är en av Nordens ledande projektutvecklare av bostäder och bostadsområden. Verksamheten är fokuserad på nyproduktion av bostäder i expansiva storstadsområden och universitetsorter i Sverige, Norge, Danmark och Belgien. JM arbetar också med projektutveckling av kommersiella lokaler samt entreprenadverksamhet, huvudsakligen i Storstockholmsområdet.

Interoc AB är företaget med specialiserade enheter för tre stora affärsområden inom byggsektorn, områden inom vilka Interoc AB är marknadsledande på den svenska marknaden är: Akustik, Fasad och Plattsättning.

NCC Construction Sverige är verksamt inom hus- och anläggningsbyggande, bostadsbyggande, boendeutveckling samt service i Sverige. NCC Boende Sverige bildar en egen enhet inom NCC Construction Sverige och ansvarar för hela boendeaffären från idé till färdig bostad. NCC Construction Sverige är det i särklass största affärssegmentet.

Marpav AB är ett mindre byggföretag med specialisering på fasad och murputs.

AIB i Stockolm är en mindre entreprenörsfirma som specialiserar sig på fasadisolering.

Meba AB har varit verksam i dryg 30 år och firmans specialisering är golvlägningsarbeten.

3.3 Intervju tillvägagångssättet

Intervjuerna har tagit drygt en timme i anspråk. De har inte bandats utan vi har tagit anteckningar under intervjuernas gång då detta gav en mer avspänd karaktär åt intervjuerna. Med tanke på det rykte som branschen är omgett av var det ett medvetet val. Detta kan ha gjort att vi kan ha missat väsentliga nyanser av respondenternas svar. Fördelen med vår metod har varit att vi kommit nära verksamheten och de vi intervjuat. De intervjuade presenteras bara som representanter för sina företag.

3.4 Utformning av intervjufrågor

Frågorna har formulerats utifrån den spelteoretiska modellen lika-för-lika och de regler för spelare som Axelrod formulerade (bil. 9.1). Intervjufrågorna skiljer sig till viss del åt mellan de som ställdes till byggherrar/huvudentreprenörer och de som ställdes till underentreprenörer. Anledningen till detta är dels att de har olika uppgifter i byggprocessen, dels att det finns en asymmetri vad gäller makt mellan de två grupperna och vem som gör vad. En arena för att mötas kan t.ex. knappast skapas av UE. Frågorna är redovisade i bilagorna 9.2.

4. EMPIRI

4.1 Intervjuer/Sammanställning

Nedan följer en sammanställning av intervjuerna med de stora byggföretagen (HE) och de mindre underentreprenörsföretagen (UE). Sammanställningen är upplagd så att vi först presenterar frågorna i den ordning vi gick igenom dem under intervjuerna och i omedelbar anslutning till varje fråga följer sedan sammanställningen av svaren. De regler som Axelrod formulerade och som ligger till grund för frågorna redovisas inom parantes efter själva frågan. Någon enstaka fråga är inte formulerad utifrån någon regel.

4.1.1 Sammanställning av intervjuer med representanter för byggföretagen/HE

Fråga 1 och 2.

Finns det en strategi utarbetad för samarbete med underentreprenörer? Var har ni för arenor där ni träffar era underentreprenörer på?

(1. Öka "framtidens skugga", 2. Se till att förbindelser blir långvariga)

Alla intervjuade svarade att de hade en strategi utarbetad för samarbetet med underentreprenörer. Inom NCC finns det en policy om att de inte ska ta enstaka chanser att tjäna pengar om någon part då förlorar. Långsiktigt samarbete är bättre. Genom avtal av olika djup försöker man utveckla samarbetet. Dessa långsiktiga avtal hade olika benämningar hos de olika HE. Man talade om dem som strategiska avtal (JM), rekommenderade avtal (JM) och förtroendeavtal (Interoc). Strategiska avtal innebar att JM måste använda sig av denne UE, rekommenderade avtal innebar som namnet säger att man rekommenderades att använda denne UE. Förtroendeavtal hos Interoc innebar en öppenhet vad gäller intäkter och kostnader gentemot UE i det aktuella projektet. Det är alltså en skillnad i gradering mellan olika avtal. Dessa avtal skiljer sig åt från de vanliga löpande avtal som förekom vid varje projekt och avslutades med projektets avslutning. Strategiska avtal, rekommenderade avtal och förtroendeavtal bygger på ett helt annat sätt på en långsiktighet där båda sidor kan lära av varandra och få en större förståelse för varandras problem. Med de UE man tecknat något av de ovanstående avtalen hade man tätare möten. Hur ofta dessa möten ägde rum varierade visserligen och berodde på hur man jobbade på det speciella kontoret men begränsade sig inte

bara till det allmänna startmötet som hålls med alla UE inför varje nytt projekt. Det kunde äga rum utan att parterna var inblandade i ett pågående projekt. Dessa möten benämndes som kvalitetsmöten, planeringsmöten, samordningsmöten och utbildningsmöten. En av de intervjuade talade också om leverantörsdagar som man försöker hålla 1-2 gånger per år då UE som man har ett samarbete med bjöds in. Speciella utbildningsmöten och dessa leverantörsdagar kan ses som en arena där man möter UE även om man inte har ett pågående projekt. Som andra arenor för möten nämndes också alla branschföreningar inom respektive yrke, exempelvis elektriker, golvläggare, VVS m.m. och Stockholms Byggmästareförening men dessa arenor fyller inte riktigt den funktion som vi frågade om. Vi var mer intresserade av arenor där man kunde mötas över yrkesgränserna.

Fråga 3.

Vilka tre faktorer anser ni vara viktigast när ni anlitar en underentreprenör?

(2. Försök inte vinna över den andre. 7. Var inte för smart)

När vi frågade vilka tre faktorer som var viktigast när man anlitar en UE var priset den faktor som dominerade svaren följt av kompetens/kvalitet, erfarenhet av organisationen/referenser och leveranssäkerhet/ekonomisk stabilitet.

Tabellen innefattar även svar från Stockholms Byggmästareförening.

Tabell 3. Redogörelse för de tre viktigaste faktorerna vid anlitan av UE.

Rangordning	Skanska	JM	NCC	Interoc	SBF
1.	Pris	Kompetens	Kvalitet	Pris	Kvalitet
2.	Erfarenhet av UE	Leverans-säkerhet	Pris	Kvalitet	Pris
3.	Ekonomisk stabilitet UE	Pris	Leverans-säkerhet	Referenser	Kapacitet

Källa: Uppsatsens empiri

Fråga 4.

Vilken anser ni vara största risken att när man ska anlita en ny underentreprenör?

På frågan om vad man upplevde som den största risken när man anlitar en ny UE var man rörande ense. Att kvaliteten på det utförda arbetet inte skulle vara tillräckligt bra och leveranssäkerheten inte var tillfredsställande nämndes genomgående som de största riskerna. Den enda som skilde sig åt var INTEROC som även tog upp risken med att UE fick ekonomiska problem eller problem med facket. För att minska osäkerheten sa alla att det var mycket viktigt UE kunde lämna referenser, oftast tidigare utförda uppdrag. JM menade också att branschen var så liten att alla kände till varandra.

Fråga 5 och 6.

Om ni har hittat/anlitat en bra underentreprenör, vad gör ni för att behålla/fortsätta samarbetet, vad krävs för goda relationer?

(4. Återgälda samarbete och svek. 5. Lär ömsesidighet)

För att behålla/fortsätta samarbetet och skapa goda relationer svarade Skanska att det krävs öppenhet och ärlighet. Detta kan tolkas som samma sak som NCC som talade om att alla ska tjäna på samarbetet och få en rimlig vinst och att samarbetsvilligheten vägs in i anbud från UE. Interoc tog upp möjligheten att ge UE nya jobb och teckna samarbetsavtal. Med avtal var man ute efter att samtidigt som UE fick en privilegierad position fick man själv en garanti för att arbetet utförs på ett riktigt sätt. Både NCC och Interoc talade om att även UE måste kunna anpassa sig till situationen. Parterna ska vara beredda att dela både på förlust och vinst. JM talade om en gemensam kompetens och produktutveckling. Tidigare under sina år i branschen ansåg vår intervjuperson att det bara handlat om priset men att det idag handlade om ömsesidigt lärande och tillit. Att ”bry sig” betydde att följa upp den strategi som finns för långsiktigt samarbete. Det handlade om att upprätta strategiska och rekommenderade avtal för att uppnå gemensam utveckling som är till gagn för båda parter. Men samtidigt betonade han att det inte fanns något socialt tänkande i syfte att bry sig om UE. Hans företag ställde stora krav på att arbeten skulle vara avklarade inom bestämd tid, tidskraven var höga. Interoc talade också om risken med att UE kunde bli för slappa när de väl fått sina avtal, en UE utan avtal kunde stå mer på tå!

Skanska, Interoc och NCC talade vidare om vikten av möten. Dessa var av olika slag. Startmöten, kvalitetsmöten, byggmöten, upphandlingsmöten och planeringsmöten är sätt att skapa ett nätverk med väl fungerande UE. Alla möten har som mål att minska risken för missförstånd genom att information sprids till alla berörda parter. Detta för att undvika onödiga kostnader i form av förseningar, oklarheter om vad arbetet innebar kvalitets- och prismässigt. NCC har en till två gånger per år leverantörsdagar då UE, leverantörer, platschefer och mellanchefer får möjlighet att träffas. Detta skapar informella relationer på en operationell nivå.

Fråga 7.

Om ni har två likvärdiga underentreprenörer att välja mellan, var vänlig ange tre faktorer som i ert tycke skulle vara avgörande för valet av den ene framför den andre?

(1. Försök inte vinna över den andre. 7. Var inte för smart.)

Att man hade tidigare erfarenhet av företaget var viktigt och att samarbetet fungerat bra framhölls som viktigt men även här var priset också en betydande faktor.

Fråga 8 och 9.

Vilka skäl kan göra att ni slutar använda en underentreprenör? Om ni eller en underentreprenör har brutit ett samarbete, under vilka omständigheter skulle det gå att åter anlita denne?

(6. Var snar att förlåta.)

Att avbryta samarbetet med en underentreprenör var en fråga om att denne inte levererat vad som överenskommet (SKANSKA). Alla nämnde föga förvånande att bristande kompetens och dåligt utförda jobb var den främsta anledningen. Detta kunde förutom bristen hos den aktuella UE också påverka resten av entreprenaden och att man inte kunde hålla tidplanen. Ytterligare faktorer var samarbetssvårigheter, att UE anlitat svart arbetskraft, vilket t.ex. kunde leda till problem med facket (INTEROC), dåligt uppträdande mot tredje part eller att man kände sig lurad (NCC). Även ekonomiska problem hos UE kunde vara skäl till att sluta använda denne. Brutna samarbeten var inte lätta att återuppta. Om UE kunde visa en verklig vilja att ta tag i och rätta till det som brutit så kunde SKANSKA tänka sig att återuppta samarbetet. JM menade att det går snabbt att förstöra ett förtroende men det tar lång tid att bygga upp det igen men att så måste ske om man skulle börja använda sig av samma UE igen. Få företag var så

nischade att man inte kunde undvika dem. INTEROC menade att alla kan misslyckas någon gång, även de själva. Finns det en fungerande historik, att de en gång varit bra, så kunde man ge dem chansen igen om de kunde visa att det fått ordning på sin verksamhet. Att först utvärdera bakomliggande orsaker till UE brister var en förutsättning även för NCC. Annars sa han att om priset var tillräckligt lågt så kunde det leda till att man kunde chansa. Men allt var beroende på omständigheterna i det aktuella fallet. Då gällde det verkligen för UE att bevisa att han var värd detta förtroende.

4.1.2 Sammanställning av intervjuer med representanter för underentreprenörer/UE

Vi har intervjuat underentreprenörerna personligen, antingen vid personliga möten eller per telefon. Genomgången av intervjuerna följer samma schema som med HE. Vi har gått igenom frågorna i den ordning som de är ställda och i omedelbar anslutning redogjort för svaren. Frågorna skiljer sig dock en aning åt från dem som ställdes till HE. Se 2.4

Fråga 1.

Har ni en strategi för ett långvarigt samarbete med en huvudentreprenör?

(1. Öka "framtidens skugga", 2. Se till att förbindelser blir långvariga)

Underentreprenörerna har strategier för långvarigt samarbete med HE. Att kunna hävda sin plats i den allt hårdare konkurrensen vad gäller pris och utförande av arbetet under allt större tidspress gör att det krävs planering och flexibilitet. Att skapa långvariga relationer kan dock vara svårt på grund av att det finns så många entreprenörer att välja mellan i regionen. Här märktes en skillnad mellan en etablerade entreprenörer och en så gott som ny entreprenör. Det tar tid att bygga upp ett kontaktnät av bestående affärsrelationer och därför kan de etablerade entreprenören koncentrera sig på andra sätt att konkurrera, t.ex. med hög kvalitet och inte alltid lägga lägsta priset, än den nya entreprenören som kämpar för att upprätta ett kontaktnät först.

Fråga 2.

Vilka tre faktorer anser ni vara avgörande för att ta ett uppdrag om det inte handlar om att ni är tvungen?

(4. Återgälda samarbete och svek)

Under normala omständigheter nämnde alla att det var viktigt vem uppdragsgivaren var och vilka tidigare erfarenheter man hade av denne för att ta ett uppdrag. Att samarbetet fungerat bra var viktigt men också möjligheten att kunna etablera ett långsiktigt samarbete med uppdragsgivaren liksom den betalningssäkerhet som en storaktör upplevdes ge, var aspekter av detta. Två av tre tyckte att priset de kunde få ut för sitt arbete påverkade valet av uppdragsgivare. Den som inte nämnde priset talade istället om vikten av serviceunderhåll av tidigare egna tidigare entreprenader. Även om relationen inte fungerat till 100 % och UE upplevde samarbetet som besvärligt tar UE ansvar för tidigare utförda arbeten och fortsätter samarbete. Samme UE nämnde också ansvar mot tredje man som en faktor till att ta ett uppdrag. Han får ofta jobb genom rekommendationer och på konsultuppdrag och han känner ett ansvar mot dessa personer. Vidare var den egna kapaciteten viktig. Om man inte var säker på att man kunde klara av uppdraget fanns det anledning att överväga om man skulle ta det eller inte. Klarade man inte av det på ett bra sätt kunde detta leda till att man fick ett dåligt rykte och det var inget man ville riskera. De etablerade UE, två av tre, talade om hur lätt det var att förstöra det egna ryktet och hur lång tid det tog att bygga upp det.

Fråga 3.

Vilken anser ni vara risken med att samarbete med en ny huvudentreprenör?

Att inte få betalt upplevdes som den främsta risken med att samarbete med en ny HE. Seriositeten i projektet var också en riskfaktor. En som man upplevde oseriös bedömning från HE:s sida av material och entreprenadskvalité, tidplan och tekniska frågor kunde vara problematiskt. Att kommunikationen inte fungerade eller att man inte förstod varandra upplevdes som ytterligare risker. Personkemin är en faktor som påverkar om kommunikationen fungerar eller inte. Inköparen av tjänsten på byggbolaget behövde inte alltid vara samma person som var projektledaren på bygget. Konsekvenser av dåligt fungerande kommunikation kunde leda till oklarheter angående ej förutsedda kostnader, både

ifråga om material och tid. Huruvida man sedan skulle ta strid på tillkommande kostnader som inte fanns med från början berodde på flera faktorer. Det kan kosta mer att driva en process än att ta den kostnaden och man kan möjligen lägga över den på ett annat projekt. Sen fick man också bedöma om det i det långa loppet trots allt inte lönade sig att fortsätta arbeta för samma uppdragsgivare om man på så sätt fick in säkra jobb.

Fråga 4.

Om ni har samarbetat med en bra huvudentreprenör, vad gör ni för att fortsätta samarbetet, vad krävs för goda relationer?

(4. Återgälda samarbete och svek. 5. Lär ömsesidighet)

För att bibehålla goda relationer med en byggherre inriktade UE sig på att utföra det lilla extra inom projektet, att göra något som inte ingår direkt i uppdragsavtalet. Total service och att kunden förstod vad UE menade med det och uppskattade det, framfördes av en UE. Annars innebär goda relationer att man säkrar kvalitet, undviker konflikter, går på HE möten, uppfyller krav på fortlöpande dokumentation av utfört arbete i fall det uppstå garantiproblem i efterhand och vinnlägger sig om att hålla tidplan. Här nämndes att UE kunde komma i konflikt med andra UE som de var beroende av genom att de måste slutföra sin del av projektet innan man själv kunde påbörja arbete.

Fråga 5.

Om ni hade två huvudentreprenörer att välja att jobba för, vilka faktorer är i ert tycke avgörande för valet av den ene framför den andre? V. v ange tre faktorer.

(1. Försök inte vinna över den andre. 7. Var inte för smart.)

Vid valet av byggherre UE helst skulle jobba för om man hade två att välja mellan, handlade det om möjligheten till samarbete i framtiden, om man hade tidigare utförda arbeten där man såg sig ha ett serviceansvar och förmågan att lösa problem gemensamt. HE:s kultur och attityder till entreprenören oavsett konjunktursvängningar var också viktigt. Som en UE uttryckte det: "Snälla vinner alltid". Typen av uppdrag påverkar också valet. Ett omfattande nybygge kan innebära större påfrestningar för entreprenören genom att det är fler aktörer inblandade i projektet och därmed kan det vara svårare att hålla tidplanen än vid mindre nybyggen och renoveringsprojekt. Att ha möjlighet att påverka prissättningen, att få gehör för sina argument och att det kan föras en dialog om detta är också avgörande vid valet av samarbetspartner.

Fråga 6 och 7.

Vilka skäl skulle göra att ni slutade samarbeta med en huvudentreprenör? Om ni har blivit felaktigt behandlat av en huvudentreprenör, vad skulle krävas för att ni åter skulle arbeta för denne?

(6. Var snar att förlåta.)

Omtolkningar av vad kontraktet innebär vilket uppfattas som en oärlighet från Hes sida och att projektledningen är dålig på bygget med därmed påföljande problem att utföra sitt arbete är skäl till att samarbetet inte skulle förnyas. Att inte få betalt för utfört arbete leder givetvis till att man avbryter samarbetet. En UE uttryckte också saken som så att om kunden inte förstod hans yrkeskunnande kunde detta leda till att man inte ville fortsätta samarbetet.

Beroende på vad som gjorts att man brutit samarbetet med HE krävdes det olika åtgärder för att återuppta samarbetet. Gemensamt för alla var att felaktigheter och oklarheter klarades upp och inte upprepades. En UE hade en lite avvikande åsikt. Vid ekonomiska skiljaktigheter gällde det att dessa ovillkorligen klarades upp men vid t.ex. orättvis behandling kunde man sig ändå tänka samarbeta vidare.

5. ANALYS

5.1 Samarbetsformer mellan HE och UE

Alla intervjuade, både HE och UE, svarade att de hade en strategi för långsiktigt samarbete med sin respektive motpart och det framgick tydligt att denna strategi innebar en vilja till samarbete som byggde på mer än strikt ekonomiska överväganden. Detta finns på pränt i de stora företagens policy medan det hos UE mer är en oskriven regel. Från HE uttrycks denna vilja till samarbete som ”gemensam kompetens och produktutveckling” (JM), ”alla ska tjäna på samarbetet, rimlig vinst” (NCC), ”ge nya jobb och skriva samarbetsavtal” (Interoc) och ”för goda relationer krävs öppenhet och ärlighet” (Skanska). För att fördjupa samarbetet ingår det att man sluter avtal med utvalda UE. Dessa avtal är av olika omfattning och bindning. Vissa sluts på årsbasis eller ingås vid varje nytt projekt. Avtal med benämningar som t ex strategiska (JM), rekommenderade (JM) och förtroendeavtal (Interoc) förekommer.

Dessa avtal har som gemensamt mål att nå en gemensam utveckling för båda parter och skapa ett nätverk med väl fungerande UE med långsiktighet som ledstjärna. En av de intervjuade HE (NCC) uttryckte det som att de inte skulle ta enstaka chanser för att tjäna pengar om någon part då förlorar. Vidare togs möten upp som ett viktigt hjälpmedel för att behålla/fortsätta samarbetet.

Utöver de startmöten som hålls i början på varje byggprojekt med alla UE och de löpande möten som sedan äger rum under projektets gång talade HE också om upphandlingsmöten och hur viktigt det var att vid dessa möten rätta ut alla frågetecken som kunde finnas. Slutligen nämndes också s.k. planeringsmöten med UE (Interoc) då man planerade för vad som skulle hända i framtiden. NCC har en till två gånger per år leverantörsdagar då UE, leverantörer, platschefer och mellanchefer får möjlighet att träffas. Detta skapar informella relationer på en operationell nivå.

Alla dessa drag i HE:s strategier kan sägas motsvara vissa av de regler som Axelrod uppställde utifrån sin modell om bästa samarbetsstrategi mellan själviska aktörer. Försök inte vinna över den andre, ta inte enstaka chanser om någon part då förlorar, se till att förbindelserna blir långvariga, gör många små drag, förbättra förmågan att känna igen den andre och hans drag osv. Vi försökte kontrollera och om möjligt få ytterligare bekräftat detta

sakernas tillstånd genom att ha en kontrollfråga med i intervjuerna om vilka tre faktorer som man ansåg vara viktigast vid anlitaandet av en UE. Vi fann då att två HE sa att priset var viktigast och de övriga hade priset på andra respektive tredje plats.

Ytterligare faktorer var kompetens/kvalitet, leveranssäkerhet/ekonomisk stabilitet och referenser. Inte någon pratade här om bra samarbete eller goda relationer. Se tabell 3 i empiriavsnittet.

Detta skulle kunna tolkas som att det fanns ett glapp mellan ord och handling i HE:s agerande. Troligare är att man från HE:s sida menade att man från början valde UE utifrån dessa faktorer där alltså priset får sägas vara den viktigaste faktorn och att det sedan med dessa UE utvecklades ett samarbete enligt vad som ovan beskrivits. Att det förhåller sig på detta sätt stärks av att ”tidigare gott samarbete”, ”tidigare erfarenhet av företaget” och ”samarbetsförmåga” togs upp som viktiga faktorer om HE hade två likvärdiga UE att välja mellan. Att komma som helt ny aktör var i detta sammanhang en nackdel. Tre av fyra HE rankade priset i detta sammanhang som den viktigaste faktorn. ”Det är inte någon social verksamhet vi ägnar oss åt” som en av de intervjuade uttryckte saken (JM). Att det förhåller sig så visar sig också i hur UE förklarade sina strategier. I dessa märktes tydligt den konkurrensutsatthet som de upplever. Att ge total service och få HE att förstå vad de menar med total service, som en av de intervjuade uttryckte saken (Meba AB), kan sägas sammanfatta strategin. Mer i detalj uttryckte sig andra. De framhöll vikten av att hålla bra kvalitet på utförda uppdrag, hålla planering och göra arbetet i tid, uppfylla de föreskrifter som råder under samarbetet och gå på alla HE möten som förutsättningar för fortsatt gott samarbete.

Maktasymmetrin mellan HE och UE går inte att komma ifrån. De är inte jämställda spelare vad gäller information, resurser och valmöjligheter. Det kan därför inte sägas ske något samarbete på riktigt lika villkor mellan jämnstarka parter. Denna asymmetri kan dock ses som ett problem både för HE och UE om målet är långsiktig samverkan. Genom de höga produktionskostnaderna finns det en drivkraft hos HE att pressa priserna vid en lågkonjunktur när det inte finns så mycket jobb. Vid en högkonjunktur kan detta straffa sig då UE kan utnyttja situationen genom att kraftigt höja sina priser.

Samverkan byggd på långsiktighet kan göra att slagen i prissättningen blir mindre (SBF). Har UE väl passerat nålsögat och blivit en partner med någon sort av de fördjupade avtal som nämnts tidigare ökar rimligen också dennes handlingsutrymme gentemot HE, dvs. asymmetrin minskar ytterligare. Att det kan förhålla sig på det sättet speglas också i det svar

som en UE gav på frågan vilka skäl som skulle göra att han slutade samarbeta med en HE. Det var kort och gott ”Om kunden ej förstår vårt kunnande!” (Meba AB).

Nätverk är inte bara personliga informella kontakter mellan individer på olika företag utan också etablerade affärsrelationer styrda av avtal mellan olika parter inom byggbranschen. Avtalen är ett bevis på att UE/HE är delar av ett fungerande nätverk. Att ingå i nätverk är i sin tur ett sätt att hantera resursberoendeproblem: t ex att få uppdrag (UE) och tillgång till kompetens (HE).

Detta kan också ses som ett sätt att hantera osäkerhet vad beträffar kvaliteten på utförda arbeten. Att denna inte skulle vara tillräckligt bra och leveranssäkerheten inte skulle vara tillfredsställande nämndes genomgående som de största riskerna när HE skulle anlita en ny UE. Det finns en kostnad för att etablera ett nytt samarbete i form av tiden det tar att lära känna varandra, att komma överens och att besluta sig för att arbeta tillsammans plus den osäkerhet som eventuellt fortfarande kvarstår om huruvida den levererade kvaliteten kommer att vara tillräckligt bra. Dessa kostnader kan vara betydande. I en strategi för långsiktig samverkan som alla HE pratade om, och som syftade till att uppnå en gemensam utveckling som är till gagn för båda parter ligger en medvetenhet om detta.

Samtidigt visar svaren från HE på att avtal var något UE löpande gjorde sig förtjänt av. Den affärsmässiga relationen betonades både av JM och Interoc. ”Det är inte någon social verksamhet vi ägnar oss åt” (JM). Att även UE var medveten om detta framkom också i svaren från våra intervjuade. Att ”göra det lilla extra”, att ”ge total servis ” och att ”gå på alla HE möten” är svar som visar på att UE är medveten om att deras främsta resurs är den legitimitet de uppnått och den position detta har givit dem.

6. SLUTSATS

Samverkan och långsiktiga affärsrelationer ger stora möjligheter för både HE och UE. Här kan båda parter bli vinnare och uppnå bättre resultat även om deras maktpositioner är asymmetriska. Den asymmetriska maktpositionen är inte så självklar då den enes output (UE) är den andres input (HE), vilket är situationen i byggbranschen. Det finns ett behov av att bilda nätverk mellan stora byggföretagen och dess underentreprenörer i samverkan för att säkra resurser som kompetens, kvalitet, arbetstillfällen och minska riskerna inför oförutsedda händelser.

Fördelar med samverkan för HE blir minskad osäkerhet vad gäller kompetens, kvalitet, leveranssäkerhet och dessutom ekonomiska fördelar då UE binds genom avtal med fasta, gynnsamma priser för HE.

UE har utvecklat förmågan att snabbt anpassa sig till rådande situation genom att hålla bra kvalitet på utförda uppdrag, hålla planering och göra arbetet i tid, uppfylla föreskrifter vilka gäller under samarbetet (dokumentation) och gå på alla HE möten, med andra ord ge en totalservice och anpassade priser. Priset var en mycket avgörande faktor för HE. UE:s strävan efter långsiktiga goda relationer, att ingå i ett nätverk, ger dem större inblick och kontroll över villkoren vilka råder under de omständigheter som verksamheten fortgår.

För UE ger samverkan med det stora företaget möjligheter till rekommendationer och andra organisatoriska resurser, t.ex. rabatter vid inköp av material, tillgång till lagerlokaler etc., vilka underentreprenörer inte själva förfogar över.

7. DISKUSSION

Vi har sett att alla intervjuade byggföretag har en strategi eller policy för att upprätthålla välfungerande ömsesidiga relationer i sina nätverk. Det handlar i stort sett om att kunna säkra resurser. HE har som mål att genom avtal som förnyas varje år, eller ingås vid varje nytt projekt, säkra resurser. Att skaffa tillräcklig information om den andra parten som det är möjligt i form av referenser, upplysningar och tidigare egna erfarenheter i juridiskt bindande form är viktigt. Att förutse alla eventuella problem eller konflikter i ett byggprojekt är nästan en omöjlig uppgift. Därför är det av stor vikt att ha kännedom om de man arbetar med. Utöver de formella kraven på kompetens, kvalitet, leveranssäkerhet osv. som ställs har det även emellanåt framkommit i intervjuerna uppgifter om att även personkemin mellan HE och UE personal vara en utlösande faktor till konflikter och krångel. Detta har vi dock inte kunnat studera närmare.

Det är HE som bildar nätverket och sätter spelreglerna. Samtidigt som vår uppsats har visat på viljan till samverkan med UE framkommer det också att HE strävar efter ännu större resurskontroll. Hos alla HE läggs det en stor fokus på inköpsfrågor. Materialinköp görs i allt större utsträckning av HE utomlands för att minska kostnaderna, t.ex. i Polen, Asien och i de Baltiska länderna. Vanligtvis är det UE som står för materialinköp. Från de mindre byggfirmornas perspektiv är resurserna knappa och därför är pålägget på material en del av vinsten. Om HE går förbi UE genom att själva köpa in allt material pressar det ner den totala materialkostnaden för HE men samtidigt minskar det vinsten för UE. Detta är knappast ett gott tecken på samverkan. Samtidigt får man inte glömma bort att den kompetens som UE besitter när det gäller material måste då byggas upp hos HE. Detta innebär en ökad kostnad i form av större arbetsbelastning och tidsåtgång för HE:s personal.

Den utländska arbetskraften, (oftast från de nya EU-länderna) som idag anlitas i större omfattning på svenska byggen, framförallt av de mindre UE, visar på hur man handskas med resurser. Detta är en följd av att de små firmorna är i ständigt behov av att pressa priser. Eftersom anbudspriser påverkas av stor konkurrens på byggmarknaden och UE pressas prismässigt av HE är de utländska byggarbetare ett alternativ enligt UE (AIB och Marpav).

Man befärar också en kommande brist på kompetens bland högre tjänstemännen i samband med de kommande stora pensionsavgångarna. En artikel i Dagens Industri från den 10:e november 2005 kan visa på hur man även arbetar för att säkra den resurs som kompetent personal innebär. Skanska, NCC och Peab har gemensamt gått in i ett projekt som faddrar till ett trettiotal unga byggchefer. Detta fastän de är konkurrerande företag. Skälet är den chefskris som man fruktar ska komma inom de närmaste tio åren då ett stort antal erfarna chefer kommer att gå i pension. Komplexiteten inom byggbranschen är stor och behovet av specialistkunskaper likaså. Samtidigt krävs det stor erfarenhet och bredd för att tidsplanera ett byggprojekt. Detta ställer krav dels på den senaste utbildningen, dels på arbetslivserfarenhet som svår att hitta i en och samma person.

Vår uppsats visar att marknaden styr och dess regler och mekanismer har företräde framför Axelrods modell och regler. Dessa följs bara om det inte innebär att det ekonomiska resultatet påverkas för mycket. Den bild som framträder är att HE spelar på flera arenor samtidigt. De har det dubbla målet att upprätthålla goda relationer med UE samtidigt som de strävar efter att genomföra åtgärder som går stick i stäv med detta för att pressa kostnader och säkerställa andra resurser som kompetens inom företagen.

8. KÄLLFÖRTECKNING

8.1 Tryckta källor

Axelrod Robert: *The Evolution of Co-operation*. New York, Basic Books, cop. 1984.

Fernström, Gösta: *Partnerskap och partnering i bygg- och fastighetsbranschen*. Byggförlag, Stockholm 2003.

Hartman, Jan: *Grundad teori, teorigenerering på empirisk grund*. Studentlitteratur, Lund 2001.

Johannessen, Asbjørn & Tufte, Per Arne: *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Liber Malmö, 2003.

Pfeffer J & Salancik G: *The External Control of Organization*. Harper & Row Publishers. 1978.

Podolny, M. Joel & Page, Karen L: *Networks Forms of Organization*. Annual Reviews, Sociol. 1998. 24:57-76.

8.2 Muntliga källor

Intervjuer med respondenter

HE:

JM Entreprenad AB

Interoc AB (ingår i PEAB)

NCC Construction Stockholm

Skanska Sverige AB

UE:

Marpav AB

AIB Stockholm AB

MEBA AB

Övriga respondenter:

Stockholms Byggmästareförening

8.3 Internet källor

Sveriges Byggindustrier: *Fakta om byggandet*. (www.bygg.org/files/marknad/FOB)

Datum: 051219 och 060106

ByggherrenForums: *Byggherrens roll och uppgifter*.

(http://www.byggherre.se/documents/Dokument_offentliga/Arbetsgruppernas_dokument/FoU_och_hogskolekontakter/0506_Byggherrens_roll.pdf) *Datum: 051215*

Bygglidarna: *Standardavtal för Entreprenader* (<http://www.bygglidarna.se/lagrum.htm>)
datum: 051215

Konjunkturbarometern. *Månadsundersökningen. September 2005*.

(<http://www.konj.se/arkiv/pressmeddelandearkiv/5.ec944110677af1e8380006549.html>)

Datum: 060105

Industriforskning och utveckling AB, *Nätverk*, (<http://extra.ivf.se/nisam/>) *Datum: 051125*

9. Bilagor

9.1 Regler för aktörer från spelteori ”lika-för-lika”

Regler för spelare:

1. Var inte avundsjuk.
2. Försök inte vinna över den andre.
3. Var inte den förste som sviker.
4. Återgälda samarbete och svek.
5. Svara snabbt.
6. Var snar att förlåta.
7. Var inte för smart.

Ytterligare regler för spelare:

1. Öka ”framtidens skugga”.
2. Se till att förbindelser blir långvariga.
3. Gör många små drag.
4. Sänk vinsten för svek.
5. Lär ömsesidighet.
6. Förbättra förmågan att känna igen den andre och hans drag.

9.2. Intervjufrågor

Frågorna nedan redovisas i tre grupper. Först redovisas frågorna som ställdes till huvudentreprenören, HE, sedan frågorna som ställdes till underentreprenören UE. Slutligen de allmänna frågorna som ställdes till både HE och UE.

9.2.1. Intervjufrågor till HE

1. Finns det en strategi utarbetad för samarbete med underentreprenörer?
2. Har ni en arena att möta underleverantörer på även om ni inte har ett pågående projekt med dessa? Om det finns, vilken form tar sig detta? Om inte denna möjlighet finns, skulle det vara önskvärt?
3. Vilka tre faktorer anser ni vara viktigast när man ska anlita en underleverantör?
4. Vilken anser ni vara den största risken när man ska anlita en **ny** underentreprenör?
5. Om ni har hittat/anlitat en bra underentreprenör, vad gör ni för att behålla/fortsätta samarbetet, vad krävs för goda relationer?
6. Som en följdfråga till fråga 5, på vilket sätt "bryr" ni er om de företag ni anlitar, finns det en fastställd policy? T.ex. att under pågående samarbete anordna aktiviteter som kan skapa ett mervärde för båda parter.
7. Om ni har två likvärdiga underentreprenörer att välja mellan, var vänlig ange de tre faktorer som i ert tycke skulle vara avgörande för valet av den ene framför den andre.
8. Vilka skäl kan göra att ni slutar använda en underentreprenör?
9. Om ni eller en underentreprenör har brutit ett samarbete, under vilka omständigheter skulle det gå att åter anlita denne? Finns det några sådana omständigheter?

9.2.2. Intervjufrågor till UE

1. Har ni en strategi för ett långvarigt samarbete med en huvudentreprenör?
2. Vilka tre faktorer anser ni vara avgörande för att ta ett uppdrag om det inte handlar om att ni är tvungen?
3. Vilken anser ni vara risken med att samarbeta med en **ny** huvudentreprenör?
4. Om ni har samarbetat med en bra huvudentreprenör, vad gör ni för att fortsätta samarbetet, vad krävs för goda relationer?
5. Om ni hade två huvudentreprenörer att välja att jobba för, vilka faktorer är i ert tycke avgörande för valet av den ene framför den andre? V.v. ange tre faktorer.
6. Vilka skäl skulle göra att ni slutade samarbeta med en huvudentreprenör?
7. Om ni har blivit felaktigt behandlad av en huvudentreprenör, vad skulle krävas för att ni åter skulle arbeta för denne? Finns det några sådana omständigheter?

9.2.3. Allmänna frågor till huvudentreprenörer

1. Vilka problem ser ni som det största, om några, inom byggbranschen? (t.ex. brist på kompetent arbetskraft, tidspressen på byggen, onödigt höga produktionskostnader, kommunikationen mellan aktörer)
2. Producerar/tillverkar man på ett annorlunda sätt idag än för 5-10 år sedan, dvs. sker det en teknologitveckling. Lär man sig av varandra?
3. Pågår det en strukturförändring i branschen? De nya medlemsländerna i EU, på vilket sätt kommer det att påverka denna eventuella strukturförändring?

9.2.4. Allmänna frågor till underentreprenörer

1. Vilka problem ser ni som det största, om några, inom byggbranschen? (t.ex. brist på kompetent arbetskraft, tidspressen på byggen, onödigt höga produktionskostnader, kommunikationen mellan aktörer)
2. Producerar/tillverkar man på ett annorlunda sätt idag än för 5-10 år sedan, dvs. sker det en teknologitveckling. Lär man sig av varandra?
3. Finns det ett samarbete mellan underentreprenörer?
4. Pågår det en strukturförändring i branschen? De nya medlemsländerna i EU, på vilket sätt kommer det att påverka denna eventuella strukturförändring?

9.3 Fullständiga intervjuer

9.3.1 JM Entreprenad AB

Intervjufrågor

JM har en utarbetad strategi för samarbete med underentreprenörer. De har tre olika sorters avtal, strategiska, rekommenderade och vanliga. Vid strategiska avtal för JM inte upphandla tjänsten hos någon annan, vid rekommenderade avtal kan man frånga denna princip. De strategiska avtalen följer med entreprenör från projekt till projekt och man försöker hålla sig till 1-2 entreprenörer per moment, som t.ex. el och VVS. Samarbetet ska leda till att båda sidor förstår varandras problem bättre. Vidareutvecklingen gör att arbetet kontinuerligt kan effektiviseras både tidsmässigt och prismässigt. T.ex. hade JM i ett projekt inte tänkt på att om golvläggarna fick lägga 80 kvadrat på en gång istället för 40 så underlättade detta för golvläggarna så pass mycket att det fanns ekonomiska fördelar att vinna för båda parter.

Utöver olika branschföreningars träffar, t.ex. Byggmästareföreningen eller Sveriges Byggindustrier förekom inga andra aktiviteter med underentreprenörer utanför pågående projekt.

De viktigaste faktorerna när man ska anlita en u.e. var kompetens, leveranssäkerhet och pris. Priset var inte den helt avgörande faktorn.

De största riskerna med att anlita en ny u.e. kopplas till osäkerheten kring kompetens och leveranssäkerhet. Branschen ansågs så liten att man kände varandra väl och just genom att man jobbade med strategiska avtal så är kännedomen om varandra god. Nya u.e. måste bevisa sin kompetens genom referenser och rekommendationer.

En bra u.e. söker man sluta strategiska eller rekommenderade avtal med för en gemensam kompetens och produktutveckling till gagn för båda parter. Men man ställer stora krav på u.e. angående t.ex. tidspress. Något socialt tänkande finns inte men priset är inte lika avgörande som förut, nu försöker man jobba mer med tillit. Samtidigt var priset det avgörande om man hade två likvärdiga u.e att välja mellan utöver att man tidigare hade haft ett gott samarbete.

Som skäl att sluta anlita en u.e. var bristande kompetens, samarbetssvårigheter och att u.e. anlitat svart arbetskraft: JM:s egna etiska regler förbjuder detta. Under pågående projekt förekommer det ytterst sällan att samarbetet avbryts pga. risken för utdragna, kostsamma juridiska processer.

Har ett samarbete en gång brutits är det en lång process att bygga upp det raserade förtroendet igen. Det finns få företag som är så nischad att man är tvungen att anlita dem igen.

Allmänna frågor

Som det största problemet i branschen uppgavs de höga produktionskostnaderna som i första hand beror på höga lönekostnader. Detta slår i slutändan på hyrorna. För att få färre timmar på byggen försöker man köpa färdiga komponenter som förkortar byggtiden och därmed minskar kostnaderna för löner.

Det pågår alldeles för lite utveckling inom branschen när det gäller själva byggprocessen. Maskiner, hjälpmedel, material, kläder har utvecklats men byggmetoden är till stor del den samma som förr. Lärandet kan i första hand göras genom att titta på andra branscher som bilbranschen. Mer av byggandet skulle ske under tak och levereras som färdiga moduler till byggarbetsplatsen. Han upplever det dock som det är en förändring på gång mot mer industriellt byggande men det går för långsamt.

Strukturen i branschen är seg. Fackföreningsrörelsen är stark och därför kommer inte förändringar pga. av att företag från de nya EU-länderna kommer hit och arbetar påverka löneutvecklingen inom den närmaste framtiden, dock kan detta bromsa upp utvecklingen så att kostnadsutvecklingen kommer under kontroll. Själva byggprocessen ansåg han dock kunna förändras genom att JM har stora möjligheter att välja var man ska köpa och/eller producera komponenter.

9.3.2 Interoc AB (ingår i PEAB)

Intervjufrågor

Interoc AB har en strategi utarbetad för sitt samarbete med u.e. De har ca 400 anställda och fakturerar för ca en halv miljard kronor om året. De har ca 30-40% u.e. Inom sitt verksamhetsområde har de byggt upp ett nätverk med UE upplagda på data. Där finns uppgifter om priser, kvalitet och utförande som uppdateras löpande. U.e ska ha kollektivavtal och man kontrollerar med Byggnads att u.e. uppfyller de krav som Interoc uppställt för samarbete. Byggnads kan även ta kontakt med Interoc om förhållanden ändrar sig i något fall. Med vissa u.e söker man ett fördjupat samarbete då man kan mötas upp till en gång varje vecka. Dessa bjuds in på möten av olika slag, exempelvis planeringsmöten men hur detta fördjupade samarbete varierar mellan kontoren genom att arbetscheferna har lite olika sätt att arbeta på.

Man anser att man har en arena att möta u.e. på även om man inte har ett pågående projekt. Det finns utbildningsmöten där man finner det värt att bjuda in u.e. som man för tillfället inte

jobbar med. Vid startmöten samlar man alla u.e som berörs av projektet och går igenom tidplan osv.

De viktigaste faktorerna när man ska anlita en u.e. var i tur och ordning pris, kvalitet och referenser men det var inte alltid det lägsta priset som var det viktigaste

De största riskerna med en ny u.e. ansåg X vara osäkerhet beträffande kvalitet på utförande, osäkerhet beträffande tidhållning, att u.e får ekonomiska problem och att u.e får problem med facket. Man garderar sig mot detta genom att kontrollera u.e. hos Upplysningscentralen och skattemyndigheten.

För att behålla en god u.e. söker man teckna samarbetsavtal på årsbasis med möjlighet för förlängning men det ger inga hundra procentiga garantier för att Interoc ger u.e. något uppdrag. Avtalen fastställer timpriser, priser för arbetsmoment, allmänna föreskrifter och att företagen agerar affärsmässigt. Avtalen kan tyvärr ibland ha motsatt effekt och göra att u.e. ibland känner sig för säkra och missköter sitt jobb.

Interoc försöker ”bry” sig om sina u.e. just genom att skapa ett nätverk med väl fungerande u.e. som bjuds in på Interoc:s planeringsmöten där man behandlar framtidsutvecklingen. Detta gäller u.e. som man har avtal med. Att delta i startmöten, kvalitetsmöten och andra byggmöten gäller för alla u.e.

Vid valet mellan likvärdiga u.e anger han att priset är avgörande. Vid identiska anbud försöker man handla rättvis och ge nästa jobb till den som inte fick det den här gången. Man försöker undvika att för nära personliga relationer mellan arbetsledare/projektledare och u.e. leder till favorisering av någon anbudsgivare.

Dåligt utförda jobb, att inte hålla tidplanen, att ha dålig ordning på arbetsplatsen, att ha ett dåligt uppförande mot tredje part, att det uppstår ekonomiska problem eller problem med facket var skäl som angavs för att sluta anlita en u.e.

För att återuppta en avbrutet samarbete krävdes först och främst att det fanns en fungerande historik, alla kan göra dåliga jobb, detta gällde även Interoc, och förlora en beställare men har företaget en gång varit bra bör det kunna få chansen att visa att det har fått ordning på verksamheten.

Allmänna frågor

De mest påtagliga problemen inom byggbranschen var resurser i form av kompetens bland de högre tjänstemännen. Helst ska man ha byggmästarkompetens, IT kunskaper och kunskaper i ekonomi och teknik. En nyexaminerad civilingenjör från t.ex. KTH har inte den erfarenhet av verkligheten som behövs. Att lägga en tidplan för ett byggprojekt kräver kunskaper i

maskinplan, bemanning, dokumentation, cash-flow m.m. Man tar hjälp av pensionerade erfarna byggmästare som jobbar halvtid bredvid de unga nyutexaminerade civilingenjörerna för att kombinera bådas kompetens.

Inom en tioårsperiod förväntar sig t.ex. Peab behöva rekrytera mellan fem och tiotusen personer pga. stora pensionsavgångar. Peab satsar pengar på utbildning och har en egen skola i Stockholm. De har troligen kommit längst bland de stora byggbolagen i införandet av IT för att styra olika processer. Man kan dagligen följa upp läget i alla dotterbolag och följa upp hur arbetet fortskrider. På intranätet har man tillgång till bibliotek med relevant litteratur och forskningsrapporter. Där finns även tillgång till alla u.e. med historik och referenser. I samband med EU utvidgningen har samarbetet med företag i Polen och Estland etablerats. Det pågår ett utvecklingsarbete inom Peab. Man har öppnat en ny fabrik i Katrineholm där man producerar egna byggkomponenter. Man är mycket kostnadsmedvetna och tillverkar själva eller köper direkt från fabrik. I Polen har man en egen fönsterfabrik. Materialmässigt tyckte X att det används mer stål och glas än tidigare.

9.3.3 NCC Construction Stockholm

Intervjufrågor

NCC har som de andra företagen vi intervjuat en strategi för samarbetet med UE. På NCC vill man premiera långsiktiga relationer med sina UE där ord som ”ärlighet” och ”respekt” togs fram som ledord. Ys egen förklaring av innebörden av detta var att man inte utan fog eller i onödan skulle vara för elak. Att förstöra ett samarbete för lång tid framöver för en småsak ligger inte i linje med NCCs strategi. I strategin ingick också att anlita u.e. som arbetar med hänsyn till miljö och människor. Man har samarbetsavtal med utvalda u.e.

NCC försöker 1-2 ggr per år arrangera så kallade leverantörsdagar. Där kan leverantörer, UE, platschefer och mellanchefer på NCC mötas för att presentera sig och diskutera aktuella teman. På en mer informell nivå har de som jobbat länge inom branschen byggt upp ett kontaktnät och känner många UE.

De viktigaste faktorerna när man anlitar en UE var i tur och ordning rätt kvalitet, inte *för* bra och inte *för* dåligt. Innebörden av att kvaliteten kunde vara *för* bra var att UE inte själva skulle ta initiativ till att höja kvaliteten om detta inte var överenskommet. Sedan vill de ha betalt för detta, något som inte ligger i NCCs kalkyler och som de inte kan ta ut framåt och gör det i längden onödigt dyrt för NCC. På andra plats kom priset och som tredje viktigaste faktor rankade Y leveranssäkerhet både när gäller tid och kvalitet.

Osäkerhet angående kvalitet och leveranssäkerhet upplevdes också som de största riskerna vid anlitaandet av en ny UE. Det gäller att vid upphandlingsmötet noga gå igenom offert och handlingar för att allt ska vara klart från början och man ska undvika oklarheter. Detta gäller också för NCC, att de själva är noga med att specificera vad man vill ha av UE. NCC kontrollerar nya UE genom att begära referenser och få hänvisningar till referensobjekt där man kan kontrollera tidigare utförda arbeten.

Om det uppstått ett gott samarbete med en UE kan det vara så att om priset som denne lämnat på ett jobb inte ligger alltför långt ifrån (alltså högre) än vad en annan UE lämnat kan jobbet gå till den som man har haft ett bra samarbete med. Det handlar om att alla ska tjäna på samarbetet och få en rimlig vinst. NCC ska inte i onödan klämma åt någon UE. Men det handlar också om att UE ska kunna bjuda på sig och inte försöka ta ut för mycket eller utnyttja situationen. Samarbetsvilligheten vägs in anbud.

Y såg vissa svårigheter i att "bry" sig om de UE NCC anlitate utöver det han tidigare sagt om leverantörsdagarna. Det finns en policy om att NCC inte ska ta enstaka chanser att tjäna pengar om någon part då förlorar. Långsiktigt samarbete är bättre. Likt de andra företagen gällde det att utnyttja upphandlings- och startmöten för att reda ut eventuella frågetecken. Lagstiftning styr annars väldigt hårt vad som är tillåtet. En lunch kunde man tänka sig men det har blivit mycket mindre av sådant.

Om man har två likvärdiga UE att välja mellan är det nästan alltid priset som styr men annars är samarbetsförmågan, smidigheten att jobba med en UE viktigt. Att de inte är för stelbenta i sitt agerande sparar tid. Kvalitet togs upp som tredje faktor.

Två skäl till att sluta använda en UE var dels om denne gjort ett dåligt jobb som påverkat resten av entreprenaden, dvs. stoppad upp byggnationen, dels om man upplever sig lurad t.ex. genom felaktig prissättning.

För att åter börja anlita en UE krävs framför allt att man reder ut vad som låg bakom orsaken till att samarbetet bröts. Men om t.ex. leveranstiden är mycket kortare än hos andra UE och det är bråttom eller om priset är tillräckligt lågt kan man tänka sig att "chansa" och åter anlita aktuell UE.

Allmänna frågor

Det största problemet inom byggbranschen ansåg Y vara de höga produktionskostnaderna. Materialpriser, vilket utöver material också inkluderar löner utgör 75 procent av NCCs totala kostnader. Detta leder till ökade krav på kortare byggtider, inte bara från NCCs sida utan även

från beställarens sida. En fastighetsägare som lånat mycket pengar för en ombyggnad vill så fort som möjligt få jobbet gjort för att komma in och börja hyra ut eller sälja. Fick man ner materialpriserna skulle man få mer tid och därmed kunna bygga med ännu högre kvalitet var Ys mening.

Att hålla tidplanen vid byggen var också ett problem. Eftersom saker och ting måste bli gjorda i en viss ordning kan en UE som inte håller vad den lovat försena hela projektet.

Den teknologikutveckling som äger rum handlar mycket om att använda sig av industriproducerade färdigbyggda moduler vid nyproduktion av bostäder. Det blir på så sätt mer montörer än byggnadsarbetare som bygger. NCC har en fabrik Hallstahammar som tillverkar moduler. När det handlar om renovering/tillbyggnader av redan befintliga byggnader är möjligheten till att använda prefabricerade moduler mer begränsad men det finns exempel. Vid t.ex. stambyten i en fastighet kan man under gynnsamma omständigheter förkorta byggtiden genom att i badrummen sätta upp färdiga innerväggar kaklade och allt med en luftspalt mellan den nya och gamla väggen. Annars har det enligt Y inte kommit så många stora nyheter. Idag kan man limma istället för att skriva gipsskivor var ett exempel på en liten förändring som han nämnde.

Inom industri, kontor och fabriksbyggnation gjorde beställarens skiftande önskemål om väggars placering o.s.v. det svårt att prefabricera annat än betongfundament och dylikt.

Y upplevde inte att det fanns något lärande mellan de stora byggföretagen, alla körde sitt eget program men han upplevde det som att JM låg långt före de andra bostadsbyggarna och var innovativa i en större utsträckning.

Den strukturförändring som Y menade pågår inom byggbranschen har framför allt att göra med inköpsmönstren hos de stora aktörerna. Det finns en fokus på inköpsfrågor på NCC då man letar leverantörer på nya marknader som exempelvis Asien, Turkiet, Polen och Baltikum. Att försöka bryta strukturen och inte göra allt som vanligt kan innebära att man frångår det vanliga mönstret att det är UE som tillhandahåller materialet och istället köper in detta själva, kanske från utlandet, för att sedan anlita en UE på timme för att utföra själva arbetet. Y såg dock vissa problem med detta. Dels har UE ett påslag på materialet som då försvinner vilket kan göra att UE inte vill befatta sig med detta arbete då det inte längre ger mer än själva debiteringen för utfört arbete, dels kan det vara svårare för personal inom NCC att korrekt bedöma hur mycket material som kommer att gå åt då man kanske inte besitter den kompetens som finns hos UE. I dagsläget tar UE med sig det material som inte går åt och vi fick uppfattningen att detta inte heller debiteras NCC.

9.3.4 Skanska Sverige AB

Vi fick ingen personlig intervju med Skanska pga. tidsbrist, nedan redogör vi bara för de svar Z gav på våra intervjufrågor. De allmänna frågorna hade vi ingen möjlighet att ställa.

Intervjufrågor

Skanska har en strategi utarbetad för samarbete med UE där man försöker närma sig och utveckla samarbetet.

Man har inte en arena att möta UE på om man inte har ett pågående projekt.

De tre viktigaste faktorerna när man ska anlita en UE är konkurrenskraftigt pris, erfarenhet av organisationen och ekonomisk stabilitet hos UE.

Den största risken med att anlita en ny UE är att det blir fel organisation som inte levererar det som är överenskommet i rätt tid.

För goda relationer och fortsatt samarbete krävs det öppenhet och ärlighet.

Vid pågående projekt anordnar Skanska startmöten med alla UE och under projektets gång så hålls s.k. UE möten löpande.

Tidigare erfarenhet av företaget, känd projektorganisation och erfarenhet av produkten/produktionen är avgörande vid val mellan likvärdiga UE.

Avbrutet samarbete orsakas av att UE inte levererar det som är överenskommet men om företaget visar vilja att ta tag i och rätta till det som Skanska tycker att de brister i kan man återigen tänka sig att arbeta med företaget igen.

9.4 Fullständiga intervjuer UE

9.4.1 Marpav AB

Marpav AB är en entreprenör inom fasadarbeten. Företaget har funnit i drygt 10 år och för närvarande cirka tio anställda.

Intervjufrågor

Marpavs strategi innebär att de satsar på långsiktigt samarbete med de stora byggföretagen genom kvalitetssäkring. Deras största kunder är NCC, Peab och JM.

De viktigaste faktorerna för att ta ett uppdrag om man inte är absolut tvungen är först vem som är uppdragsgivaren, om det kan leda till ett långsiktigt samarbete och vilket renommé företaget har. I andra hand kommer priset, att man kan få ett tillfredställande pris, och som

sista faktor tog man upp den egna kapaciteten, att man är säker på att klara av jobbet utan att lova för mycket och att man kan göra ett kvalitetsjobb.

De största riskerna i samband med samarbete med en ny HE ansåg M vara likvidetsproblem, att fakturor betalas i tid så pengar kommer in. Folk kan vara trevliga men inte betala. Att driva en process är oftast för dyrt med tanke på vad det handlar om i pengar. En annan risk är att man inte vet om kommunikationen kommer att fungera med den man har att göra med. Förstår man varandra och pratar man språk?

För att behålla goda relationer med HE och fortsätta samarbetet satsar Marpav AB på att hålla bra kvalitet på utförda uppdrag, hålla planering och göra arbetena i tid, uppfylla de föreskrifter vilka råder under samarbetet, t.ex. dokumentera alla arbetsmoment så att man kan gå tillbaka i dokumenten om något gått snett och göra en egen kontroll. Detta har med garantiansvar att göra. Som sista punkt tog M upp att man går på HE:s möten. Det är viktigt med ledning och styrning från HE:s sida för att tidplanen ska kunna hållas och man måste hålla sig informerad.

Som avgörande faktorer för att välja en HE framför en annan nämnde M möjligheten till att få igång ett kontinuerligt samarbete i framtiden, den acceptans för Marpavs priser som finns hos HE, dvs. att de förstår problemet med tilläggspriser om det dyker upp arbetsmoment inom projektet som man inte tänkt på eller kunnat veta om från början samt företagets kultur. Snälla vinner alltid.

Som skäl till att sluta samarbeta med en HE nämndes skiljaktigheter i tolkningar av kontraktet, att HE omtolkar vad som ska göras och när det ska göras. Obetalda fakturor och signaler som påvisar en oseriös inställning till projektet eller att HE försöker utnyttja UE.

Det är sällan man återupptar samarbetet med en HE i de fall man har blivit fel behandlad. Det krävs att man är säker på att felaktigheterna inte upprepas. Får man klart för sig det fanns en begriplig orsak till handlandet från HE:s sida så tar man det i beaktande.

Allmänna frågor

De största problemen inom byggbranschen beskriver M som den vinstmaximering och kvalitetsförsämring som idag kännetecknar branschen. Man upplever att ledningen av projekt var bättre för då man prioriterade mer. Idag handlar det om att pressa kostnader och att förkorta byggtider så mycket som möjligt även om det finns en förståelse hos de stora byggföretagen att man inte kan driva detta för långt. Men som det är idag anser M att man nästan inte kommer att kunna renovera de byggnader som byggs idag pga. hur de byggs, med lägre kvalitet och sämre material.

Samarbete mellan UE kan uppstå under vissa förhållanden, om det ekonomiska läget inte försämras. Bäst samarbete har UE om man är inne på olika verksamhetsområden med olika uppdrag eller om det är gott om uppdrag inom samma verksamhetsområde.

9.4.2 AIB Stockholm AB

A är nystartat egenföretagare. Han har tidigare jobbat inom branschen som anställd i drygt fem år. Han har ca 9 anställda under sommarhalvåret, 2-3 stycken under vinterhalvåret.

Intervjufrågor

Han ansåg att det var viktigt med långsiktiga relationer men att det var svårt att bli den utvalde då det idag råder stark konkurrens inom branschen och HE pressar priserna då de har många att välja på. Ibland måste man tacka nej ifall priset är för lågt.

Avgörande faktorer för att ta ett uppdrag var säkerhet, att det var en stor aktör. En stor aktör upplevs vara en säkrare betalare, att samarbetet fungerar och att projektet är styrt på ett bra sätt. Tredje faktor var priset.

Den största risken var att inte få betalt. A garderar sig genom att kontrollera HE:s referenser. Att skapa personliga relationer minskar risker och ökar också chansen att få uppdrag. Trots vissa misstankar kan han ändå åta sig uppdraget för att han är ung och ny. Det handlar om företagets överlevnad.

Att göra det lilla extra utöver bra kvalitet och att skapa så lite problem på bygget och undvika konflikter är det som A nämnde för att fortsätta ett gott samarbete.

Vid valet av två HE gällde det att tänka långsiktigt. Det kan kanske vara trevligt att samarbeta men det handlar kanske bara om en gång. Långsiktighet är viktigare än högsta pris eller trevnad. Han kan inte ställa för stora krav, det är HE som gör det.

En annan faktor som också påverkade valet av HE var vilken typ av jobb det handlade om. Han väljer hellre renoveringsprojekt än rena nybyggen genom att de upplevs som struligare då det är fler aktörer inblandade och det krävs större resurser från hans sida.

Att inte få betalt för utfört arbete och att samarbetet inte fungerar på bygget är tillräckliga att inte fortsätta samarbetet längre. Tidspressen har blivit större vilket leder till att marginalerna försvunnit och jobbet blir olönsamt. Man kan förlora ett anbud fast man ligger under den andre i pris men inte kan klara det på samma korta tid.

I de fall då det handlar om ekonomi krävs det att de först reglerar sina skulder med A. Det är också situationsberoende. Har man jobb tackar man nej men har man inte det så kanske man

tar det ändå. Irriterar man sig på småsaker ska man inte hålla på i branschen. Ibland måste man vika ner sig även om man blir otrevligt bemött.

Allmänna frågor

Det största problemet i branschen enligt A är att det finns många oseriösa aktörer. Därför är referenser viktiga. Att han oftast är tredje eller fjärde länken i uppdragskedjan (som kan se ut t.ex. enligt följande: Beställare (A) – Totalentreprenör (B) – UE(C) – AIB(D)), upplever han som problematiskt. Men alla projekt är olika och man kan inte säga att det är samma problem vid varje uppdrag.

9.4.3 MEBA AB

B är entreprenör inom golvläggning och har drivit sin verksamhet i drygt 30 år. Han har ca 10 anställda, det varierar med orderingången. Vi fick ingen intervju med honom men han svarade på frågorna utom de allmänna per fax.

Intervjufrågor

Han uppgav att han hade en strategi för ett långvarigt samarbete. Vad det innebär kunde vi inte fråga honom om eftersom vi inte träffades men det kan framgå genom vad han svarade på de följande frågorna.

De tre viktigaste faktorerna för att ta ett uppdrag om han inte är tvungen är först serviceunderhåll av tidigare entreprenad, sedan ansvar mot tredje man och tidigare upparbetade kundrelationer.

Största risken med att samarbeta med en ny HE bedöms vara betalningsförmåga och samt oseriös bedömning av material och entreprenadkvalité. För att fortsätta samarbetet och behålla goda relationer krävs total service, vilket innebär att HE/kunden förstår vad MEBA AB menar med total service. Att välja en HE framför en annan om det finns möjlighet att jobba för båda avgörs av tidigare utförda arbeten, förmågan att lösa problem gemensamt och prissättningen.

Som skäl till att sluta arbeta med en HU angavs att denne inte förstår MEBA:s professionalism och kunnande samt om det uppstår betalningssvårigheter.

Om ett samarbete har avbrutits pga. att man anser sig felaktigt behandlade kan samarbetet fortsätta när felaktigheterna blivit uppklarade.

9.5 Stockholms Byggmästareförening

Intervjufrågor

Man såg Byggmästareföreningen som en mötesarena för byggherrar.

De tre faktorer som är viktigast när man ska anlita en u.e. var kvalitet, pris och kapacitet och den största risken när man anlitar en ny u.e. är just att veta om han klarar av jobbet.

En bra relation fick växa fram. Enligt honom var det inte helt givet att byggherren alltid hade övertaget. En högkonjunktur kan ge stor makt åt en UE som då kan ta ut högre priser vid arbetskraftsbrist. Å andra sidan skulle byggherren vid en lågkonjunktur kunna pressa priserna mycket lågt. En långvarig relation som byggts upp skulle göra att ingen av parterna skulle utnyttja konjunktursituationen till bristningsgränsen och varken pressa eller försöka höja priserna orimligt mycket. Stockholmsmarknaden med sina många aktörer gör att det är mycket viktigt med referenser samtidigt som konkurrensen är hård. Som ett exempel på detta tog han upp en UE från Linköping med sin mindre marknad och mindre hårda konkurrens och därmed annorlunda upphandlingsförfarande. Detta företag hade utan att ö.h.t. presentera sig för Stockholmsregionens byggherrar skickat ut ett anbud på ett jobb men fick inga svar. Ingen reagerade för de var helt okända i Stockholm. Detta trots att anbudet var lägre för detta jobb än vad som är brukligt i Stockholm. Detta menar man visar på hur viktigt det är med referenser och personliga relationer i byggbranschen i Stockholm. På mindre orter har det mindre antalet aktörer skapat en annan verksamhetskultur. Ett mindre utbud av företag gör att det skapas beroenden som inte finns i Stockholm och därmed en annan typ av samarbetskultur.

Allmänna frågor

Man såg inte så många problem inom branschen. Framför allt var det den höga kostnadsnivån genom alla kringkostnader som t.ex. arbetsgivaravgift och byggmoms som han nämnde. Svartjobben var givetvis ett problem men genom att försöka göra något positivt av den internationella öppningen genom de nya EU medlemsländerna skulle man kunna komma åt delar av den svarta marknaden. Idag får de svenska byggarbetarna som jobbar svart hård konkurrens av sina kollegor på andra sidan Östersjön som är beredda att jobba svart för en tredjedel av vad svensken vill ha. Troligen kommer förhandlingar med facket leda till att man måste komma fram till en kompromiss för det gemensamma prisläget på den legala byggmarknaden.

Branschen produktionsprocesser har framförallt förändrat inom bostadsbyggandet med mera prefabricerade, lätta moduler som tillverkas på fabrik och kommer färdiga till byggplatsen. Inom andra områden platsbygger man mer traditionellt. Man går mot vad man kallar "lean" produktion mer mindre folk på byggena på grund av den höga kostnadsnivån. Färdiga moduler och mer maskiner gör att jobbet går snabbare. Redan idag har de största företagen egna sammansättningsanläggningar. JM t.ex. designar själva sina projekt från början till slut. De är den största bostadsbyggaren. Marknaden styr och bostadspriserna hänger inte längre alls ihop med produktionskostnaden vilken kan resultera i allt större vinster för byggföretag. Förutom produktionsprocessen har också det skett stora förändringar i vem som bygger bostäder. I mitten av 1980-talet stod de stora privata byggföretagen i rollen som byggherre för inte mer än fyra procent av det totala flerbostadsbyggandet medan allmännyttiga, kommunala, och ko-operativa bolag stod för resten. Dessa anlidade förvisso ofta de privata byggföretagen för själva byggandet men det var i rollen som byggherre. Idag är situationen nästan den omvända. De privata börsnoterade byggföretagen producerar i rollen som byggherre den absolut dominerande delen av alla flerbostadshus. Det byggs också mest bostadsrätter och en mindre del hyresrätter.

Konkurrenslagstiftningen och etiska program hos företagen förbjuder samverkan och kan vara hinder för framtida utveckling inom branschen. Visserligen finns SBUF som verkar för att utveckla byggprocessen och kan ge forskningsstöd men eftersom alla forskningsresultat måste publiceras offentligt menade man att de som hade något riktigt bra på gång inte sökte pengar hos SBUF utan utvecklade själv processen/produkten/tjänsten.