

Prissättning av tjänster i byggkonsultbranschen

- Införandet av alternativa prissättningsmodeller -

Emma Nilsson
Jenny Persson

Copyright © Nilsson, Emma; Persson, Jenny.

Företagsekonomiska institutionen
Ekonomihögskolan, Lunds Universitet
Box 7080, S-220 07
Lund

Institutionen för Produktionsekonomi
Lunds Tekniska Högskola
Box 118, S-221 00
Lund

Examensarbeten i Technology Management - Nr 193/2010
ISSN 1651-0100
ISRN LUTVDG/TVTM--10/5193--/SE

Wallin & Dalholm
Lund 2010

Abstract

- Title:** Pricing of Consultant Services within the Construction Industry – Introducing Alternative Pricing Models
- Authors:** Emma Nilsson and Jenny Persson
- Tutors:** *Elisabeth Attebrant* – Regional Director, East, Sweco Management
Göran Alsén – Department of Business Administration, Lund School of Economics and Management, Lund University
Bertil Nilsson – Department of Production Management, Faculty of Engineering, Lund University
- Issue of Study:** Within the construction business pricing is traditionally done at current account. In order to increase profitability the company, on whose behalf this report is carried out, has set a goal to increase the number of contracts where alternative pricing models are used. Why are prices and thereby revenues low within the industry today? Why is it, and has it been hard to, implement the usage of other pricing models? How can such a change be made possible within the construction industry? And which model or models would be suitable to implement in case of a change?
- Purpose:** The purpose of this report is to investigate why pricing levels are low within the construction consultant industry in comparison to other consultant industries, as well as to examine what affects the choice of pricing models. In addition to this the report aims to analyze pricing models used today and to develop a process according to which employees at the host-company can work in order to successfully introduce alternative pricing models. Finally, the report aims to increase awareness of the possibility of using different types of pricing models and the importance of this subject.
- Method:** Existing theories concerning pricing, both general and industry specific, were mapped out, as was the industry of construction consulting services. The result of the report is, in addition to this, based on a number of qualitative interviews carried out with employees at the host-company as well as with other industry players. The result of the study has also been influenced by interviews with employees within other

industries where prices and revenues tend to be higher than within the industry of construction consulting services.

Conclusion:

This report is based on an analysis of the complex and challenging questions that arise when a change of pricing models is to be carried out within the “slow-moving” industry of construction consulting. The report concludes that the low price and revenue levels are caused by strong traditions, the way reward systems are set up, the current owner structure, the fact that the area of competence is valued low and focus within the industry is put on non-business related questions, as well as consultants being hesitant to charging high prices.

The interviews imply that a pricing model based on incentives is demanded by both the consultant and the customer, both of whom wish that the difference in price depending on experience be larger. The report also presents a number of more unusual alternative ways of pricing. One option is to charge an additional fee if the customer demands consultancy services to be performed by a specific employee. Another possibility is to use a type of subscription model, or possibly to sell a group of consultants rather than individual consultants. The report also suggests that modular pricing should be used both when a particular task is easily specified, and for changes and additional work that can be standardized.

The report shows that difficulties that have been encountered whilst trying to bring about the usage of alternative pricing models do not have to do with the models themselves. The difficulties come about as a result of lacking communication between the consultant and the customer, and the fact that pricing models that promote an open collaboration are missing. The report presents a process that is recommended to be used in order to succeed when introducing alternative pricing models. The process is divided into the following steps:

1. An internal change of the company
2. A change in how construction consultants gain insight into and perceive the customer’s situation
3. A change in the way that customers understand the consultants’ situation

Key Words:

Pricing, Construction consultant industry, Construction consultant service, Pricing change, Pricing at current account, Fixed pricing, Incentive pricing set-ups

Sammanfattning

- Titel:** Prissättning av tjänster i byggkonsultbranschen – Införandet av alternativa prissättningsmodeller
- Författare:** Emma Nilsson och Jenny Persson
- Handledare:** *Elisabeth Attebrant* – Regionchef Öst, Sweco Management
Göran Alsén – Företagsekonomiska Institutionen, Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet
Bertil Nilsson – Institutionen för Produktionsekonomi, Lunds Tekniska Högskola vid Lunds Universitet
- Problemställning:** Inom byggkonsultbranschen finns i dagsläget en stark tradition av att använda prissättningsmodellen löpande räkning. För att nå ökad lönsamhet har värd företaget för studien satt ett mål att öka andelen uppdrag som utförs baserat på alternativa prissättningsmodeller. Vilka är då orsakerna till dagens låga arvodesnivåer i branschen? Varför är och har det varit svårt att genomföra en förändring av de prissättningsmodeller som används? Hur skulle en prissättningsförändring kunna genomföras på ett företag verksamt inom byggkonsultbranschen? Och vilken eller vilka alternativa modeller skulle kunna vara aktuella vid en sådan förändring?
- Syfte:** Syftet med rapporten är att utreda varför arvodesnivåerna i byggkonsultbranschen är låga i jämförelse med andra konsultbranscher, samt att undersöka vilka effekter som valet av prissättningsmodell har. Därtill ska rapporten analysera de prissättningsmodeller som används idag och utveckla en process att arbeta enligt för att på ett framgångsrikt sätt introducera alternativa prissättningsmodeller. Slutligen syftar rapporten till att öka medvetenheten kring ämnets relevans och möjligheterna i att använda olika typer av prissättningsmodeller.
- Metod:** Initialt kartlades befintlig generell och branschspecifik prissättningsteori. Även byggkonsultbranschen studerades grundligt. Studiens resultat är utöver befintlig teoribildning baserat på en intervjustudie, i vilken kvalitativa intervjuer har genomförts med medarbetare på värd företaget och andra aktörer i branschen. Intervjuer har även genomförts med andra aktörer i andra branscher där arvodesnivåerna tenderar att vara högre än i byggkonsultbranschen.

Slutsatser: Rapporten bygger på en studie av de komplexa och utmanande frågor som uppstår vid en förändring av prissättningsmodeller som används i den trögörliga byggkonsultbranschen. I rapporten drar författarna slutsatsen att de låga arvodesnivåerna i branschen beror på stark tradition, avsaknad av incitament på uppdragsnivå, nuvarande ägarförhållanden, branschens fokus på icke-affärsmässiga frågor, att kompetensområdet är lågt värderat, samt att konsulter inte vågar ta ut höga arvoden.

Intervjustudien visar på att ett incitamentsbaserat upplägg efterfrågas av både konsulten och beställaren. Parterna efterfrågar också ett större prisspann mellan olika erfarna konsulter. I rapporten presenteras ett antal relativt ovanliga alternativa sätt att angripa prissättningsfrågan på. Ett förslag är att ett extra påslag ska tas ut om beställaren kräver att få konsulttjänsterna levererade av en specifik konsult. Ytterligare en möjlighet är en form av konsultabonnemangsmodell, alternativt att ett konsultteam säljs snarare än individuella konsulter. Rapporten föreslår även modulprissättning på definierbara uppdrag och på standardiserbara ändrings- och tilläggsarbeten.

Studien har visat att svårigheterna som byggkonsulterna har stött på under arbetet med att införa alternativa prissättningsmodeller inte grundar sig i att de alternativa modellerna i sig är bristfälliga. Anledningen till att det är svårt att införa alternativa prissättningsmodeller beror däremot på en bristfällig kommunikation konsulter och beställare emellan, samt att prissättningsmodeller som främjar öppenhet mellan parterna saknas. I rapporten presenteras en process, vilken författarna föreslår att aktörerna i branschen följer vid införandet av alternativa prissättningsmodeller. Processen som presenteras i rapporten är uppdelad i följande steg:

1. En företagsintern förändring
2. En förändring i hur byggkonsulter sätter sig in i och förstår beställaren och dennes situation
3. En förändring i beställarens förståelse för byggkonsultens situation

Nyckelord: Prissättning, Byggkonsultbranschen, Byggkonsulttjänst, Prissättningsförändring, Löpande arvode, Fast arvode, Incitamentsupplägg

Förord

Vi vill först och främst tacka vår handledare på Sweco Management, Elisabeth Attebrant, för Ditt engagemang i vår studie och Ditt stöd igenom arbetsprocessen. Vi vill också tacka alla Er som har tagit sig tid för intervjuer och samtal med oss och som har delat med sig av Era erfarenheter och tankar kring ämnet prissättning. Ett extra tack vill vi rikta till Maria Kovacs för Ditt sätt att bemöta oss.

Vi vill också passa på att tacka våra handledare vid Lunds Universitet, Göran Alsén och Bertil Nilsson, för Ert tålamod, all input, otaliga genomläsningar och uppmuntran.

Ett extra stort tack riktas till samtliga medarbetare på Sweco Management i Malmö. Tack för att vi har fått ta del av Er gemenskap på kontoret, för alla frågor Ni besvarat och för berikande diskussioner under fikapauserna. Ni har verkligen tagit emot oss med öppna armar.

Slutligen konstaterar vi att resultatet av vår studie aldrig hade blivit detsamma utan stöd och förståelse ifrån vänner och familj, och definitivt inte utan medskickade matlådor!

Lund, 2010-05-30

Emma Nilsson och Jenny Persson

Innehållsförteckning

1	INLEDNING.....	1
1.1	BRANSCHFAKTA	1
1.2	OM SWECO	2
1.3	PROBLEMDISKUSSION	3
1.4	PROBLEMFÖRMULERING.....	6
1.5	PROJEKT- OCH EFFEKT MÅL	7
1.6	AVGRÄNSNINGAR.....	9
1.7	MÅLGRUPP.....	10
2	VAL AV METOD	11
2.1	ARBETSPROCESSEN	11
2.2	VAL AV VÄRDFÖRETAG OCH HANDELDARE	13
2.3	INFORMATIONSBEHOV	13
2.4	METODDISKUSSION OCH KÄLLKRITIK	17
2.4.1	<i>Insamling av data</i>	<i>17</i>
2.4.2	<i>Metodavgränsningar</i>	<i>18</i>
2.4.3	<i>Källkritik och konsekvenser av val</i>	<i>18</i>
3	TEORETISKT RAMVERK.....	20
3.1	DEFINITIONER AV CENTRALA BEGREPP	20
3.1.1	<i>Projekt.....</i>	<i>20</i>
3.1.2	<i>Tjänst</i>	<i>20</i>
3.1.3	<i>Pris</i>	<i>21</i>
3.2	BRANSCHRELATERADE TEORIER	21
3.2.1	<i>Five forces</i>	<i>21</i>
3.2.2	<i>Branschlivscykeln</i>	<i>22</i>
3.2.3	<i>Branschglidning</i>	<i>23</i>
3.3	PRISSÄTTNING	23
3.3.1	<i>Prissättningsprocessen</i>	<i>23</i>
3.3.2	<i>Utbud och efterfrågan</i>	<i>24</i>
3.3.3	<i>Kostnadsledarskap och differentiering</i>	<i>25</i>
3.3.4	<i>Diversifiering.....</i>	<i>25</i>
3.3.5	<i>Priskrigsundvikande.....</i>	<i>26</i>
3.3.6	<i>Prissättningsförändringar</i>	<i>27</i>
3.3.7	<i>Upphandling av tjänster</i>	<i>28</i>
3.3.8	<i>Relationskostnader</i>	<i>29</i>
3.4	PRISSÄTTNINGSLTERNATIV	31
3.4.1	<i>Prissättningsmodeller</i>	<i>31</i>
3.4.2	<i>Modularitet.....</i>	<i>33</i>
3.4.3	<i>Försäljning av lösningar.....</i>	<i>33</i>
3.5	KVALITET OCH UPPFÖLJNINGSPASPEKTER	33
3.5.1	<i>Framgångsfaktorer vid utvecklingsarbete</i>	<i>33</i>
3.5.2	<i>Utvärdering av projekt.....</i>	<i>34</i>

Prissättning av tjänster i byggkonsultbranschen

3.5.3	Kvalitet.....	34
3.5.4	Kanomodellen.....	35
3.5.5	Varumärke och image	36
4	SWECOS, BRANSCHEN OCH VIKTIGA REGELVERK	37
4.1	SWECOS ORGANISATION OCH TJÄNSTEUTBUD	37
4.2	KONKURRENTER INOM BRANSCHEN	38
4.3	FORMER AV ERSÄTTNING	39
4.4	LAGEN OM OFFENTLIG UPPHANDLING.....	40
4.5	ABK.....	40
5	INTERVJUSTUDIE.....	42
5.1	PRISSÄTTNINGENS UTVECKLING.....	42
5.2	DRIVKRAFTER	42
5.3	PRISSÄTTNING INOM BYGGBRANSCHEN	43
5.4	BESTÄLLARENS PERSPEKTIV	44
5.5	SWECOS VARUMÄRKE OCH PROFILERING.....	45
5.6	PRISSÄTTNINGENS RELEVANS INOM SWECO.....	46
5.7	PRISSÄTTNING PÅ SWECO	46
5.8	SWECO MANAGERMENTS PRISSÄTTNINGSMÅL.....	49
5.9	PRISSÄTTNINGSMODELLER	49
5.9.1	Löpande räkning.....	51
5.9.2	Fastpris	54
5.9.3	Incitamentsupplägg.....	56
5.9.4	Värdebaserad prissättning	57
5.9.5	Alternativa prissättningsmodeller	58
5.10	PRISSÄTTNING INOM ANDRA KONSULTBRANSCHER.....	59
5.10.1	Management Consulting.....	59
5.10.2	Management Consulting & System Integration.....	59
5.10.3	Revision	59
5.10.4	Juridik	60
5.11	UPPFÖLJNING, DOKUMENTERING OCH UTVÄRDERING AV UPPDRAG	60
5.12	MÄTNING AV PRESTATIONER	61
5.13	FÖRÄNDRINGSBENÄGENHET	61
5.14	UTVECKLINGSTENDENSER	62
6	ANALYS.....	64
6.1	BRANSCHANALYS	64
6.2	MÖJLIGHET TILL FÖRÄNDRING	72
6.2.1	Interna åsikter, möjliga framgångsområden och problemområden	73
6.2.2	Förståelse av beställaren och dennes affärer	78
6.2.3	Förstår beställaren leverantören?	79
7	SLUTSATSER	81
7.1	BRANSCHEN.....	81
7.2	BRANSCHENS LÅGA ARVODEN	81
7.3	INFÖRANDE AV ALTERNATIVA PRISSÄTTNINGSMODELLER	82
7.4	FÖRÄNDRINGSPROCESSEN.....	83

Prissättning av tjänster i byggkonsultbranschen

7.5	MÖJLIGA PRISSÄTTNINGSMODELLER	84
7.6	OVANLIGA ALTERNATIVA PRISSÄTTNINGSMODELLER	85
8	SAMMANFATTANDE DISKUSSION	87
8.1	DISKUSSION KRING RAPPORTENS RESULTAT	87
8.2	FRAMTIDA STUDIER	88
9	KÄLLFÖRTECKNING	89
APPENDIX	93
A.	BYGGBRANSCHEN.....	93
B.	INTERVJUADE PERSONER	96
C.	SAMMANSTÄLLD INTERVJUMANUAL FÖR INTERNA INTERVJUER	98
D.	SAMMANSTÄLLD INTERVJUMANUAL FÖR KONKURRENTER.....	101
E.	SAMMANSTÄLLD INTERVJUMANUAL FÖR BESTÄLLARE	102
F.	SAMMANSTÄLLD INTERVJUMANUAL FÖR ANDRA KONSULTBRANSCHER.....	103

1 Inledning

I detta inledande kapitel presenteras bakgrund kring och fakta om byggkonsultbranschen. Vidare introduceras värdföretaget Sweco och rapportens frågeställning fastställs liksom de mål som rapporten syftar till att uppnå. Slutligen beskrivs avgränsningar samt rapportens målgrupp.

1.1 Branschfakta

Till bygg- och industrisektorn räknas arkitekt-, teknikkonsult- samt industrikonsultföretag. Arkitekt- och teknikkonsultföretagen arbetar både med att projektera och leda byggprojekt av olika karaktär medan industrikonsultföretagen arbetar med att undersöka och projektera tillverkning i och utveckling av industrins produkter. Denna sektor påverkar utvecklingen av bruttonationalprodukten med cirka 10 procent¹ och år 2008 visade sig bli ett mycket framgångsrikt år med ökad omsättning, ökat antal anställda, samt ökad omsättning per anställd. Rådande finanskris har dock fått den positiva utvecklingen i branschen att stanna av och i början av 2009 påverkades även arkitekt- och teknikkonsultföretagen av den avtagande tillväxten.²

Uppdragsvolymerna inom sektorn har fortsatt att sjunka under senare delen av 2009, med undantag av de företag som arbetar med uppdrag inom energi, miljö och infrastruktur då olika stimulanspaket har gynnat uppdrag inom dessa områden. Trots detta har branschens lönsamhet påverkats negativt av en minskad efterfrågan i kombination med sjunkande priser³ och många företag upplever att det finns en hög grad av prispress på marknaden.⁴

För att uppnå en ökad lönsamhet inom branschen spelar, utöver prisnivåerna, antal order och graden av debitering roll.⁵ Debiteringsgraden är förhållandet mellan antalet timmar som faktureras och det totala antalet upparbetade timmar.⁶ Prisnivån tenderar att utvecklas mycket långsamt. Kombinationen av stark prispress och sjunkande efterfrågan försvårar lönsamhetsarbetet, vilket således påverkar företagen i branschens vinstmarginaler negativt.⁷ Företagen inom bygg- och industrisektorn anses verka i en trögriktig bransch, vilken utvecklas långsamt, och enligt tradition används till största del rörligt arvode vid utformning av

¹ Investeringssignalen, 2009 s. 2.

² Branschkommuniké, 2009 s. 1.

³ Investeringssignalen, 2009 s. 5.

⁴ Ibid. s. 8.

⁵ Ibid. s. 8.

⁶ Intervjustudie, 2010.

⁷ Investeringssignalen, 2009 s. 8.

prissättningsavtal. För att öka lönsamheten i branschen behöver fokus läggas på prissättningsarbetet och prissättningsmodellerna kommer att behöva utvecklas.⁸

Den ovan beskrivna negativa utvecklingen i kombination med en stark tradition av att basera uppdragsavtal på löpande räkning och en begränsad benägenhet till en förändring av detta, har lett till att den ständigt relevanta och komplexa frågan kring prissättning på nytt tagits upp och blivit aktuell. Frågan har bland annat hamnat högt på det internationella teknikkonsultföretaget Swecos agenda.

1.2 Om Sweco

Författarna av rapporten har utfört en studie på Sweco, på vilken denna rapport baseras. Företaget bildades år 1998 genom att FFNS-gruppen, en av de då största arkitektbyråerna i Sverige, köpte upp VBB-gruppen, ett konsultföretag som arbetade med vattenbyggnad, infrastruktur och anläggningskonstruktion.⁹ Swecos svenska affärsenhet; Sweco Sverige, består av åtta bolag som tillsammans levererar kvalificerade konsulttjänster inom en mängd olika områden. Dessa bolag är Sweco Environment, Sweco Infrastructure, Sweco Systems, Sweco Structures, Sweco Architects, Sweco Position, Sweco Energuide och Sweco Management.¹⁰

Sweco arbetar för att på lång sikt bidra till ett hållbart samhälle genom att leverera kvalificerade och värdeadderande konsulttjänster och är idag noterade på Nasdaq OMX Stockholm AB.¹¹ Ett lönsamhetsmål på 12 procents rörelsemarginal har satts för koncernen.¹² De senaste fem åren har detta nyckeltal legat strax under 10 procent. År 2009 var Swecos avkastning på eget kapital 19,6 (34,6) procent. Samma år var företagets avkastning på sysselsatt kapital 27,5 (44,4) procent.¹³

Sweco Sverige bildades år 2006¹⁴ och idag levererar företaget tjänster till en bred marknad där både offentliga och privata kunder servas inom områdena arkitektur, byggkonstruktion, installation, infrastruktur, vatten och miljö, projektledning, energisystem, geografisk IT och industri.¹⁵ Bolaget Sweco Management erbjuder sina kunder projektledningstjänster inom olika områden, framförallt inom fastighets- och byggsektorn, och är indelat i fyra avdelningar. Avdelningarna benämns Projektledning, Projektutveckling, Projektstruktur, samt Facility Management och Fastighetsutveckling. Utöver projektledningstjänster offererar avdelningarna

⁸ Intervjustudie, 2010.

⁹ Ibid.

¹⁰ Sweco Sverige, Sweco i Sverige, www, 2010-03-26.

¹¹ Ibid.

¹² Sweco Sverige, Vision, Mission och Strategier, www, 2010-03-26.

¹³ Sweco Årsredovisning 2009.

¹⁴ Intervjustudie, 2010.

¹⁵ Sweco Sverige, Sweco i Sverige, www, 2010-03-26.

tillsammans sina kunder strategiska rådgivningstjänster, riskanalyser, förvaltning och hjälp med verksamhetsutveckling, också detta i huvudsak inom byggbranschen.¹⁶

Swecos resultat har fortsatt att utvecklas positivt de senaste åren och Mats Wäppling, koncernchef på Sweco, kommenterade 2008 års siffror genom att konstatera att "merparten av Swecos verksamhet har presterat ett starkt resultat trots en svag konjunktur".¹⁷ Lönsamheten kan dock bli bättre och frågan kring prissättning har återigen blivit aktuell på Sweco. Ämnet prioriteras i koncernen,¹⁸ och bolaget Sweco Management arbetar kontinuerligt med prissättningsfrågan. Prissättning har här diskuterats sedan flera år tillbaka och uppdragsprissättning har identifierats som ett potentiellt utvecklingsområde för att på så sätt öka bolagets lönsamhet. I affärsplanen för 2010 till 2012 har Sweco Management satt upp målet att "öka andelen affärer med värdebaserad prissättning och alternativa betalningsmodeller".¹⁹

1.3 Problemdiskussion

Teoribildning och dess användande

Det finns ett antal mycket väletablerade och erkända grundteoribildningar inom området prissättning, delar av vilka är presenterade i kapitel 3 *Teoretiskt ramverk*, som är tillämpbara i många olika situationer och typer av branscher. De befintliga teorierna är mestadels generella och inte skrivna för en specifik bransch. Få branschspecifika studier är gjorda där de olika grundläggande teorierna testas och utvärderas. Prissättningsmöjligheterna påverkas av branschen i vilken de används, och de flesta forskare som har utvecklat prissättningsteorierna har oftast inte tagit hänsyn till olika påverkansfaktorer inom specifika branscher i sina studier och i sitt utvecklingsarbete.

I specifika branscher är branschförståelsen och förståelsen för faktorer som påverkar prissättningen stor. Grundläggande prissättningsteorier används sällan i det vardagliga arbetet, då tradition istället ofta är det som avgör hur prissättningen sker. Modellerna som används är beprövade och utvecklade genom stegvis förändring och förbättring. Därmed kombineras sällan branschspecifik kunskap med teoribindning kring prissättning.²⁰

Studier har gjorts kring prissättning i **konsultbranschen** och i **byggbranschen**, men lite vedertagen teoribildning finns för områdena. Ett ännu tydligare gap har

¹⁶ Sweco Sverige, Projektledning A, www, 2010-03-26.

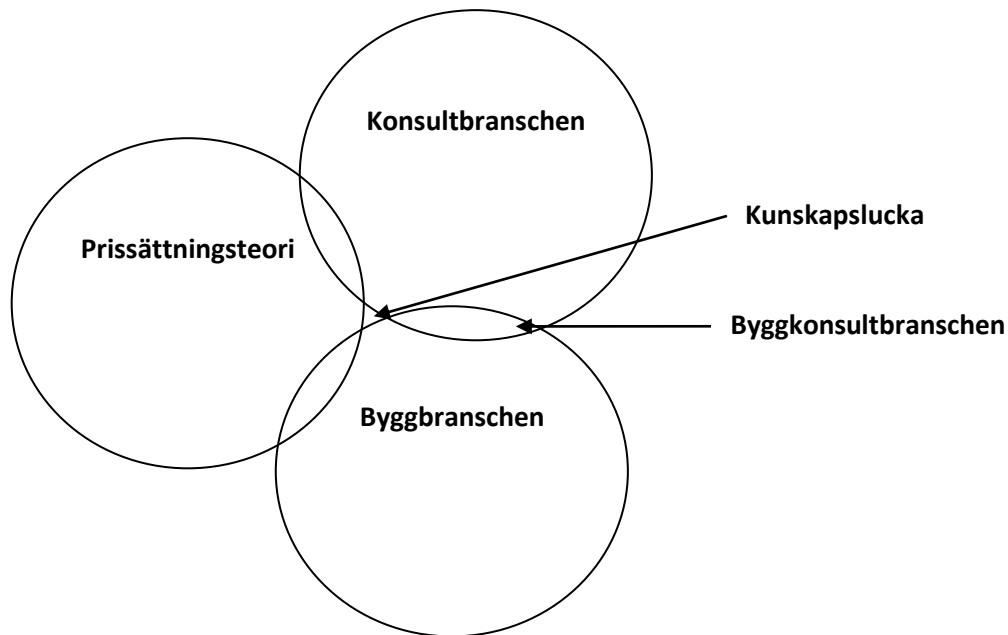
¹⁷ Sweco Group, SWECO AB (publ) Delårsrapport januari-mars 2010, www, 2010-03-27.

¹⁸ Intervjustudie, 2010.

¹⁹ Sweco Management Affärsplan 2010-2012, s.22.

²⁰ Intervjustudie, 2010.

identifierats mellan befintlig generell prissättningsteori och det sätt som prissättning sker på i **byggkonsultbranschen**. Denna kunskapslucka illustreras i Figur 1 nedan.



Figur 1 Kunskapsluckan mellan byggkonsultbranschen och befintlig teoribildning

Prissättning i byggkonsultbranschen

Den på lönsamheten mest känsliga påverkansfaktorn i ett företag är dess prissättning²¹ och prissättning är därför det mest effektiva sättet att åstadkomma lönsamhet på. Om ett företag, som har en vinstmarginal på tio procent, höjer sina priser med endast en procent, och kostnader och volymer vid denna förändring antas vara oförändrade, kommer företagets vinst att öka med hela tio procent. Möjligheten att skapa en prissättningsfördel finns för de flesta företag, men få utvecklar och nyttjar denna. De allra flesta företag får utstå negativa krafter från marknaden, vilket skulle kunna resultera i minskad lönsamhet, om ingenting görs för att motverka prisnedgången.²²

För att ta fram ett mer lönsamt sätt att prissätta tjänster på inom byggkonsultbranschen krävs initialt en kartläggning av och en förståelse för varför

²¹ Marn et al, 2004, s. xi.

²² Ibid. s. 3-8.

den vanligast förekommande prissättningsmodellen är löpande räkning. En förståelse för de påverkansfaktorer som finns i byggbranschen är nödvändig för att kunna utveckla det sätt som prissättningsfrågan idag hanteras på i branschen.

Viktigt är även att *förstå orsakerna till varför arvodesnivåerna i byggkonsultbranschen är låga, relativt andra branscher som levererar andra typer av avancerade och kvalificerade konsulttjänster*. Arvodesnivåerna är generellt sett högre i branscher som levererar exempelvis revisions- och managementtjänster. Teknikkonsultarvoden tenderar att öka i de fall som arbete utförs på uppdrag av en beställare i någon av dessa branscher. Därför krävs en kartläggning av hur andra branscher, med högre arvoden, väljer att hantera prissättningsfrågan, samt vad som skiljer byggkonsultbranschen ifrån dessa branscher. Lärdomar kan med stor sannolikhet hämtas från dessa branscher.

Byggkonsultbranschen måste också studeras för att förstå orsakerna till de, relativt sett, låga arvoden. En kartläggning av vilka effekter byggbranschens trögrörlighet har på lönsamheten för aktörer på marknaden bör ingå i studien, liksom en utredning av hur detta har påverkat utvecklingen av arvoden inom branschen. Enligt branschtraditionen utförs majoriteten av byggkonsultuppdrag idag på löpande räkning, oavsett typ av uppdrag. Även om priset är en mycket stark beslutsfaktor vid uppdragsupphandling försöker aktörer på marknaden att konkurrera med andra faktorer än pris. På detta sätt försöker aktörerna att skapa en förändrad konkurrensbild. Prissättningsprocessen är komplex även på grund av den mycket varierande uppdragskaraktistiken.²³

Ämnen, som därutöver bör studeras, är hur lönsamheten och prissättningen påverkas i företag som väljer att låta en stor andel av sina medarbetare ha kundkontakt och själva göra affärer. Därtill bör frågan kring huruvida rapporteringssystem och belöningsystem påverkar lönsamheten och valet av prissättningsmodeller granskas.

När orsakerna till låga arvoden ska identifierats bör problemen kring och *svårigheterna att förändra prissättningen i byggkonsultbranschen belysas*. I lönsamhetsproblematiken ligger exempelvis frågan kring det värde som kunderna upplever att byggkonsulttjänsten medför. I byggkonsultbranschen anses dagens arvoden inte spegla det värde som tjänsterna adderar till beställaren.²⁴ Uppfattar beställaren levererad tjänst på samma sätt som tjänsteleverantören gör? Kan det finnas brister i hur byggkonsulten kommunicerar det värde denne levererar? Dessutom bör frågan kring huruvida byggkonsulterna verkligen förstår vad beställarna efterfrågar undersökas.

²³ Intervjustudie, 2010.

²⁴ Ibid.

Slutligen finns det i byggkonsultbranschen ett behov av en *kartläggning av alternativa prissättningsmodeller*. Tradition har gjort att prissättning utan närmare reflektion oftast sker på timbasis.²⁵ Av denna anledning finns det ett behov av att alternativa modeller kartläggs, belyses och analyseras för att uppnå ett mer lönsamt sätt att prissätta tjänster inom byggkonsultbranschen på. Av värde är även att öka medvetenheten och att aktualisera frågan kring prissättning i branschen.

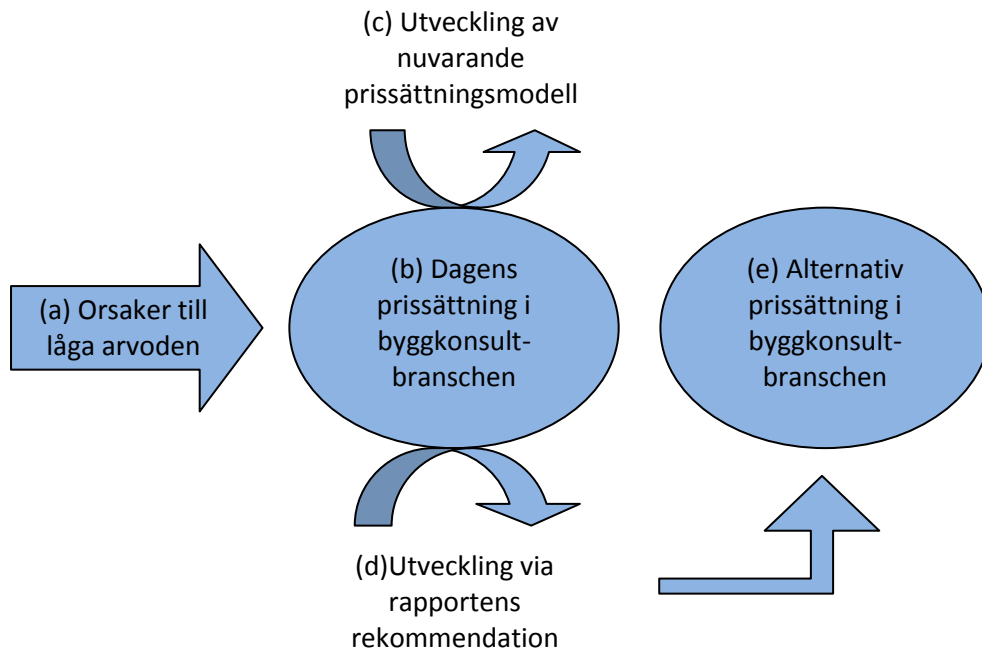
1.4 Problemformulering

Utifrån ovanstående problemdiskussion syftar rapporten till att svara på följande problemställningar:

- *Vilka är orsakerna till att arvodesnivåerna i byggkonsultbranschen är låga relativt andra branscher som levererar avancerade konsulttjänster?*
- *Varför är och har det varit svårt att genomföra en förändring där andelen uppdrag som prissätts på löpande räkning minskar och andel uppdrag som prissätts med alternativa prissättningsmodeller ökar?*
- *Hur skulle en prissättningsförändring kunna genomföras på ett företag verksamt i byggkonsultbranschen?*
- *Vilken eller vilka alternativa prissättningsmodeller skulle kunna vara aktuella att införa vid en sådan förändring?*

Problemdiskussionen som har lett fram till rapportens problemformulering illustreras i Figur 2 nedan. Genom att identifiera **(a) orsakerna till branschens låga arvoden** och studera **(b) dagens prissättning i byggkonsultbranschen** kommer en förståelse för varför dagens **(c) misslyckade försök** till en förändring av prissättningssituationen att skapas. Studien ämnar resultera i en **(d) rekommendation** för hur en förändring ska genomföras med en **(e) alternativ prissättning i byggkonsultbranschen** som följd.

²⁵ Intervjustudie, 2010.



Figur 2 Illustration av problemdiskussionen och det som rapporten ämnar uppnå

1.5 Projekt- och effektmål

Nedan presenteras de projekt- och effektmål som denna studie syftar till att uppnå:

Projekt mål

Följande projekt mål förväntas uppnås genom studien:

1. Skapa en förståelse för de drivkrafter som styr valet av prissättningsmodell för olika konsulttjänster inom byggbranschen idag
2. Skapa en förståelse för de faktorer som gör att byggkonsultarvodena är låga, relativt andra branscher som levererar avancerade konsulttjänster
3. Utvärdera och analysera de prissättningsmodeller som idag används för konsulttjänster på Sweco och inom byggkonsultbranschen
4. Skapa en förståelse för de utmaningar som finns vid och komplexiteten som finns i införandet av alternativa prissättningsmodeller i byggkonsultbranschen
5. Skapa en förståelse för de följder som införandet av alternativa prissättningsmodeller kommer att resultera i

6. Skapa en process för införandet av alternativa prissättningsmodeller
7. Utföra en kartläggning av de alternativa modeller som skulle kunna vara fördelaktiga att införa för projektledningstjänster i byggkonsultbranschen
8. Skapa ett underlag för Sweco att använda sig av för vidareutveckling och införande av alternativa prissättningsmodeller

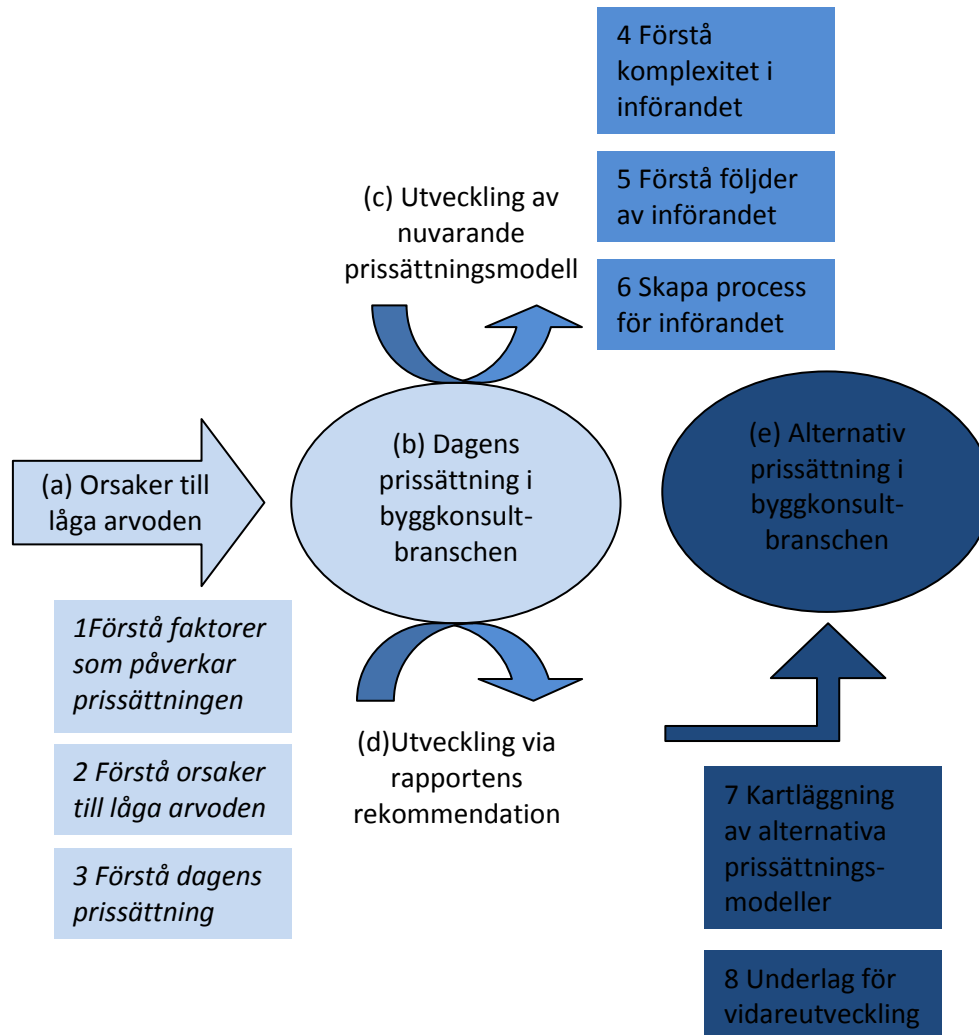
Utöver detta syftar rapporten till att bidra till generell teoribildning.

Effektmål

Studien förväntas resultera i följande effektmål:

1. Att frågan kring prissättning på Sweco lyfts och att en ökad medvetenhet kring alternativa prissättningsmodeller skapas på företaget
2. Att genom framtagningen av ett underlag, vilket kan vidareutvecklas av Sweco, göra det möjligt för företaget att förstå och införa alternativa prissättningsmodeller

Problemområdet och de projektmål som studien syftar till att uppnå presenteras i Figur 3 nedan. Projektmålen illustreras i figuren i samband med de aktiviteter där de kommer att uppfyllas.



Figur 3 Illustration av problemdiskussionen och det som rapporten ämnar uppnå satta i samband med rapportens projekt mål

1.6 Avgränsningar

Vikten av tydliga avgränsningar poängteras bland annat av Jacobsen (2002) då "omedvetna avgränsningar är baserade på fördomar."²⁶ Avgränsningarna, vilka gjorts på grund av resursbegränsningar, har valts då de under studiens utveckling visat sig vara lämpliga att göra för att uppnå ett för studien tydligt resultat.

Rapporten behandlar endast extern prissättning och syftar således inte till att belysa interna prissättningsalternativ bolagen emellan, eller internprissättning inom Sweco.

²⁶ Jacobsen, 2002, s.66.

Därtill avgränsas studier av betalningsströmmar samt rabattsystem bort. Utöver dessa avgränsningar kommer rapporten, trots att Sweco är ett teknikkonsultföretag, endast att behandla prissättning av byggkonsulttjänster.

1.7 Målgrupp

Då denna studie har utförts på uppdrag av Sweco Management är den primära målgruppen medarbetare i detta bolag. Eftersom studien ämnar öka medvetenheten kring prissättning i samtliga bolag i Sweco Sverige utgör därmed alla företagets medarbetare en viktig målgrupp. Förutom medarbetare på Sweco, är studenter och anställda vid Lunds Universitet centrala målgrupper. Rapportens sekundära målgrupp är övriga med ett intresse för rapportens frågställning, exempelvis medarbetare i andra företag i branschen.

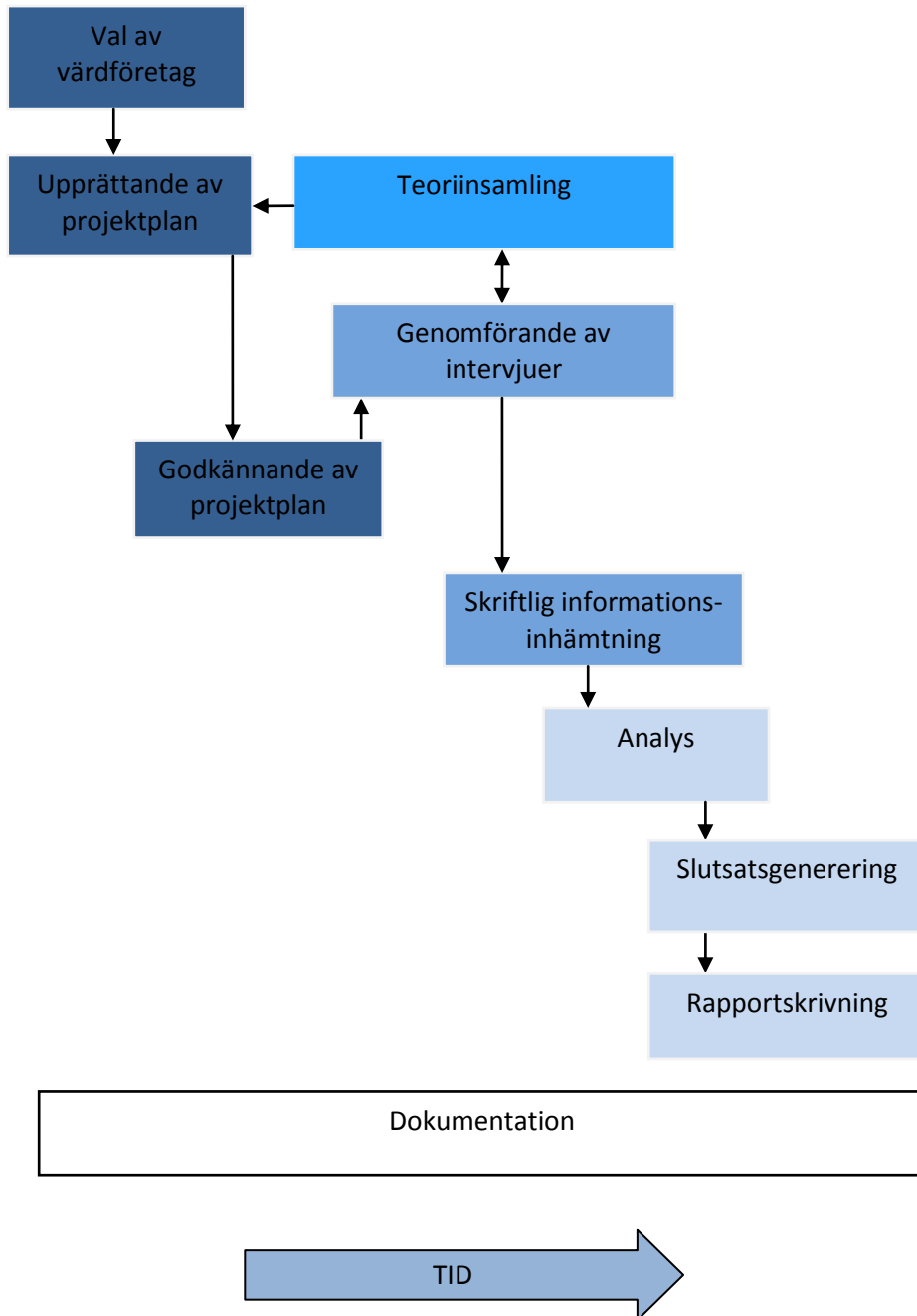
2 Val av metod

I detta kapitel beskrivs metoden för hur studien har genomförts. Därtill diskuteras informationsbehov och de metodval som detta behov har implicerat. Reflektioner görs över intervjustudiens utformning och genomförande och slutligen diskuteras metodens utformning, konsekvenser av de val som gjorts, samt källkritik.

2.1 Arbetsprocessen

Författarna utförde studien i ett antal steg, mot externa tollgates och internt uppsatta milstolpar. Undersökningsupplägget påverkades av praktiska faktorer, som till exempel tillfällen då det var lämpligt att utföra intervjuer på Swecos huvudkontor i Stockholm. Arbetsprocessen delades upp i fyra faser vilka presenteras i Figur 4; *Initiering och planering* (mörkblå), *Teoriinsamling* (mellanblå mörk), *Empiriinsamling* (mellanblå ljus) samt *Analys och slutsatsgenerering* (ljusblå).

I Fas 1, *Initiering och planering*, valde författarna ut ett värdföretag. Därefter påbörjade de utformningen av en projektplan. Med indata från de senare genomförda aktiviteterna i Fas 2 och Fas 3 som grund, reviderades planen ett antal gånger för att slutligen godkännas av handledarna vid Lunds Universitet och handledaren på Sweco Management. I Fas 2, *Teoriinsamling*, inhämtade och studerade författarna teori kring metod och prissättning samt information och teori om bygg- och konsultbranschen. Stöd i denna process, till exempel råd för områden att studera och värdefulla källor, fick författarna ifrån intervjuer och samtal med handledaren på värdföretaget samt från andra personer på värdföretaget. Under Fas 3, *Empiriinsamling*, genomförde författarna intervjuer med medarbetare. I samma fas samlades annan skriftlig empiri, så som årsredovisningar, affärsplaner och exempel på förfrågningsunderlag, in. I Fas 4, *Analys och slutsatsgenerering*, analyserade författarna den data som genererades i Fas 3 och slutsatser togs fram. I denna fas sammanställde författarna även rapporten. Författarna dokumenterade kontinuerligt resultatet av det arbete de utförde under arbetsprocessens gång. De olika arbetsfaserna pågick ofta parallellt och författarna arbetade därför delvis samtidigt inom de olika områdena.



Figur 4 Studiens arbetsprocess

2.2 Val av värdföretag och handledare

En diskussion kring författarnas intresseområden tydde tidigt på att studien borde röra frågor kring incitament och projektutförande. Det visade sig att Sweco Management i dagsläget arbetar med detta ämnesområde, då de diskuterar frågor kring prissättning och möjligheter till att ytterligare öka lönsamheten. Då värdföretaget Sweco anses vara representativt för stora företag verksamma i teknikkonsultbranschen, kan också generella slutsatser dras kring problemformuleringen. Författarna kom tillsammans med Åsa Bergman, VD för Sweco Management, överens om lämpligt problemområde varefter Åsa Bergman utsåg Elisabeth Attebrant, regionchef Öst, till handledare. Elisabeth Attebrant har länge arbetat med prissättningsfrågan på Sweco Management Öst.

2.3 Informationsbehov

Med utgångspunkt i projektmålen, beskrivna i kapitel 1 *Inledning*, kartlade författarna studiens informationsbehov. För studien krävdes en djup förståelse för byggkonsultbranschen samt värdföretaget och författarna behövde skapa sig en bild av det generella nuläget i branschen. Därtill krävdes kunskap kring och förståelse för hur dagens teoribildning ser ut inom området för prissättning av byggkonsulttjänster. Minst lika viktigt var det för författarna att förstå orsaksförhållandena mellan de olika aktörerna på marknaden samt deras personliga åsikter och attityder i frågan, för att genom att sammanställa dessa skapa en bild av branschens aktörers inställning till prissättning och en eventuell förändring av denna.

Informationsbehovet visade att en djupgående kartläggning av befintlig grundläggande teoribildning inom prissättning samt prissättning inom konsult- och byggkonsultbranschen krävdes. För att förstå attityderna till frågan krävdes djupgående intervjuer med personer på värdföretaget och andra aktörer i branschen, vilka på olika sätt berörs av och har åsikter i frågan. Potentiella utvecklingsområden kan ofta identifieras genom benchmarking mot framgångrika aktörer, och därför valde författarna att genomföra benchmarkingintervjuer både inom och utanför byggkonsultbranschen.

Val av litteratur och litteraturstudie

Författarna genomförde litteratursökningar i artikeldatabaser och tryckta källor och fick bland annat tips för litteratursökningen från anställda vid Lunds Universitet med kunskap inom området prissättning och frågor som rör byggbranschen. Information har även hämtats från källor på värdföretaget. Inom området prissättning finns grundläggande teorier presenterade av flertalet erkända och etablerade forskare och författare. Litteratursökningen har visat att frågan kring prissättning i konsult- och byggbranschen är studerad i mycket begränsad utsträckning och författarna

hittade inte någon etablerad och vedertagen prissättningsteori för ämnena i fråga. Författarna hittade heller inte någon publicerad teori kring prissättning i byggkonsultbranschen, vilket är en av anledningarna till behovet av att en studie inom området genomförs.

I branschen som har studeras levererar konsulterna byggkonsulttjänster. Swecos konsulter levererar inte alltid bara en tjänst, som definieras som något som förbrukas samtidigt som den levereras,²⁷ eftersom vissa uppdrag kräver leveranser av olika typer av dokument till beställaren. Dessa dokument kan därför definieras som varor, vilket är anledningen till att teoristudierna har inkluderat teoribildning gällande varor såväl som tjänster. Förutom prissättningsteori, har författarna studerat metodteori samt teorier och fakta som rör bygg- och konsultbranschen.

Val av intervjupersoner

Författarna valde framförallt ut intervjupersonerna på inrådan av handledaren på värdföretaget. De specifika respondenterna i respektive grupp har valts ut då både författarna och handledaren på förhand antog att deras erfarenheter på ett tydligt sätt representerade den specifika grupp de tillhörde. Vissa intervjupersoner valdes dessutom ut då de ansågs besitta mycket specifik kunskap och intressanta erfarenheter. Under vissa intervjuer fick författarna dessutom tips kring ytterligare intervjuer, vilka genomfördes i de fall dessa ansågs kunna bidra till studiens syfte. Respondenterna i intervjustudien har kategoriserats i följande grupper:

- Medarbetare på värdföretaget
Dessa ansågs kunna ge en bild av hur de uppfattar branschen i stort samt hur prissättning fungerar i byggkonsultbranschen. De förväntades även kunna ge en bild av inställningen och attityder till prissättningsfrågan samt det faktum att förändringar i sättet att prissätta konsulttjänsterna har påbörjats.
- Medarbetare hos beställare
Beställarna är motpart till konsulterna i uppdragsupphandlingar och antogs därför också ha starka åsikter i frågan som behandlas i studien. Deras åsikter förväntades visa andra perspektiv som skulle kunna ge författarna till rapporten en mer objektiv och heltäckande bild av prissättningsituationen i byggkonsultbranschen. Beställare till värdföretaget består huvudsakligen av två grupper, entreprenadbeställare och fastighetsförvaltare. Intervjuer har därför utförts med representanter från dessa grupper.
- Medarbetare hos konkurrenter
Genom att intervjua medarbetare hos konkurrerande företag förväntades också författarnas bild av branschsituationen bli mer korrekt. Kommentarer

²⁷ Armstrong et al, 2009, s. 251-252.

som bekräftade tidigare intervjuer förväntades bli minst lika värdefulla som åsikter av motsatt karaktär. Personerna som intervjuades valdes från företag av varierande storlek och med olika ägarstrukturer. Dessa intervjuer utfördes för att olika branschaktörers åsikter skulle speglas och tas i beaktning.

- Medarbetare på företag inom branscher där arvodesnivåerna generellt sett är högre än i den bransch i vilken värdetaget verkar
Dessa respondenter intervjuades för att skapa en förståelse för vad som främjar möjligheten att ta ut högre priser för kvalificerade tjänster. Efter att ha studerat arvodeskillnader mellan olika branscher valdes representanter från de branscher där arvodesnivåerna är betydligt högre än vad de är i byggkonsultbranschen ut för intervjuer.
- Anställd vid Lunds Universitet
Genom att intervjua en doktorand, kunnig inom ämnet prissättning, förväntades en mer rättvis bild av den befintliga teoribildningen skapas.

Respondenterna, vilka har ingått i intervjustudien, presenteras i Bilaga B.

Intervjuer och dess genomförande

Författarna till rapporten genomförde intervjustudien, och benämns nedan intervjuarna. Intervjuarna skickade ut en kort presentation av sig själva, bakgrunden till studien och ett grovt upplägg för intervjun till samtliga respondenter i god tid innan de inplanerade mötena. Efter en grundläggande studie av byggbranschens uppbyggnad, byggprocessen, samt inskaffande av information kring Sweco, utformades intervjuupplägget, då innehållet i en intervju bestäms med bas i en teoretisk förståelse för ämnet i fråga.²⁸ Utskickat underlag gav respondenten tid att förbereda sig, vilket gjorde dialogen mer uttömmande och heltäckande. Utskicket gav även intervjuarna möjlighet att bekräfta intervjutid och eventuellt även plats för intervjun. Utformningen av intervjumanualen, vilken senare användes som stöd under intervjun, grundades i det, till respondenten i förväg skickade intervjuupplägget. Det är viktigt att låta respondenten själv styra intervjuns utveckling för att få fram dennes personliga uppfattning.²⁹ Av denna anledning utformades flexibla manualer, vilka intervjuarna var villiga att frångå vid behov. Exempel på manualerna återfinns i Bilaga C, D, E och F.

Under intervjun berättade intervjuarna först om studiens bakgrund för respondenten. Information kring intervjuns dokumentation och tidsåtgång beskrevs, och intervjuarna gav även respondenten besked om hur denne kommer att få ta del

²⁸ Lantz, 1993, s. 54.

²⁹ Holme, 1997, s. 101.

av studiens resultat. Frågor så som sekretess och anonymitet togs även upp i inledningen av intervjun. Det är viktigt att intervjuaren förmedlar intervjuens syfte till respondenten innan de ämnesspecifika frågorna ställs.³⁰ När bakgrundinformationen förmedlats skall intervjuaren ställa frågor kring respondenten som person och dennes bakgrund, vilkas svar kan vara av värde när svar från vidare frågor ska tolkas. Bakgrundsinformationen kan också vara av vikt för att förstå respondentens situation.³¹ När intervjuarna samlat in denna information ställde de, för den specifika respondenten, relevanta frågor kring dennes arbete med, och syn på, prissättning. Därtill behandlades generella tankar kring prisfrågor i branschen.

Innan intervjun avslutas skall intervjuaren göra en sammanfattning av intervjun för att ge respondenten en chans att bekräfta att intervjuaren uppfattat svaren på ställda frågor korrekt.³² Detta gjorde intervjuarna. Sammanfattningen signalerar även att intervjun kommit till sitt slut.³³

Intervjuer som "ska publiceras i tryck bör spelas in"³⁴, vilket gjordes för samtliga intervjuer som utfördes inom studien. En av intervjuarna var ansvarig för att leda intervjun och diskutera de svar respondenten gav. Den andra intervjuaren var ansvarig för att anteckna det som sades under intervjun för att säkerställa att information inte gick förlorad om inspelningen av samtalet av någon anledning inte fungerade. Stundtals deltog dock båda intervjuarna i samtalet. När intervjun närmade sig sitt slut stängdes, vid ett passande tillfälle, diktafonen av för att ge respondenten möjlighet att tala fritt utan att samtalet spelades in.

Efter intervjun transkriberade intervjuarna det som sagts. Detta är ett vanligt arbets sätt för att kunna hitta och analysera information.³⁵ Ljud- och textfiler med information från intervjuerna sparades av sekretesskäl inte på värdföretagets server, utan lagrades istället på externa lagringsenheter. Speciella överenskommelser gällande sekretess gjordes exempelvis med respondenter som representerade företag inom branscher andra än byggkonsultbranschen. Överenskommelser slöts även med många respondenter gällande godkännande av transkribering av det som sagts under intervjun innan rapportutkastet presenterades för handledaren på värdföretaget.

³⁰ Lantz, 1993, s. 62-63.

³¹ Ibid. s. 63.

³² Ibid. s. 65.

³³ Ibid. s. 65.

³⁴ Krag, 1993, s. 189.

³⁵ Kvale, 1996, s. 163.

2.4 Metoddiskussion och källkritik

Huruvida en studie är objektiv eller inte avgörs beroende på om undersökningen beskriver verkligheten på ett sakligt sätt eller inte.³⁶ Nedan diskuterar författarna olika teoretiska begrepp för att kritiskt granska rapportens trovärdighet.

2.4.1 Insamling av data

Det är av vikt att vara kritisk till valet av källor för att kunna avgöra informationens riktighet. En källa kan antingen bestå av primär- eller sekundärdata där en primärkälla innehåller förstahandsinformation, medan en sekundärkälla återger information i ett andra led.³⁷ Författarna har i denna studie använt sig av båda typerna av källor. Teoretisk data består av både primära och sekundära källor. I de fall det varit möjligt samlade författarna in primärdata från litteratur där teorigrundaren själv står som författare, men i vissa fall har dessa källor inte gått att få tillgång till varpå sekundära källor istället använts. Majoriteten av insamlad empirisk data härstammar från den av författarna utförda intervjustudien. Denna data kan dock klassas som både primär och sekundär beroende på om den intervjuade personer har valt att delge egna åsikter eller återberätta någon annans åsikt.

Typ av data är viktig att beakta eftersom val kring detta påverkar rapportens resultat i stor utsträckning. Den kvalitativa forskningen, har till skillnad från den kvantitativa forskningsstrategin mindre fokus på kvantifiering och mer fokus på ordets betydelse. I denna typ av forskning läggs vikten vid framtagning av nya teorier istället för prövning av befintliga teorier.³⁸ Författarnas vilja att generera ett teoretiskt bidrag påverkade därför valet av forskningsmetodik. Forskningsmetodiken lägger tyngden på "hur individerna uppfattar och tolkar sin sociala verklighet".³⁹ På grund av detta ansåg författarna att det kvalitativa angreppssättet var lämpligt då en djupare förståelse för kulturen i ett företag och en bransch kan tolkas genom djupgående intervjuer med olika aktörer i branschen. Utöver denna informationsinsamling har författarna också använt sig av kvantitativ data kring exempelvis vinstmarginaler.

Ytterligare ett viktigt begrepp vid en analys av insamlad data är reliabilitet, det vill säga datans tillförlitlighet. I en studie rör begreppet frågor kring huruvida forskningsresultatet skulle skilja sig om studien upprepades flera gånger. Det är viktigt att reflektera över om resultatet påverkas av tillfälliga eller slumpartade förutsättningar.⁴⁰ För att styrka reliabiliteten i denna rapport utförde författarna upprepade intervjuer tills dess att de uppfattade att respondenternas svar gav begränsad ny information.

³⁶ Holme, 1997, s. 326.

³⁷ Ibid. s. 132.

³⁸ Bryman et al, 2005, s. 40.

³⁹ Ibid. s. 40.

⁴⁰ Ibid, s. 48.

Författarna valde att transkribera samtliga intervjuer. Dessa texter kan lätt uppfattas som en absolut sanning, men hänsyn bör tas till att texten endast är en konstgjord version av det som sagts under intervjun. Avväganden och bedömningar av talet har gjorts vid transkriptionen, vilket påverkar reliabiliteten i den empiri som genererats genom intervjustudien. Det är viktigt att vara medveten om möjligheten till missuppfattningar av det som sägs under intervjuer.⁴¹ För att undvika feltolkningar diskuterade författarna samtliga intervjutranskriberingar innan empirikapitlet renskrevs.

2.4.2 Metodavgränsningar

På grund av tid- och resursbegränsningar avgränsade författarna vissa områden från studien. Rapporten skrivs på uppdrag av bolaget Sweco Management, men några av de övriga bolagen inom Sweco Sverige granskades i jämförelsesyfte för att skapa en ökad förståelse för företaget i helhet samt för att belysa skillnader i prissättning vid olika typer av uppdrag. Studien undersöker således inte hur Swecos övriga affärsenheter hanterar den aktuella problemställningen.

I kombination med en kartläggning av konkurrenters prissättningsmetoder intervjuade författarna även representanter från företag inom andra konsultbranscher för att belysa prissättningsalternativ inom branscher där nivån på timarvoden skiljer sig markant från byggkonsultbranschens nivåer. På grund av studiens resursbegränsning granskades endast branschexterna företag i branscherna management, management och system integration, revision och juridik. Av samma anledning granskades endast ett fåtal branschspecifika företags prissättningsmetoder, vilka därmed representerar konkurrenter på marknaden. På grund av ovanstående skäl genomfördes benchmarking inte gentemot utländska företag oavsett bransch. I de fall som respondenter från den svenska affärsenheten själva har gett författarna information kring prissättning utomlands har dock detta tagits i beaktning.

Författarna tog fram en modell för hur en förändring av de prissättningsmodeller som används idag kan gå till. På grund av tid- och resursbegränsningar testades modellen inte i verkligheten. Förslag på alternativa prissättningsmodeller ges i rapporten, men inte heller dessa har testats i verkligheten på grund av resursbegränsningarna. Dessa omständigheter, samt det sätt som författarna har valt att angripa rapportens problemställning, skulle också kunna påverka studiens resultat.

2.4.3 Källkritik och konsekvenser av val

Det finns olika faktorer som påverkar graden av osäkerhet gällande författarnas val av källor, som i sin tur påverkar rapportens slutliga kvalitet. Det faktum att

⁴¹ Kvale, 1996, s. 163.

författarna har identifierat ett gap i källor som rör ämnet prissättning av konsulttjänster inom byggbranschen försvårade författarnas arbete. Detta är en faktor som skulle kunna påverka rapportens resultat negativt. Utöver detta har författarna fått många litteraturtips från handledare och valet att använda dessa källor kan ha påverkat studiens resultat. Tid- och resursbegränsningar, samt svårigheter i att få tag på vissa källor, skulle möjligtvis ha kunnat frambringa ett annorlunda resultat. Med utgångspunkt i dessa begränsningar utförde författarna en studie som ämnar ge ett generaliserbart resultat för branschen i stort.

Även om författarna har valt att använda kvalitativ data, huvudsakligen i form av intervjuer, finns en risk att respondenterna har vinklat sina svar efter vad som anses vara ett av arbetsgivaren förväntat svar. För att undvika denna risk berättade författarna innan intervjun att den empiriska texten kommer att sammanställas utan direkta referenser till de specifika respondenterna. Det finns även en risk för att intervjuade personer tillsammans gett en icke generaliserbar bild av prissättning inom byggkonsultbranschen då författarna blivit rekommenderade av handledaren på företaget att intervjua vissa specifika personer. Författarna har beaktat denna fråga genom att på eget initiativ välja att intervjua ytterligare personer, både internt och externt. Risken för tolkningsfel av intervjuerna är dock svåra att undvika, men genom att spela in samtliga intervjuer kunde författarna gå tillbaka till primärkällorna för att verifiera svar och på så sätt försöka att undvika missförstånd.

Begreppet validitet rymmer en granskning av hur väl konklusionerna från en studie hänger ihop. Intern validitet behandlar orsaksförhållande och huruvida slutsatser med orsakssammanhang mellan två eller flera variabler är välgrundade, medan extern validitet rör forskningsresultatets generaliserbarhet.⁴² Författarna var väl medvetna om värdet av en generaliserbar undersökning och försökte därmed belysa problemformulering ur ett flertal olika synvinklar. Detta gjordes genom att granska ett internt perspektiv, samt kunders och konkurrenters åsikter gällande prissättningsfrågan.

⁴² Bryman et al. 2005, s. 48.

3 Teoretiskt ramverk

I följande kapitel presenteras prissättningsteorier samt teorier som stödjer den analys som görs i Kapitel 6 Analys. Teorierna är applicerbara på såväl varu- som tjänsteleveranser, då konsulterna i byggkonsultbranschen enligt definitionen av tjänst inte enbart levererar renodlade tjänster.

3.1 Definitioner av centrala begrepp

Nedan presenteras ett antal definitioner som är av vikt för resterande delar av rapporten.

3.1.1 Projekt

I Svenska Akademiens ordlista definieras projekt som "Förslag, plan; planerat arbete av större omfattning".⁴³ I projektledningssammanhang är ett projekt något som utförs för att skapa ett unikt resultat alternativt en unik produkt eller tjänst. Projekt har en specifik början och ett specifikt slut och resultatet av ett projekt är ett unikt resultat, en unik tjänst eller en unik produkt. Slutligen utvecklas projekt stegvis.⁴⁴

3.1.2 Tjänst

En produkt eller en tjänst kan delas upp i tre nivåer, vilka alla adderar ett visst värde till kunden. Den innersta kärnan av produkten eller tjänsten, kärnkundvärdet, tillgodoser att kunder efterfrågar produkten. Denna nivå löser ett problem som finns på marknaden. Nästa nivå, den faktiska produkten, tar hänsyn till frågor gällande exempelvis design, förpackningsmöjligheter och varumärke. Den tredje och sista nivån, den utökade produkten, uppmärksammar nytta och service. Samtliga tre nivåer måste tillgodoses när produkter och tjänster utvecklas och levereras.⁴⁵

Tjänster karaktäriseras av fyra delar, vilka måste uppmärksammas vid upprättandet av olika typer av marknadsprogram för en specifik tjänst. Tjänster är ogripbara, de produceras och konsumeras vid samma tidpunkt och de ser olika ut beroende på situation och leverantör. Slutligen förbrukas de omedelbart vid leverans.⁴⁶ Tjänsters speciella karaktär innebär att de inte bör behandlas som produkter när olika servicemodeller tas fram. Grönroos (2008) menar att följande tre karaktäristika utmärker tjänster:⁴⁷

⁴³ Svenska akademiens ordlista, [www](http://www.svenskaakademien.se), 2010-05-04.

⁴⁴ Project Management Institute, 2004, s. 5-6.

⁴⁵ Armstrong et al, 2009, s. 232.

⁴⁶ Ibid. s. 251-252.

⁴⁷ Grönroos, 2008, s. 63.

1. Kunden är på något sätt med i processen då tjänsten produceras och är då en så kallad medproducent, åtminstone delvis.
2. Tjänster konsumeras samtidigt som de produceras, åtminstone delvis.
3. Tjänster utgörs av olika aktiviteter som tillsammans bildar processer.

3.1.3 Pris

Pris är den summa pengar en tjänst eller produkt kostar, men kan även definieras som det värde som mottagaren avstår för att ta del av det en tjänst eller produkt ger upphov till.⁴⁸

Marknadsföringsmixen

Pris behandlas vidare i den så kallade marknadsföringsmixen, vilken består av de fyra delar som ett företag kan använda sig av för att påverka efterfrågan på marknaden. Dessa fyra områden är Produkt, Pris, Plats och Påverkan, även kallade de fyra P:na. Inom Produkt finns parametrar som service, varumärke, design och kvalitet och bildar tillsammans den levererade kombinationen av vara och service. Pris, den summa kunden betalar för produkten, rör frågor som rabatter, betalningsvillkor och kreditvillkor. Prisfrågan inkluderar anpassning av priset till rådande marknadsbild och kundernas uppfattning av produktvärdet. Platsen behandlar områden som försäljningskanaler, sortiment, logistik och transport. Det sista området, Påverkan, handlar om reklam och PR, det vill säga aktiviteter för att övertyga kunden att köpa produkten, vilket sker genom att kommunicera produktens fördelar.⁴⁹

3.2 Branschrelaterade teorier

3.2.1 Five forces

En branschs lönsamhet kan påvisas av ramverket Five Forces, som utvecklades av Michael Porter. Lönsamheten definieras som avkastning på investerat kapital relativt kapitalkostnaden. Ramverket kan delas upp i följande fem konkurrenskrafter; nya aktörer, befintliga aktörer, substitut, leverantörer och kunder.⁵⁰

Hotet från nya aktörer kommer att vara stort om avkastningen på investerat kapital är större än kapitalkostnaden, men om det inte finns någon inträdesbarriär kommer branschen att karaktäriseras av en konkurrensmässig lönsamhet. Det finns dock en mängd olika inträdesbarriärer, vilka försvårar inträdande på marknaden. Orsaker till inträdesbarriärer är hämmande aktiviteter utförda av på marknaden redan

⁴⁸ Armstrong et al, 2009, s. 291.

⁴⁹ Ibid. s. 83-84.

⁵⁰ Grant, 2008, s. 71-73.

etablerade aktörer, rättsliga barriärer, tillgång till distributionskanaler, produktdifferentiering, kostnadsfördelar, skalfördelar samt kapitaltillgång.⁵¹

Hotet från befintliga aktörer kan bli så stort att priserna pressas ner under kostnadsnivån, vilket resulterar i förluster i branschen som helhet. Olika faktorer påverkar hur konkurrenssituationen ser ut bland de på marknaden etablerade aktörerna. Dessa faktorer är:⁵²

- Antalet och storleken på de på marknaden etablerade aktörerna, det vill säga koncentrationen av aktörer
- Aktörernas mångfald
- Outnyttjad kapacitet och kostnader relaterade till utträde ur branschen
- Skalfaktorer och förhållandet mellan fasta och rörliga kostnader, det vill säga kostnadsstrukturen
- Produktdifferentieringen på marknaden

Hot från substitut är avhängigt av dess pris och prestanda samt vilken tendens köparen har att övergå till substitutet.⁵³ Kundernas förhandlingskraft beror på deras priskänslighet och deras relativa köpkraft. Leverantörernas förhandlingsstyrka är avhängigt av samma faktorer. Den enda skillnaden är att köparen nu är aktören i branschen och att leverantörerna producerar produkten. Detta handlar därför om de olika parternas relativa förhandlingsstyrka och hur lätt ett företag kan byta leverantör.⁵⁴

3.2.2 Branschlivscykeln

Produktlivscykelns motsvarighet ur ett branshperspektiv är branschlivscykeln, men branschlivscykeln tenderar att vara längre än produktlivscykeln då denna ofta innehåller flera parallella samt på varandra följande produktlivscykler.

Livscykeln består av de fyra faserna introduktion, tillväxt, mognad och nedgång. Efterfrågetillväxten samt kunskapsutveckling och spridning av denna är parametrar som driver branschutvecklingen. Efterfrågetillväxten varierar beroende på fas i livscykeln. I introduktionsfasen är efterfrågan liten, men växer snabbt i tillväxtfasen. I mognadsfasen avstannar efterfrågan för att sedan reduceras i nedgångsfasen. Framgångsfaktorerna varierar också beroende på fas i branschlivscykeln. I introduktionsfasen är innovation och varumärkesetablering viktig. I tillväxtfasen är möjligheten till effektiv produktion och distribution viktig. Varumärket måste stärkas och processinnovation och snabb produktutveckling spelar roll. I en bransch

⁵¹ Grant, 2008, s. 74- 76.

⁵² Ibid. s. 76-77.

⁵³ Ibid. s. 73.

⁵⁴ Ibid. s. 78-79.

mognadsfas är det viktigt att vara kostnadseffektiv, genom att dra nytta av skalfördelar, låga inköpskostnader och en hög kapitalintensitet. I nedgångsfasen beror framgång till stor del på kapacitetseffektiviseringar, låga overheadkostnader och ett visande på starkt engagemang.⁵⁵

En mycket viktig framgångsfaktor i mogna branscher är att ha en kostnadsfördel. Förutsättningar för låga kostnader presenteras genom de tre viktigaste kostnadsdrivarna.⁵⁶

- Skalfördelar (*Economies of Scale*)
Skalfördelar kan bland annat nyttjas genom standardisering, vilket är vanligt i mogna branscher. Detta är viktigt i kapitalintensiva företag och branscher.
- Låga ingående kostnader
Detta är ett bra sätt för små konkurrenter att sänka sina priser under konkurrenternas prisnivåer, eftersom de stora etablerade företagen kan ha problem med ineffektiva arbetsätt, höga löner och höga overheadkostnader sedan tidigare.
- Låga overheadkostnader
Reduktion av höga overheadkostnader var en framgångssaga för många företag på tidigt 1990-tal.

3.2.3 Branschglidning

Jonsson et al (2008) beskriver i en magisteruppsats fenomenet branschglidning som ett "företag som börjat tillverka/sälja produkter i en ny bransch som de inte normalt förknippas med. Företaget befinner sig dock fortfarande kvar i sin ursprungliga bransch men dess sortiment har utvidgats och företagets varumärke återfinns nu i andra branscher. Branschglidning är även en variant av varumärkesutvidgning."⁵⁷

3.3 Prissättning

3.3.1 Prissättningsprocessen

Det finns ett antal påverkansfaktorer gällande den prisnivå en produkt ska ligga på. Pristaket för produkten sätts av kundernas uppfattning av det värde som produkten adderar. Kunden kommer inte att köpa produkten, om priset är högre än vad kunden anser att det av produkten adderade värdet är. Prisgolvet sätts av framtagningkostnaden och lönsamheten påverkas på ett negativt sätt om priset sätts under prisgolvet. Prissättningen i spannet mellan pristaket och prisgolvet

⁵⁵ Grant, 2008, s. 265-271.

⁵⁶ Armstrong et al, 2009, s. 323.

⁵⁷ Jonsson et al, 2008, s.12.

påverkas av faktorer som hur konkurrenternas strategier och priser ser ut, marknadens och efterfrågans utseende samt företagets marknadsföringsstrategi.⁵⁸

Fyra olika typer av marknader kan urskiljas, för vilka prissättningen ser olika ut. Dessa marknadstyper är ren konkurrens, monopolistisk konkurrens, oligopolistisk konkurrens och rent monopol.⁵⁹

På den första marknaden, där ren konkurrens råder, finns många aktörer. Likartade basprodukter handlas ofta på denna typ av marknad. På dessa marknader spelar marknadsföring, marknadsundersökningar och produktutveckling liten roll.⁶⁰

Vid monopolistisk konkurrens, ligger priserna i ett större prisspann på grund av differentierade erbjudanden och att flera aktörer finns på marknaden. Det är möjligt att ta ut olika pris eftersom kunderna anser att produkterna som erbjuds skiljer sig åt. Antingen varieras service knuten till produkten, annars är själva produkten differentierad. Varumärken och marknadsföring spelar stor roll på denna typ av marknad och kunderna delas in i olika segment, för vilka differentierade erbjudanden utvecklas. Prispåverkan från konkurrenter på denna marknad är inte lika stor som på en oligopolistisk marknad eftersom antalet aktörer här är fler.⁶¹

På oligopolistiska marknader är aktörerna känsliga för varandras prissättning eftersom de är relativt få till antalet. Det är svårt att ta sig in på denna typ av marknad och aktörerna vakar noga över konkurrenternas agerande.⁶²

På den sista typen av marknad, den rena monopolmarknaden, finns endast en aktör. Detta monopol kan vara privat reglerat, privat oreglerat eller statligt och prissättningen ser olika ut beroende på monopoltyp. En rättvis avkastning tillåts av staten vid reglerade monopol och vid oreglerade monopol är prissättningen fri och endast beroende av vad marknaden är villig att betala.

3.3.2 Utbud och efterfrågan

När priset på en produkt varierar, varierar även efterfrågan på produkten.⁶³ Utbud och efterfrågan kan ritas in i samma graf, där x-axeln visar produktionstakten och y-axeln visar priset, se Figur 5. Dessa faktorer illustreras i efterfrågekurvan. Utbud och efterfrågan är i jämvikt där kurvorna skär varandra.⁶⁴ Det är även viktigt att reflektera över hur efterfrågan påverkas av förändringar i priset. Denna påverkan

⁵⁸ Armstrong et al, 2009, s. 291-292.

⁵⁹ Ibid. s. 298.

⁶⁰ Ibid. s. 298.

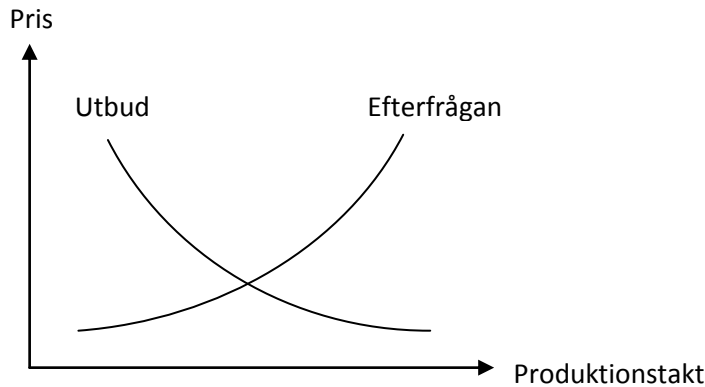
⁶¹ Ibid. s. 299.

⁶² Ibid. s. 299.

⁶³ Ibid. s. 300.

⁶⁴ Marshall, 1920, s. 346.

kallas för priselasticitet. Efterfrågan är elastisk om den förändras mycket vid en liten förändring i pris och oelastisk om den knappt förändras.⁶⁵



Figur 5 Utbud och efterfrågan⁶⁶

3.3.3 Kostnadsledarskap och differentiering

Det finns två typer av konkurrensfördelar och sätt att öka sin lönsamhet på jämfört med andra aktörer. Det första sättet är att leverera samma produkt eller tjänst som konkurrenterna gör. Den kostnadsledande aktören levererar då produkten eller tjänsten till lägsta kostnad. Alternativet är att leverera en differentierad produkt vilken kunden betalar en extra prispremie för. Prispremien täcker både de extra kostnaderna som differentieringen innebär och innefattar en extra marginal. Dessa två olika sätt ligger till grund för en utveckling av olika strategier. I verkligheten finns det dock ett område strategierna emellan, där många företag har lyckats massproducera produkter och samtidigt lyckats erbjuda en differentierad produkt. Kostnadsledande företag karaktäriseras av kvantitativa mål med därtill kopplade incitament. De rapporterar ofta och har en hård kostnadskontroll. Dessutom har de bra tillgång till kapital.⁶⁷

3.3.4 Diversifiering

Lönsamhet, riskreduktion och tillväxt är målen med diversifiering. Att inte diversifiera sin produktportfölj kan för företag som befinner sig i stagnerande eller neråtgående branscher vara mycket riskfyllt, då de blir som fångar i den egna branschen. Risk reduceras vid diversifiering eftersom denna sprids, vilket resulterar i en mindre varians i kassaflödet. Vad gäller en lönsamhetsökning är frågan vad diversifiering tillför när aktieägare själva kan diversifiera sina portföljer. Eftersom kostnaden för aktieägare att diversifiera sina portföljer är mindre än kostnaden för ett företag att diversifiera sin verksamhet finns det inte någon fördel i att diversifiera

⁶⁵ Armstrong et al. 2009, s. 301.

⁶⁶ Marshal, 1920, s. 346.

⁶⁷ Grant, 2008, s. 218-219.

sig ur denna synvinkel. När diversifiering sker genom kombination av oberoende affärer visar studier på avsaknad av fördelar för aktieägare. Därför är diversifiering med enda syfte att sprida risker inte till fördel för aktieägare, men det kan gagna andra intressenter. Ett exempel är möjligheten för arbetsgivare att jämna ut fluktationer i produktion genom förflyttning av medarbetare mellan olika affärsområden i företaget.⁶⁸

Viktiga anledningar till varför konkurrensfördel uppnås genom diversifiering är:⁶⁹

- Stordriftsfördelar genom gemensamma resurser
- Interna transaktioner istället för externa transaktioner, då stordriftsfördelar ibland är bättre utnyttjade internt i ett diversifierat företag än externt vid externa avtal och samarbeten. Förmågor som är djupt rotade i ett företag och dess organisation är oftast bara möjliga att utnyttja internt i företaget. Interna transaktioner måste ske, då stordriftsfördelar i gemensamma resurser inte för sig själv utgör en anledning att välja diversifiering, på grund av att stordriftsfördelar kan nyttjas även utan diversifiering. Men interna transaktioner genom diversifiering, kan även utan att kombineras med stordriftsfördelar leda till effektivisering.
- Diversifierade företag har fördelar som rör dess interna struktur, vilka inte icke-diversifierade företag har. Det finns två fördelar som rör internt finansiellt kapital. Först och främst slipper företagen de höga kostnaderna som uppkommer mellan inlånings- och utlåningsräntor på externa marknader. Diversifiering leder dessutom till att företaget får bättre information om förväntat ekonomiskt utfall för de olika affärsenheterna än vad som är möjligt på den externa marknaden. Fördelar finns även på diversifierade företags interna arbetsmarknader. Arbetskraft kan förflyttas mellan divisioner och företaget behöver lägga mindre resurser och fokus på anställning och uppsägning av medarbetare.

3.3.5 Priskrigsundvikande

Nedan presenteras ett antal sätt för chefer att agera på för att undvika priskrig:⁷⁰

- Att inte arbeta efter strategier som gör att konkurrenter tvingas sänka sina priser är ett sätt att undvika priskrig. Detta görs genom att istället få kunden att fokusera på skillnader i det värde som företaget och dess konkurrenter

⁶⁸ Grant, 2008, s. 397-400

⁶⁹ Ibid. s. 401-405.

⁷⁰ Marn et al, 2004, s. 152-154.

erbjuder, istället för att kunden fokuserar på prisnivån. Arbete med att öka marknadsandelen bör även genomföras.

- Ett annat sätt är att arbeta med att undvika misstolkningar av utvecklingen på marknaden och rådande konkurrenssituation, då detta kommer att påverka företaget mycket negativt.
- Ytterligare ett sätt är att undvika att överreagera. Om en konkurrent väljer att sänka sina priser är det oftast klokast att inte följa detta beteende.
- Det är viktigt att kommunicera ut sitt pris till kunder och konkurrenter på ett effektivt sätt så att de inte missuppfattar budskapet.
- Av vikt är även att tala öppet, exempelvis i media, om de negativa effekter som följer av priskrig.
- Slutligen bör chefer fokusera på att utveckla och nyttja marknadsnischer.

3.3.6 Prissättningsförändringar

Att förändra en prissättningsstrategi är en komplex uppgift med många perspektiv att ta hänsyn till. Det är viktigt att ta både kunders och konkurrenters förväntade reaktioner i beaktning.⁷¹

Kunden kan reagera positivt och negativt vid både prisökningar och prisreduktioner. Vid en prisreduktion kan kunden tro att den gör ett fynd, men kan likväl börja misstro produktkvalitén. Samma resonemang gäller vid en prisökning, då kunden kan tro att företaget försöker göra en ännu bättre förtjänst genom att tjäna mer pengar per såld produkt. I detta senare fall kan även kunden reagera positivt då produkten kan anses ha blivit mer exklusiv.⁷²

Konkurrenter på marknaden kommer med stor sannolikhet att reagera på en prisförändring. Störst reaktion blir det oftast när få företag är etablerade på marknaden, när kunderna känner till produkter och priser väl samt när produkterna är likartade. Även konkurrenterna kan, precis som kunderna, tolka prisändringar på många olika sätt. Det är viktigt att försöka förutspå konkurrenternas reaktioner vid en eventuell prisförändring. Samtliga konkurrenter kan antingen reagera lika, alternativt reagerar de olika, men sannolikheten är stor att de flesta aktörer väljer att följa med om vissa initialt väljer att förändra priset likt den som startade.⁷³

Om en konkurrent väljer att sänka sitt pris, måste ett konkurrerande företag ställa sig frågan kring huruvida detta kommer att påverka dennes företag på ett negativt sätt, genom försämrad lönsamhet eller genom minskad marknadsandel. Om en negativ konsekvens förutspås måste en utvärdering göras rörande möjligheten att

⁷¹ Armstrong et al, 2009, s. 313.

⁷² Ibid. s. 314.

⁷³ Ibid. s. 314.

svara på denna prisreduktion. Ett av följande alternativ ska väljas om det är möjligt att svara på prisreduktionen:⁷⁴

1. Öka det värde din produkt upplevs addera till kund
2. Öka produktkvalitén och öka samtidigt priset för den sålda produkten
3. Sänk priset
4. Introducera ett alternativt lågprisvarumärke

3.3.7 Upphandling av tjänster

Enligt en undersökning gjord av Wetzels, Ruyter och Lemmink (1999) visade sig tjänstekvalité samt marknads- och relationskaraktär vara avgörande för nivån på engagemanget och tilliten i en relation. Den personliga kontakten mellan tjänsteleverantören och kunden värderas till att vara den viktigaste källan för information i affärstjänstemarknader.⁷⁵

Tjänsteförsäljning resulterar i mycket kontakt mellan den säljande och den köpande aktören eftersom tjänster produceras och konsumeras samtidigt. Detta uppskattas ofta av kunden, då denna tycker om att bli bemött på ett personligt och individuellt anpassat sätt. Endast tjänstens innebörd och uppbyggnad, samt hur tjänsteprocessen ska se ut, kan förberedas innan tjänsten ska produceras och konsumeras. Interaktionen med kunden ger säljaren ett mycket bra tillfälle att förstå kunden och dennes behov, och säljande företag kan därmed anpassa sina erbjudande ytterligare efter kunden. På grund av kundkontakten har tjänsteföretag en stor säljorganisation. Denna täta interaktion kan dels leda till att kunderbjudandet utformas på ett bra sätt, men kontakten kan även ha förödande konsekvenser om den inte sköts på rätt sätt. Detta bör därför beaktas noga av ledare och chefer inom tjänsteföretag, om de vill att inköpsprocessen av tjänster ska bli mer professionell.⁷⁶ Wetzels et al menar sammanfattningsvis att den anställde i ett business-to-business-tjänstelevererande företag är mycket viktig.⁷⁷

I upphandlingsprocessen av tjänster kan en del av tjänstens karaktär urskiljas jämfört med försäljning av varor. Köp av tjänster kan baseras på en prekvalificering för tjänsteleverantören. Denna kvalificering är baserad på bland annat andra kunders erfarenheter, referenser och tidigare egna erfarenheter av leverantören. Detta ska göras mycket noga då tjänsten inte kan bli kontrollerad och testad innan leverans. För att säkra leverans i tid måste en försäkran om att tillräcklig kapacitet och

⁷⁴ Armstrong et al, 2009, s. 314-315.

⁷⁵ Van Weele, 2005, s. 332-333

⁷⁶ Ibid. s. 332.

⁷⁷ Ibid. s. 333.

förmåga finns hos tjänsteleverantören skapas, innan leveransen startar, eftersom tjänster endast kan produceras samtidigt som de konsumeras. Den tredje viktiga parametern att kontrollera är att nyckelpersoner med adekvat kunskap finns tillgängliga. Detta är viktigare ju mer kunskapsintensiv tjänsten är. Det är även viktigt att arbetsplatser är tillgängliga och att tillgång till nödvändiga stödsystem och information finns. Ett femte viktigt område är att på förhand definiera och hantera förväntningar och vem som ansvarar för vad, eftersom både producent och konsument är med då tjänsten produceras. Den sjätte parametern att ta i beaktning är kontraktsmässiga överenskommelser. Dessa är extra viktiga vid köp av tjänster eftersom det i detta fall är svårare att säkerställa när ett avtal börjar gälla och när det är fullbordat, jämfört med avtal gällande produktleveranser. Frågan som ofta uppkommer är "När är tjänsten levererad enligt kundens förväntningar?". Det är mycket svårt att ta med klausuler som behandlar samtliga möjliga fall av missförstånd. Slutligen bör ett prestationsbaserat kontrakt upprättas istället för att nöja sig med ett kontrakt där leverantören endast förbinder sig att göra sitt bästa utan att legalt vara bunden till ett slutförande, ett så kallade "best effort"-kontrakt. Det är att föredra att fokusera på resultat och prestationer. För att lyckas med detta krävs djupgående diskussioner kring vad som ska levereras.⁷⁸

Det är en utmaning att handla upp tjänster. Objektiva jämförelser av tjänsteerbud är mycket svåra att utföra. Det är inte en självklarhet att en tjänsteleverantör presterar väl bara för att denne tidigare har gjort det. Många tjänsteupphandlare tycker att det är svårt att bedöma totalkostnaden av en upphandlad tjänst, jämfört med vad som är fallet vid upphandling av produkter, samt att definiera arbetets omfattning.⁷⁹

Ett sätt att, med fokus på prestation, specificera vad som förväntas av tjänsteleverantören är upprättande av så kallade Service Level Agreements (SLAs). I ett sådant kvantifieras den förväntade prestationen och leverantören får endast fullt betalt om denne uppnår de kvantifierade målen. Kvantifieringen kan göras med så kallade Key Performance Indicators (KPI:s). Det är viktigt att målen bestäms gemensamt, kund och leverantör emellan, och att kunden kontinuerligt kan rapportera hur bra leverantörens prestationer är. Detta kan i sin tur leda till gemensamma förbättringar under arbetets gång. Det är även viktigt att specificera vilka resurser som krävs för att leverera tjänsten samt att vara tydlig med vem i kundorganisationen som kommer att kunna dra nytta av tjänsteleveransen.

3.3.8 Relationskostnader

Kundens relationskostnader kan delas upp i kategorierna direkta och indirekta. De direkta kostnaderna härstammar från det faktum att kunden tvingas ha interna system för att kunna använda sig av den lösning som levereras av tjänsteföretaget. Indirekta relationskostnader uppkommer när resurser och tid läggs på

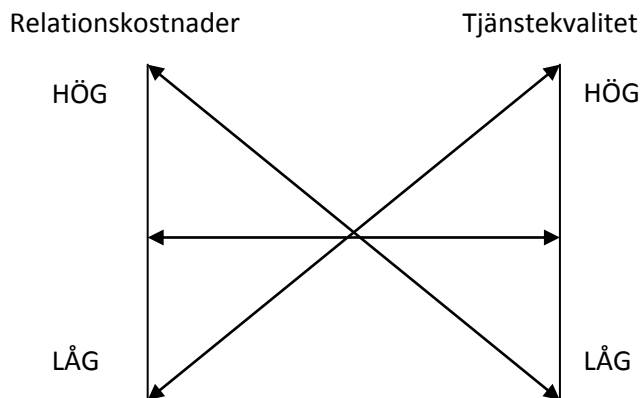
⁷⁸ Van Weele, 2005, s. 333-334.

⁷⁹ Ibid. s. 334.

ickefungerande relationer leverantör och kund emellan. De indirekta kostnaderna är därmed varken önskvärda eller förväntade.⁸⁰

Psykologiska kostnader är även de oönskade, då de härstammar från att kunden känner sig osäker och inte känner att denne vågar lita på tjänsteleverantören. Kunden lägger tid på att kontrollera tjänsteleveransen på olika sätt vilket kan leda till förseningar och att de indirekta relationskostnaderna ökar.⁸¹

Kunder saknar ofta insikten att relationskostnader är viktiga att ta i beaktning och fokus läggs istället på produktpriset. Ur ett långsiktigt perspektiv bör även kostnader som beror på tjänsteleverantörens prestationer tas i beaktning. Den kortsiktiga uppoffringen är det pris som betalas för den levererade tjänsten, medan den långsiktiga uppoffringen för kunden är summan av priset som betalas för tjänsten och de relationskostnader som uppstår i förhållandet mellan kunden och leverantören.⁸² Tjänster med låg kvalitet leder till höga relationskostnader för kunden och hög tjänstekvalitet medför lägre relationskostnader. Detta illustreras i Figur 6.⁸³



Figur 6 Relationskostnader⁸⁴

⁸⁰ Grönroos, 2008, s. 150-151

⁸¹ Ibid. s. 152.

⁸² Ibid. s. 152-153.

⁸³ Ibid. s. 153-154.

⁸⁴ Ibid. s. 154.

3.4 Prissättningsalternativ

3.4.1 Prissättningsmodeller

Vid utformningen av prissättningsstrategier finns det många olika typer av prissättningsmodeller att använda sig av. Att förstå sin kund och det värde som adderas av den sålda produkten kan resultera i kundorienterad och effektiv prissättning. Kunden utbyter priset på varan mot det värde produkten ger kunden, och det är därmed kunden som bestämmer om priset är rätt eller inte. Detta sätt att prissätta utgår därför ifrån upplevt produktvärde och inte ifrån produktkostnaden. Detta innebär att priset måste sättas i samband med andra faktorer i marknadsföringsmixen, innan ett marknadsföringsprogram utvecklas.⁸⁵

Exempel på faktorer som leverantörer måste ta hänsyn till vid prissättning är konkurrenterna och dess antal, produkt efterfrågan och vilken mängd av produkter som kunderna förväntas beställa. Därtill måste leverantören beakta hur tillverkningspriset kommer att utvecklas, produktens kundvärde, samt leverantörens vilja till att göra affärer med en specifik kund, vilket resulterar i tillfälligt rabatterade priser.⁸⁶

Värdebaserad prissättning

Kostnadsbaserad prissättning utgår från produkten, medan den värdebaserade prissättningsprocessen är omvänd och utgår från kundens behov och värdeuppfattning. Den kostnadsbaserade prissättningsprocessen startar med utformningen av en välfungerande och bra produkt. Produktkostnaderna bestäms sedan och ett pris sätts baserat på kostnaderna. Slutligen förklaras produktvärdet för kunden och kunden övertalas att köpa den. I den värdebaserade prissättningsprocessen analyseras först kundernas behov och uppfattning av värde. Därefter sätts ett målpris, vilket ska spegla det av kunden upplevda produktvärdet. Efter detta bestäms de kostnader som kan tas ut och slutligen tas en produkt fram som kan leverera önskvärt värde till det pris som initialt satts upp. Slutligen bör det nämnas att det som kunder uppfattar som ett bra pris inte behöver vara ett lågt pris. Många kunder är villiga att betala mycket för immateriella delar av en produkt, då de värderar dessa aspekter högt. Experiment kan utföras för att ta reda på hur olika produkter uppfattas gällande värdeadderande.⁸⁷

⁸⁵ Armstrong et al, 2009, s. 292.

⁸⁶ Van Weele, 2005, s. 274.

⁸⁷ Armstrong et al, 2009, s. 292-293.

Det finns två typer av värdebaserad prissättning:⁸⁸

- **Good-value pricing**
Att prissätta enligt detta koncept innebär att kvalitet och bra service levereras till ett rättvist pris. Detta har ofta inneburit att ett företag har designat om ett varumärke för att erbjuda antingen samma kvalitet för ett lägre pris eller mer kvalitet för samma pris.
- **Value-added pricing**
En utmaning många företag står inför, framförallt de som säljer produkter som inte är differentierade, är att bryta sig loss från den priskonkurrens som ofta finns på marknaden, utan att tappa marknadsandelar och då rättfärdiga högre marginaler genom ett ökat pris. Genom att lägga till värdeadderande funktioner till produkten som säljs, kan produkten differentieras vilket i sin tur stödjer ett ökat pris. Detta är ett sätt att slippa sänka priserna för att följa med i den priskonkurrens som kan finnas på marknaden.

Andra prissättningsmodeller

Nedan presenteras ett antal andra prissättningsmodeller.

- **Cost-plus prissättning**
Att utgå ifrån kostnaden för produkten och att därefter lägga på en given procentsats är en modell som används flitigt i olika branscher, trots att den varken tar konkurrenters prissättning eller efterfrågan i beaktning.⁸⁹
- **Target-profit prissättning**
Denna modell utgår ifrån den vinst som ska genereras vid försäljningen av produkten. Försäljningsvolymen som krävs räknas ut baserat på förväntat försäljningspris samt fasta och rörliga kostnader.⁹⁰
- **Konkurrensbaserad prissättning**
Prisledarskap karakteriserar marknader med få aktörer där marknadsledaren följs av mindre företag.⁹¹
- **Product bundle pricing**
Produkter kombineras till ett gemensamt erbjudande, vilket prissätts lägre än summan av priset för var och en av de ingående delarna. Kunder kan påverkas att köpa produkter som de annars inte hade köpt genom att på detta sätt till ett relativt lågt pris offerera produkter i grupp.⁹²
- **Segmenterad prissättning**
Säljaren erbjuder tjänster eller produkter till olika priser. Prisskillnaderna beror inte på skillnader i kostnader för produkterna eller tjänsterna, utan

⁸⁸ Armstrong et al, 2009, s. 294.

⁸⁹ Van Weele, 2005, s. 274.

⁹⁰ Ibid. s. 274-275.

⁹¹ Ibid. s. 275.

⁹² Armstrong et al, 2009, s. 306.

görs med avseende på exempelvis kundsegment, produktversion samt var och när i tiden som produkten eller tjänsten köps.⁹³

Anbudsförfarande

Kontraktörer lämnar anbud med en anbudsförfrågan som grund. Anbuderna lämnas samtidigt över till kund i förseglade kuvert. Aktören som lämnar bästa bud vinner upphandlingen och får utföra jobbet. Modellen är vanlig inom vissa industrier och vid offentlig upphandling. Den förekommer bland annat i försvarsindustrin och vid konstruktionsupphandlingar.⁹⁴

3.4.2 Modularitet

Subsystem designas var för sig och sätts sedan samman till en fungerande, större och mer komplex produkt. Det krävs djup förståelse för produkten som ska byggas av moduler. Delarna kan kombineras och matchas på olika sätt, för att uppnå och tillgodose de av kunden efterfrågade behoven.⁹⁵

3.4.3 Försäljning av lösningar

När ett företag väljer att benämna det som de säljer för en lösning, önskar de utveckla en stark kundrelation, vilket i slutändan förhoppningsvis resulterar i ökad lönsamhet. En leverantör av lösningar tar ansvar för ett unikt kundbehov, genom att paketera ett antal delar på ett kundspecifikt sätt, vilka tillsammans ger ett större totalvärde än delarna var för sig.⁹⁶

3.5 Kvalitet och uppföljningsaspekter

3.5.1 Framgångsfaktorer vid utvecklingsarbete

Det har visats att följande omständigheter måste finnas för att kunna förutsäga ekonomisk framgång i utvecklingsprojekt:⁹⁷

- Väldefinierade kundbehov och produktkoncept innan projektuppgång
- Företagskompetens och företagsresurser ska matcha projektet och produkten
- Jämfört med konkurrenternas produkterbjudanden ska unika produktfördelar finnas
- Produktkonceptet ska definieras väl innan uppstarten av utvecklingsarbetet

⁹³ Armstrong et al, 2009, s. 307.

⁹⁴ Van Weele, 2005, s. 275.

⁹⁵ Mohr et al., 2005, s. 212-213.

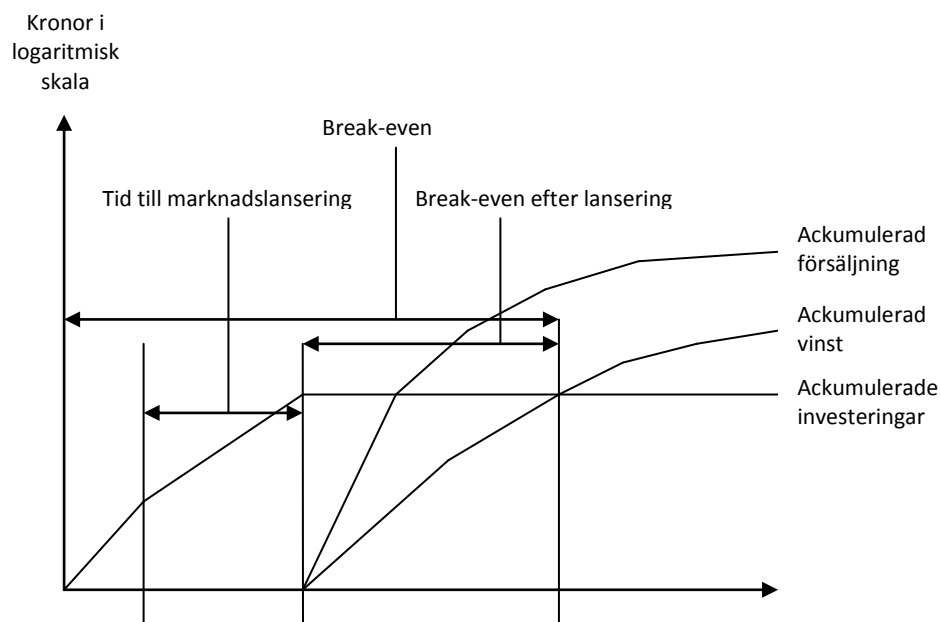
⁹⁶ Marn et al, 2004, s. 112-117.

⁹⁷ Samuelson, 1986, s. 618-620.

3.5.2 Utvärdering av projekt

Intäkter försenas och kostnaderna ökar om projekt blir försenade, och att hålla tiden och uppföljning av detta blir därför mycket viktigt. Det kan ofta vara mer lönsamt att betala högre kostnader för att lyckas hålla projektplaneringen än att projektförseningar uppstår. Det är även viktigt att på ett systematiskt sätt ta lärdom av misstagen som begåtts. The Return Map är ett uppföljningsinstrument som möjliggör detta. En Return Map visas i Figur 7.⁹⁸

År 1987 utvecklade Hewlett-Packard (HP) the Return Map, vilken visar hur alla medarbetare bidragit till den gemensamma framgången i tid och pengar. I grafen finns produktutvecklingen representerad, det vill säga produktutvecklingsinvesteringar och resultatet av dessa. Grafen visar även produktutvecklingstid, produktintroduktionstid, samt tiden det tar att nå de olika resultaten.⁹⁹



Figur 7 The Return Map¹⁰⁰

3.5.3 Kvalitet

Philip Crosby har en gång uttalat citatet "kvalitet är gratis". Det är oftast kvalitetsbister som är dyrt och kostar pengar, och inte kvalitet, även om många menar att kvalitet är dyrt. Cirka 20 procent av tillverkningsföretags intäkter från

⁹⁸ Samuelsson, 1986, s. 613-615.

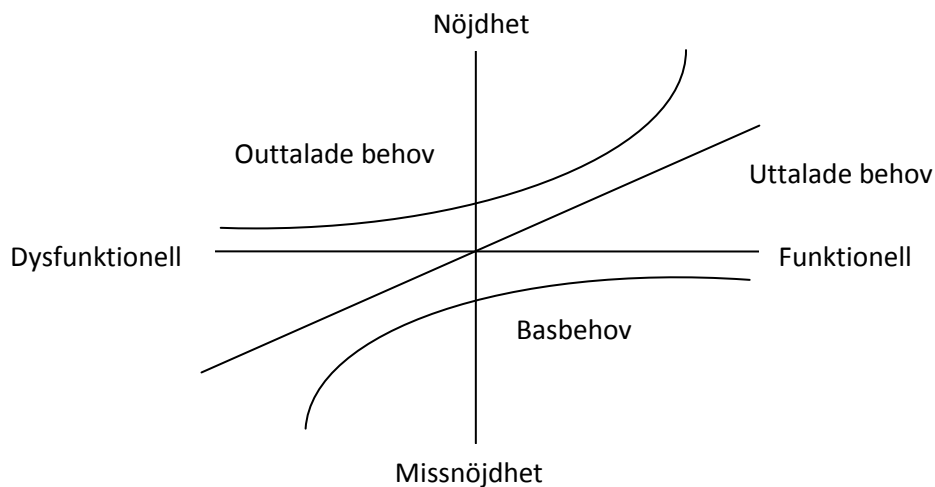
⁹⁹ House et al., 1991, s. 93.

¹⁰⁰ Samuelsson, 1986, s. 614.

försäljning spenderas på rättelser av misstag. Denna siffra är inte bättre hos tjänsteföretag. En del undersökningar visar att 35 procent av driftskostnaderna i tjänstelevererande företag har uppkommit på grund av kvalitetsproblem och korrigeringar. Kvalitetssatsningar kan därför visa sig mycket betydande för tjänsteföretag. En kvalitetsförbättring skulle antagligen även påverka försäljningsvolymen och därmed öka intäkterna från försäljning. Enligt en undersökning gjord av Bain & Company resulterar kundlojalitet och långa relationer med kunder i starkt förbättrad lönsamhet. Några anledningar är de nöjda kundernas tendens att sprida goda rykten om företaget, intäktsökningar och mindre komplicerade serviceprocesser vilka leder till kostnadsbesparingar.¹⁰¹

3.5.4 Kanomodellen

Kanomodellen är ett verktyg som används inom Quality Function Deployment (QFD), vilket är en graf som beskriver vad olika produktattribut resulterar i för kundnöjdhet, se Figur 8. Tre typer av attribut visas i grafen; uttalade behov, basbehov samt uttalade behov.¹⁰²



Figur 8 Kanomodellen¹⁰³

Den första attributtypen, uttalade behov, innebär att kundnöjdheten ökar linjärt om olika produktattributs prestanda förbättras. Kunden känner oftast till dessa attribut. För att kunden ska bli nöjd måste den andra attributtypen, basbehov, finnas. Kunden pratar inte själv om dessa attribut då dessa förefaller självklara. Kundnöjdheten minskar exponentiellt om attributen inte finns, men ökar inte nämnvärt i de fall som

¹⁰¹ Grönroos, 2008, s. 145-148.

¹⁰² Mohr et al, 2005, s. 147-148.

¹⁰³ Ibid. s. 148.

de finns. För den tredje och sista typen av attribut, outtalade behov, ökar kundnöjdheten exponentiellt om attributen läggs till produkten, men kunderna blir inte missnöjda om attributen saknas. Kunderna kan oftast inte själva tala om vilka attributen i den tredje gruppen skulle kunna vara, men attributen medför ofta "wow-faktor".¹⁰⁴

3.5.5 Varumärke och image

Varumärkesvärde är det av kunden upplevda värdet av en viss vara, lösning eller tjänst jämfört med dess alternativ. Konkurrerande företags budskap blir intressant för kunden om varumärkesvärdet sjunker, medan lojalitet främjas vid ett högt varumärkesvärde. Varumärkets värde spelar även stor roll för andra aktörer som kommer i kontakt med företaget. Varumärkeskapitalet är det värde som varumärket utgör för företaget. Varumärkesrelationer skapas kontinuerligt när tjänster produceras, men det är oftast inte själva tjänsten som ligger till grund för varumärkesprocessen, utan det är företaget och tjänsternas produktionsprocesser som utgör kärnan i detta. De värderingar som olika intressenter associerar ett företag med är detta företags image. Företagsimage kan vara olika på olika nivåer, till exempel på nationell och lokal nivå, men de olika nivåerna påverkar trots detta varandra. Företagsimage ger kunderna en förväntan, och kvalitén som levereras granskas genom det filter som imagen formar. Image påverkar inte bara kunderna, utan har en intern påverkan på medarbetarna. Positiv image främjar även rekrytering av duktiga medarbetare. "Image är verklighet" och en okänd image inte lika allvarig som en dålig image.¹⁰⁵

¹⁰⁴ Mohr et al, 2005, s.147-148.

¹⁰⁵ Grönroos, 2008, s. 317-326.

4 Swecos, branschen och viktiga regelverk

Följande kapitel beskriver Swecos organisation och de tjänster som företaget erbjuder. Några av Swecos konkurrenter redogörs för och viktiga regelverk för branschen beskrivs kortfattat.

4.1 Swecos organisation och tjänsteutbud

Sweco har sammanlagt 87 kontor i Europa och 15 kontor i övriga världen. Koncernen består av affärsenheterna Sweco Sverige, Sweco Norge, Sweco Finland, Sweco centrala och östra Europa, Sweco Ryssland samt Sweco Industry. Alla enheter utom Sweco Industry är organiserade efter geografiska områden och har den region de representerar som sin huvudmarknad.¹⁰⁶ Inom affärsenheten Sweco Sverige arbetar totalt 2600 personer och 49 kontor finns etablerade runt om i landet.¹⁰⁷

Bolaget Sweco Managements affärsidé är att erbjuda både privata och offentliga beställare projektledningstjänster och specialisttjänster som bidrar till utvecklingen av deras verksamhet och förbättring av affärer. Bolagets mission är att dessa tjänster ska gynna en hållbar utveckling av samhället samtidigt som visionen är att "vara det mest respekterade konsultbolaget inom projektledning i Sverige".¹⁰⁸

Bolaget levererar projektledningstjänster för flera sorters uppdrag. Konsulterna arbetar mest i bygg- och fastighetsbranschen, men också med verksamhetsutveckling, förvaltning, riskanalyser och strategisk rådgivning.¹⁰⁹ De marknader som Sweco Management agerar på utöver bygg- och fastighetsmarknaden är infrastruktur-, industri- och energimarknaden. Tjänsterna som offereras delas upp i områdena projektledning, projekteringsledning, projektutveckling, verksamhetsutveckling och verksamhetsstöd.¹¹⁰

Inom affärsområdet projektledning arbetar medarbetare bland annat som projekteringsledare, projektledare, beställarombud, byggledare, installationssamordnare, besiktningsförrättare och kvalitetsansvariga efter Plan- och Bygglagen. Uppdragen som projektledarna åtar sig kan röra både stora och små projekt, så som nybyggnation av kontor, sjukhus och skolor, eller olika typer av ombyggnationer och projekt inom infrastruktur.¹¹¹

¹⁰⁶ Sweco Group, Organisation, www, 2010-04-21.

¹⁰⁷ Sweco Sverige, Sweco i Sverige, www, 2010-03-26.

¹⁰⁸ Sweco Management Affärsplan 2010-2012, s.5.

¹⁰⁹ Sweco Sverige, Projektledning, A, www, 2010-04-21.

¹¹⁰ Sweco Management Affärsplan 2010-2012, s. 14.

¹¹¹ Sweco Sverige, Projektledning, B, www, 2010-04-21.

Projektutvecklingskonsulterna arbetar i bygg- och fastighetssektorn och hjälper där kunderna att utveckla deras verksamhet och affärer. Konsulter har ett helhetsansvar och utför bland annat genomförandestudier, erbjuder framtagande av beslutsunderlag, intressebevakning, organisationsstöd och olika typer av strategisk rådgivning. Andra områden som konsulterna behärskar är detaljplaneprocesser, fastighets- och lokaloptimering, uthyrningsstrategier och framtagande av affärsplaner.¹¹²

Ytterligare ett affärsområde rör verksamhetsutveckling och verksamhetsstöd och konsulter erbjuder här analystjänster, där exempelvis kunders informationsstruktur, nyckeltal och organisation kan analyseras. Även utredningar av kunders lokal- och stödfunktionsbehov erbjuds, för att sedan ge förslag på och genomföra en kundanpassad lösning. Andra tjänster inom affärsområdet är IT-stöd, lokalutredningar och upphandling av förvaltning och drift.¹¹³

På Sweco Management utförs även arbete inom affärsområdet projektstruktur. Konsulter som arbetar inom detta område levererar informationsstyrningssystem och förvaltning, samt verksamhetsstyrning och projekthantering till dessa system. Projektstruktur är ett webbaserat system med informationsstyrnings- och dokumenthanteringsverktyg som erbjuder bland annat ekonomiuppföljning, kalkylering, tidplanering och hantering av projektportföljer. Plattformen är flexibel och har Microsoft Sharepoint som grund. Projektstruktur är värdefullt för till exempel projektledare, förvaltare och inköpare.¹¹⁴

4.2 Konkurrenter inom branschen

Några av Swecos största konkurrenter i Sverige är teknikkonsultföretagen ÅF, WSP, Ramböll och Tyréns. Utav dessa granskas i denna rapport ÅF och Tyréns i mer detalj. ÅF bildades 1895 och är ett börsnoterat globalt teknikkonsultföretag med bas i Europa. Företaget, vars ambition är att gynna industri- och samhällsutveckling på lång sikt, har cirka 4000 medarbetare och är verksamma i nästan 20 olika länder.¹¹⁵ Stiftelseägda Tyréns bildades 1942 och är ett teknikkonsultföretag som är verksamt inom samhällsbyggnad med målet att förbättra samhället.¹¹⁶ Företaget finns i Sverige men driver även ett fåtal uppdrag utomlands. I dagsläget finns cirka 1000 medarbetare runtom i landet som arbetar inom en mängd olika kompetensområden.¹¹⁷

¹¹² Sweco Sverige, Projektutveckling, [www](#), 2010-04-21.

¹¹³ Sweco Sverige, FM och förvaltningsutveckling, [www](#), 2010-04-21.

¹¹⁴ Sweco Sverige, Projektstruktur, [www](#), 2010-04-21.

¹¹⁵ Om ÅF och Organisation, [www](#), 2010-04-07.

¹¹⁶ Om Tyréns, [www](#), 2010-04-06.

¹¹⁷ Intervjustudie, 2010.

Ibland konkurrerar Sweco även mot så kallade "ensamkonsulter", det vill säga mindre företag med en eller ett fåtal medarbetare. I dessa konkurrenssituationer finns risken att beställaren inte ser fördelen med Swecos storlek och konkurrens med "ensamkonsulter" sker således inte utifrån samma kostnadsbild. "Ensamkonsulter" har en mindre kostnadsmassa och lägre overheadkostnader än större företag som Sweco. Dessa konkurrenter agerar ofta på mindre orter. Det förekommer regionala skillnader gällande kontakt med konkurrenter och dessa geografiska begränsningar påverkar prissättningen. I en storstad är det exempelvis svårt att överblicka konkurrenssituationen.¹¹⁸

4.3 Former av ersättning

Inom byggbranschen finns det olika ersättningsformer att använda sig av. En möjlig ersättningsform är löpande räkning där kostnader redovisas i form av faktisk produktionskostnad. Arvodet sätts för att täcka leverantörens risk, vinst samt overhead- och räntekostnader. En orsak till att löpande räkning används är att många uppdrag är svåra att definiera. I vissa fall efterfrågar beställaren att ett maxpris bestäms, det vill säga att löpande räkning används upp till ett takpris. Vanligtvis erhåller leverantören betalning månadsvis i efterskott vid denna ersättningsform.¹¹⁹

En annan typ av ersättningsform är fastpris som innebär att leverantör och beställare tillsammans avtalar om ett slutligt pris för utfört uppdrag. Användandet av fastprisersättning innebär att en säker kostnadsberäkning kan göras utifrån förfrågningsunderlaget och medföljande ritningar. Då oväntade kostnader tillkommer finns det möjlighet till att ändra det fasta priset. Vid uppdrag som varar i över ett år sker oftast indexregleringar eftersom kostnadsökningar kan förekomma. För denna prisreglering finns specifika indexserier att använda sig av.¹²⁰

Ytterligare en ersättningsform är incitamentsupplägg. Ersättningsupplägget främjar att leverantören håller nere kostnader eftersom mål sätts i form av en riktkostnad. Om den slutliga kostnaden är lägre än riktkostanden delar parterna på resterande belopp enligt förutbestämda proportioner och vice versa i de fall som den totala kostnaden överstiger riktkostnaden. Ett incitamentsupplägg har ersättningsmodellen löpande räkning som utgångspunkt.¹²¹ Parter kan även välja att handla utifrån så kallade à-priser som är ett bestämt pris per enhet arbete där à-priset täcker samtliga kostnader för utfört arbete.¹²²

¹¹⁸ Intervjustudie, 2010.

¹¹⁹ Nordstrand, 2008, s. 146- 148.

¹²⁰ Ibid. s. 146-147.

¹²¹ Ibid. s. 148.

¹²² Ibid. s. 149.

4.4 Lagen om offentlig upphandling

Lagen om offentlig upphandling (LOU) tillämpas vid upphandling som görs av offentliga beställare och reglerar köp av varor, tjänster, byggentreprenader och byggkoncessioner.¹²³ Lagen omarbetades då nya EG-direktiv infördes och den nya LOU (2007:1091) trädde i kraft i januari 2008.¹²⁴ Många aspekter rörande offentliga upphandlingar behandlas i lagen.¹²⁵

Den leverantör som beställaren slutligen väljer att tilldela ett uppdrag ska enligt lagens tolfte kapitel, första paragrafen, vara antingen det anbud som erbjuder lägst pris, alternativt den som lämnat det anbud som är mest fördelaktigt rent ekonomiskt sett. Med fördelaktigt ekonomiskt menas att faktorerna "pris, leverans- eller genomförandetid, miljöegenskaper, driftkostnader, kostnadseffektivitet, kvalitet, estetiska, funktionella och tekniska egenskaper, service och tekniskt stöd"¹²⁶ ska tas i beaktning. De kriterier som ligger till grund för beslut om val av leverantör måste specificeras i förfrågningsunderlaget liksom hur dessa kriterier viktas.¹²⁷

4.5 ABK

Allmänna bestämmelser för konsultuppdrag inom arkitekt- och ingenjörsvksamhet (ABK) är föreskrifter som reglerar konsulttjänster i Sverige och som ligger till grund för utformandet av avtal. Det är möjligt att använda föreskrifterna i ABK i samtliga teknikområden och ABK är lämplig att referera till i alla uppdragsskedan, från inledande arbete till avslutande detaljprojekteringar i utförandefasen. Föreskrifterna lämpar sig även att användas vid andra sorters konsultuppdrag, till exempel projektledningsuppdrag och besiktningar.¹²⁸ År 2009 gavs en ny version av ABK ut; ABK 09, och en tillagd punkt är att konsulten tillsammans med sin beställare, innan påbörjat uppdrag, ska "klargöra omfattning av uppdrag och kvalitetsnivå för objektet."¹²⁹

För att ett projektresultat ska uppnå hög kvalitet krävs en överensstämmande bild av omfattningen, kvalitén och syftet med projektet. Det är viktigt att tydligt definiera uppdragets förutsättningar och innehåll i avtalet. Bra samarbete och kommunikation är också viktigt vid konsultuppdrag av denna komplexitet och en form för kontinuerlig dialog bör hittas.¹³⁰

¹²³ LOU (2007:1091), 1 kap, 2 paragraf.

¹²⁴ Hane, John, 2007, s. 1:3, 18:1.

¹²⁵ LOU (2007;1091), 1 kap, 1 paragrafen.

¹²⁶ Ibid. 12 kap, 1 paragrafen, 2 stycket.

¹²⁷ LOU (2007;1091), 12 kap, 1 och 2 paragrafen.

¹²⁸ Byggandets Kontraktskommitté, 2009, s.3.

¹²⁹ Ibid. s. 5.

¹³⁰ Ibid. s.3.

Prissättning av tjänster i byggkonsultbranschen

ABK reglerar endast konsultföretagets tjänster gentemot beställare och utgör en grund till alla avtal. I ABK hanteras även prissättningsmodeller och delas upp i kategorierna löpande räkning och fastpris. Antingen är beställaren ansvarig för att definiera ett uppdrag och pris lämnas på denna beskrivning. I annat fall är det upp till konsulten att lämna ett pris på förväntad uppdragsomfattning. Trots att ABK endast behandlar denna indelning av prissättningsalternativ finns möjligheter till förändring av grundmodellerna.¹³¹

¹³¹ Intervjustudie, 2010.

5 Intervjustudie

I kapitlet nedan är samtliga utförda intervjuer sammanställda.¹³² Ämnen rörande prissättning i branschen och inom Sweco beskrivs utförligt utifrån intervjuade personers åsikter. För läsare som är obekanta med byggbranschen finns i Appendix A definitioner av viktiga begrepp och en kort grundläggande beskrivning av byggbranschen att läsa.

5.1 Prissättningens utveckling

Även om det inte har skett någon större förändring vad gäller inställningen till prissättning över tiden, visar utförda intervjuer på att viss utveckling sker och från ett par intervjuer framgår det att det går mode i prissättning. Det är dock mer troligt att prissättningsutvecklingen är konjunkturrelaterad än att en långsiktig förändring har skett. Exempelvis är möjligheten till att prissätta på alternativa sätt större då det är svårt att få tag på konsulter på marknaden än då det är ont om uppdrag. Även beställare av tjänster inom byggbranschen anser att förändring sker långsamt i branschen och de poängterar att ingen större utveckling har skett de senaste åren. Många aktörer på marknaden menar att det finns en önskan om att förändra prissättningen i branschen i stort. Utveckling av timpriserna har likaså de haft en begränsad utveckling över tiden.

I dagsläget används professionella inköpare hos både entreprenadföretagen och de offentliga beställarna och dessa tittar huvudsakligen på priset. Även om relationer fortfarande är av stor vikt är priset ändå den avgörande faktorn i slutändan. Ytterligare en faktor som påverkar utvecklingen av prissättning är att allt fler uppdrag innebär ett helhetsåtagande. Historiskt sett har hela konsultbranschen varit uppdelad i olika discipliner och därmed har ingen aktör tidigare haft ett helhetsansvar. I jämförelse med företag utomlands som är organiserade utefter att vara delaktiga i en hel process, är konsultföretag i Sverige istället organiserade efter olika discipliner.

5.2 Drivkrafter

Det finns många olika drivkrafter som påverkar prissättningen inom byggbranschen. Genomförda intervjuer tyder på att branschen i sig är både trög och konservativ. Beställare och framförallt entreprenörer har en bild av att prissättning sker på löpande räkning oavsett uppdrag. Eventuellt kan denna inställning förklaras genom att beställarna brister i vilja eller mognad att tänka i nya prissättningsbanor. Branschen karakteriseras av en stark kultur och tradition där det för beställaren är lätt att relatera till ett timpris.

¹³² Intervjustudie, 2010.

Lagen om offentlig upphandling (LOU) påverkar upphandlingsförfarandet i de fall som kunden är offentlig. Beställare anser att lagen är en orsak till att en stor andel uppdrag utförs på löpande räkning. Intressant att påpeka är dock att nya regler kring LOU har tillkommit, vilka möjliggör att upphandlingar sker på icke avsedda sätt. Det är vanligare att upphandlingar sker utefter kvantitativa parametrar snarare än kvalitativa och eftersom kvalitet anses vara svårt att mäta, viktas priset högt. Ytterligare en faktor som försvårar prisförändringar är rädslan för att förlora viktiga beställare. Det är dessutom viktigt att förstå beställarens situation och vilken betalningsvilja som beställarens egen kund i sin tur har.

5.3 Prissättning inom byggbranschen

I byggbranschen är idag en vanligt förekommande prissättningsmodell för konsulttjänster löpande arvode på timbasis och prissättning på detta vis ifrågasätts oftast inte inom den traditionella och konservativa branschen. Olika aktörer i branschen utför olika stora andelar uppdrag på löpande räkning. Av Swecos uppdrag är 10 procent utförda på fastprisbasis medan resterande 90 procent av uppdragen utförs på löpande räkning. Andelen fastprisuppdrag för Tyréns är mellan 20 och 30 procent medan ÅF mestadels använder sig av fastpris. Traditionen kring löpande räkning har dock funnits sedan många år tillbaka, trots vissa försök att införa alternativa prissättningsmodeller.

Trots att viss osäkerhet kring uppdragets omfattning råder även från beställarens sida, upplever Swecos medarbetare att löpande räkning i regel efterfrågas av beställaren. Att komma överrens om korrekt timarvode är viktigt för beställaren, medan denne är mindre känslig för antalet upparbetade timmar. Även om det är lätt att justera till sig några extra timmar bör detta motarbetas i största möjliga mån för att skapa förtroende gentemot beställaren. Den viktigaste faktorn för beställaren är att ett uppdrag avslutas enligt överenskommen tidplan. I dagsläget är Sweco försiktiga vad gäller att föreslå alternativa prissättningsmodeller, bland annat på grund av brist på erfarenhet av användning av alternativa modeller och osäkerheten kring omfattningen av det arbete som ska utföras. Om ett uppdrag erhålles då anbud lämnats på fastprisbasis tror många att det finns en risk att beräkningar har gjorts felaktigt.

Inom branschen efterfrågar beställare ofta en specifik namngiven individ, eller en viss sorts CV, för utförandet av ett uppdrag och de är därmed villiga att betala mer för denna konsult. I de flesta offentliga anbudsfrågningarna står det specificerat att en individ inte får bytas ut utan att medgivande ges från beställaren. Relationer är viktiga på grund av att priset inte blir den viktigaste faktorn när förtroende mellan två parter har etablerats, vilket genomgående tas upp i utförda intervjuer. Om en konsult har utfört ett tidigare uppdrag väl tenderar beställaren att välja denne konsult om så är möjligt. Intervjuer med beställare tyder på att konkurrensen i branschen gör att likvärdiga konsulter finns i flera organisationer på marknaden.

Det generella intrycket i byggbranschen är att det inte är riktigt legitimt att tjäna mycket pengar. Ibland skäms konsulter för att ta betalt trots att de levererar högkvalificerade tjänster. Sweco har alltid haft höga prisnivåer och erhåller uppdrag på grund av sin kompetens, men vid anbudsförfarande visar det sig att Sweco ligger på ungefär samma prisnivåer som sina konkurrenter. Från en intervju framgår att en beställare utfört en mindre undersökning som visar på att även om Sweco Management i dessa specifika fall hade de högsta timpriserna blev de ändå inte dyrast i slutändan då antalet fakturerade timmar var lägre. Det lägsta timarvodet behöver inte nödvändigtvis vara det som resulterar i det lägsta totalpriset. Intressant att påpeka är också att Sweco, i jämförelse med lokala konkurrenter på den internationella marknaden, kan ta ut priser som är tre till fyra gånger högre och ändå vinna uppdragsupphandlingar.

Medarbetare på Sweco uppfattar att beställare anser att betalningsmodellen timbaserad ersättning är att föredra. Ofta känner beställaren sig nöjd och är säker på att en bra upphandling gjorts då timpriserna är låga, men kan missta sig om antalet timmar istället blir många i slutändan. Intervjuade beställare poängterar även vikten av relationer vid prissättning och vikten av att identifiera vem som är bra att samarbeta med för ett specifikt projekt. Priset är således inte den enda viktiga faktorn, då det anses viktigare att samarbeta med personer som i sin tur har rätt kontakter för projektet i fråga. Konsulten måste ha goda relationer med beställarens kunder och intressenter. Utöver detta anser vissa beställare att LOU och de nytillkomna reglerna kring upphandling försvårar upphandling av uppdrag som utförs i tidiga skeden.

5.4 Beställarens perspektiv

Då den svenska affärsenheten inom Sweco består av åtta olika bolag med olika specialistkunskap, skiljer sig bolagens kundstock åt och dessa kan variera från år till år till antalet, men också skilja sig geografiskt. Ungefär hälften av Swecos beställare är offentliga beställare medan den andra hälften utgörs av beställare från det privata näringslivet. Olika beställare är olika redo att frångå den traditionella prissättningen på löpande räkning och istället överväga att använda alternativa prissättningsmodeller.

Val av prissättningsmodell beror delvis på beställaren och dennes perspektiv och det är viktigt för konsulten att förstå beställarens affär och dennes framtida behov. Ibland kräver en beställare att en viss typ av betalningsmodell ska användas, men det är sällan som beställare efterfrågar andra prissättningsmodeller än rörligt arvode när avtalsförhandlingarna nått sitt slut. Prismodellsvalet är också beroende på vilket marknadssegment som beställaren agerar inom, inköpsorganisationens utformning, kunskap inom det specifika området samt tidigare erfarenheter kring att genomföra upphandlingar. Faktorer så som osäkerhet kring önskat uppdragsresultat från beställarens sida påverkar också valet av prissättningsmodell, något som innebär att

det är viktigt för konsulten att vara tydlig i sin kommunikation gentemot beställaren kring förväntat uppdragsresultat.

Att som konsult behöva ta den kommersiella diskussionen och förhandla med beställaren upplevs ofta som jobbigt. Beställare menar på att det är svårt att vara överrens om vad priset faktiskt täcker. Momentet stör ofta relationen med beställaren eftersom detta placerar konsulten på motsatt sida av förhandlingsbordet. Det är således av vikt för konsulten att bygga upp ett förtroende gentemot beställaren. När en beställares förtroende en gång vunnits, erhålls uppdrag från samma beställare vid upprepade tillfällen senare och således byggs viktiga relationer vidare. Inom byggbranschen är det viktigt att etablera goda och långvariga beställarrelationer, mycket på grund av beställarens vilja att betala för att få arbeta tillsammans med en viss person. Detta är även av betydelse då det påverkar Swecos möjlighet att bibehålla en stor andel av marknaden och att synas, men medarbetare upplever en rädsla för att tappa stora och viktiga beställare. Att relationer är centrala vid prissättning bekräftas i intervjuer utförda med beställare. En beställare har ingenting emot att betala mycket för en kompetent konsult, då det är viktigt att känna trygghet i att arbeta med en viss person. I vissa fall väljer beställaren att samarbeta med en specifik person snarare än ett visst företag.

Enligt konsulter har beställare i dagsläget generellt sett bristfälliga rutiner för utvärdering av anbud. För de uppdrag där den viktigaste faktorn är att uppdraget färdigställs i tid visar det sig dock att mängden av förbrukade resurser inte är den viktigaste faktorn för beställaren.

5.5 Swecos varumärke och profilering

Sweco besitter kompetens inom en mängd olika områden och har tillgång till bred teknisk kunskap. Medarbetare anser att Sweco bör profilera sig som ett brett företag och framhäva sin breda kompetens samt den nytta denna kan tillföra beställaren. Kompetensen blir tillgänglig då de olika bolagen arbetar tillsammans, men att kommunicera ut en bild av ett enhetligt företag med många kompetensområden är svårt. Sweco har sedan ett antal år tillbaka börjat profilera sig som ett företag som står för hållbar samhällsutveckling som samtidigt är ekonomiskt hållbar. Swecos varumärke utgörs av företagets medarbetare och företaget präglas av värderingarna; nyfikenhet, engagemang och ansvar. Sweco har en företagskultur som karakteriseras av delegerat ansvar.

Detta delegerade ansvar är synligt i företagets decentraliserade affärsmodell, vilken bygger på att den enskilda konsulten har kontakt med sin beställare. De flesta medarbetarna inom företaget känner till affärsmodellen. Många av konsulterna sitter ute hos beställaren och har nära kontakt med denne. Affärsmodellen tydliggör att det är upp till varje konsult att ta beslut kring prissättning och beslutsmandat finns således långt ut i organisationen. Just denna affärsmodell är passande för ett

företag som Sweco eftersom många affärer uppstår genom relationer och återkommande kontakt med beställaren.

Enligt utförda intervjuer är konsulter i branschen generellt sett dåliga på att marknadsföra sin kompetens och kapacitet. Det är istället upp till beställaren att i förväg ha upptäckt denna kompetens genom tidigare samarbete. Beställare önskar att olika nivåer av kompetens särskiljs genom varierande priser och att denna särskiljning sker på ett skäligt sätt.

5.6 Prissättningens relevans inom Sweco

Utförda intervjuer påvisar att prissättningens relevans inom Sweco skiljer sig på olika nivåer inom företaget och frågan delas in i två områden. Den ena delen berör de rådande låga timprisnivåerna på marknaden som orsakas av konkurrerande aktörer som sänker sina priser till följd av lågkonjunkturen. Då de centrala direktiven är att inte följa denna prisdumpning framstår Sweco som dyra jämfört med vissa av sina konkurrenter. Både ÅF och Tyréns har gjort samma val i att inte sänka sina priser. Intervjuade personer menar på att snarare än att skämmas för höga priser bör detta vara något att vara stolt över. Frågan kring detta problemområde prioriteras högt inom koncernen och ledningen kommunicerar ut att högre prisnivåer är möjligt. Timpriserna måste ökas för att följa löneutvecklingen. Om inte det görs krävs ökade debiteringsgrader. Detta ämne har varit aktuellt de senaste 15 till 20 åren och anses vara ett område inom vilket mycket kan göras. I kontrast till detta upplevs frågan kring val av prissättningsmodell inte prioriteras särskilt högt inom koncernen då fokus ligger på att öka intäkterna genom ökade timpriser. Det andra problemområdet, prissättning, hanteras istället på bolagsnivå.

Enligt vissa intervjuer kommuniceras prissättning ut på många olika sätt, exempelvis vid ledningsgruppmöten då chefer träffas och inom branschorganisationens styrelse. Även om det inte är möjligt att bilda en kartell skulle en överrensommelse krävas mellan konkurrerande företag i branschen om att inte sätta timpriser under en viss nivå. Frågan behandlas dock främst på gruppnivå samtidigt som regioncheferna också arbetar aktivt med prissättningsfrågan.

5.7 Prissättning på Sweco

Trots att Swecos prissättningsstrategi är att inte följa rådande prisdumpning är det delvis oundvikligt att påverkas och i enstaka fall nödvändigt att själv följa med i prissänkningarna. Från intervjuerna framgår dock att enstaka konsulter anser att priser ska sänkas om uppdraget är ett ramavtalsuppdrag där leverantören med lägst pris får anbudet. Vissa av marknadspriserna har nått lägre nivåer, liknande de som fanns på 1990-talet, och samtliga konsulter på marknaden bidrar tillsammans till denna sänkning. Även om kostnader och löner således inte är korrelerande är uppsägning av personal inte ett alternativ eftersom vissa medarbetare på Sweco

anser det vara en prestigeförlust att säga upp medarbetare och således utförs uppdrag istället i utbyte mot lägre arvoden. Sweco siktar därmed på att ha så höga priser som möjligt och fokuserar strategiskt på att upprätthålla lönsamheten. Totalt sett kan konsultkostnaden ses som mycket liten i förhållande till livscykelkostanden för en investering, kanske omkring endast en procent.

Priser på konsulter sätts med hänsyn till vad denne bör kosta på marknaden. Det är dock inte utifrån dessa standardpriser som timpriser bestäms. Timpriser sätts istället beroende på uppdrag och dessa priser korrelerar inte med lönenivåer. Utöver att prisnivåerna är låga begränsar timbaserad prissättning en eventuell lönsamhetsökning på grund av att ett visst antal timmar om dagen endast kan faktureras, vilket är begränsat. Uppfattningen finns att priser inom företaget inte höjs tillräckligt för tjänster som inte är konkurrensutsatta. Även andra aktörer på marknaden menar att det finns svårigheter i att ta betalt för specialistkompetens inom branschen.

Risk

En faktor som påverkar Swecos prissättning är inställningen till risk. Sweco är ett stort börsnoterat företag som enligt medarbetare innebär att en strategi som inte premierar risk krävs för att på så sätt upprätthålla lönsamhet över tiden. Trots att ledningen inte aktivt kommunicerar ut direktiv angående risktagande visar intervjuer att medarbetare uppfattar att företagets policy är att inte ta risk, vilket i sin tur uppfattas som begränsande vad gäller prissättningsmöjligheter. Överlag uppfattas medarbetare vara rädda för att ta risk och riskbenägenheten är låg trots att det på centralare nivåer anses vara en självklarhet att risk måste tas. Riskerna ska stå i relation till uppdragets andel i det totala projektet och vara relaterad till detta. Mängden risk bör dessutom vara proportionerlig till den betalning som kan erhållas. Intervjuerna visar att risktagande kräver mer från uppdragsledarna och uppdragen måste utföras så att risken hanteras väl. En av konkurrenterna i studien har inte heller hög riskbenägenhet på grund av att marginalerna i branschen är låga. Detta bekräftas av beställarintervjuerna som visar på att ett stort problem i relationen mellan beställare och konsult är att konsulter är obenägna att ta risk och vid eventuella fel gör allt för att skydda sig själva. Risktagande ska resultera i möjlighet till större avkastning.

Upphandlingsförfarandet

Vid upphandling är den generella uppfattningen på Sweco att offentliga beställare, utöver pris, tar kompetens i beaktning. I själva verket är det tidigare erfarenheter av samarbete med konsulten och etablerade relationer som är de viktigaste parametrarna. I andra hand granskar beställaren referenser från tidigare uppdrag och i tredje hand vägs parametrar så som pris in. Vid beslutsfattande tas det för givet att samtliga aktörer besitter nödvändig kompetens och att de levererar arbete

av god kvalitet. Vid offentlig upphandling viktas kriterier, andra än pris, ofta lägre vilket innebär att priset ändå blir den avgörande faktorn till slut. Detta betyder också att vilken aktör som helst kan kvalificera sig. Beställare menar dock att icke välspecificerade uppdrag försvårar jämförelserna av priser. Vid upphandling av offentliga beställare är ramavtalen oftast timbaserade, men viktigt att poängtera är att det finns andra sätt att göra upphandlingar på. Prissättning handlar i stor utsträckning om relationer och kommunikation.

Skillnader mellan bolagen

Prissättningen skiljer sig till viss del mellan de åtta bolagen. På de bolag som utför uppdrag med längre löptid tenderar debiteringsgraderna att vara högre än på de bolag som utför fler, men kortare uppdrag. Denna skillnad uppstår till följd av att bolagen utför olika typer av uppdrag, att de vänder sig till olika beställare och har olika marknadsförutsättningar. Utöver skillnader gällande uppdrag och beställare är vissa bolag mer konkurrentutsatta än andra samt verkar i delar av branschen som är mer traditionella och därmed utsatta för tuffare prissättning. Exempelvis anses det vara svårt att lämna fastpris på ett anbud i konkurrens. Intervjuerna visar dessutom på att medarbetare på Sweco Management har lättare för att se det värde de adderar till sina beställare och därmed anpassar prissättningen därefter. Ytterligare en viktig skillnad bolagen emellan är att timprisnivåerna skiljer sig liksom debiteringsgraderna.

Ibland händer det att flera av de svenska bolagen lämnar anbud på samma uppdrag, vilket på central nivå anses vara bättre än att ingen lämnar något anbud.

Ledningens direktiv

Direktiv gällande hur val av prissättningsmodell ska ske ges i så liten utsträckning som möjligt från central nivå. Ledningen kommunicerar dock ut att majoriteten av uppdrag ska prissättas enligt löpanderäkningsavtal snarare än enligt fastprisavtal på grund av att medarbetare har lätt för att överprestera i kontext till beställarens behov. Samtidigt regleras ändrings- och tilläggsarbeten inte gentemot beställare i den utsträckning som de bör regleras. Swecos medarbetare uppfattar begrepp så som tillväxt och lönsamhet som en del av företagskulturen då föregående ledning lyckades väl med att tydliggöra sambandet mellan uppdragsutförande och god ekonomi. Dessa begrepp kombineras nu med faktorer så som hållbarhet.

På koncernnivå sätts olika mål och en sådant är att timpriser bör ökas. De mål som koncernledningen sätter förmedlas till ansvarig på ett bolag. Det är således VD för bolaget som har det yttersta ansvaret även om det är den enskilde konsulten, ibland tillsammans med sin region- eller gruppchef, som själv har ansvar för att välja vilken prissättningsmodell som ska användas för ett specifikt uppdrag. I vissa fall tas beslut kring detta i samråd med regionchefen. På grund av individansvar är det dock viktigt

att känna till sina egna kostnader. Ytterligare mål sätts på Sweco Sverigenivå exempelvis i form av procentsatser på hur mycket priser bör höjas.

Medarbetare uppfattar generellt sett att användningen av alternativa prissättningsmodeller uppmuntras från ledningens sida, dock uppfattas denna uppmuntran inte som konkret eller lätt att efterfölja. Det kommuniceras ut att affärer måste ses över och att alternativa prissättningsmetoder ska eftersträvas. Erfarenhetsåterföring finns på gruppchefs nivå vilket gör det möjligt att ta till sig information från exempel på framgångsrika uppdrag där alternativa prissättningsmodeller har använts.

5.8 Sweco Managements prissättningsmål

På bolaget Sweco Management utförs i dagsläget majoriteten av uppdrag mot ersättning i form av löpande räkning precis som för resterande bolag. För att ytterligare öka lönsamheten förutspås dock att en förändring av sättet att ta betalt på måste ske och prissättning anses generellt vara det bästa medlet för att uppnå en sådan effekt. Ökade vinstmarginaler kan åstadkommas genom att se över variablerna pris per timme och antal debiterade timmar. På grund av sjunkande marknadspriser kan det vara nödvändigt att använda sig av alternativa prissättningsmodeller.

Sweco Management, som har en hög affärsmässighet i sitt arbetssätt, har i dagsläget god lönsamhet, men har ändå valt att sätta ett mål i affärsplanen för åren 2010 till 2012 som syftar till att öka andelen alternativa prissättningsmodeller. Ett företag kan, trots goda resultat, vilja arbeta för att ytterligare öka lönsamheten och en följd blir därmed också att utrymme skapas för utveckling av verksamheten. Det är första gången som konkreta mål kring denna fråga fastställs på Sweco Management. Genom att fastställa konkreta mål förväntas medarbetare, som finner alternativa prissättningsmodeller svåra att arbeta med, försöka tänka i nya banor. För att öka lönsamheten krävs kreativitet och att fastpris ses som en möjlig prissättningsmodell. På Sweco Management finns i dagsläget inga förluster på uppdrag vilket tyder på att uppdrag ibland utförs med låg riskbenägenhet. Att använda alternativa prissättningsmodeller är något som skulle kräva högre riskbenägenhet på bolaget.

5.9 Prissättningsmodeller

På Sweco används ett antal olika prissättningsmodeller. Samtliga modeller kan kombineras och ses som utvecklingar av rörligt och fast arvode. De olika modellerna som återfunnits i olika avtal för uppdrag på Sweco Management återges i Tabell 1 nedan.

Tabell 1 Olika prissättningsvarianter¹³³

Rörligt arvode:	Rörligt arvode mot budget Rörligt arvode utan budget Rörligt arvode med takpris
Fast arvode:	Fast arvode per månad Fast arvode med olika månadsbelopp Fast arvode med engångsbetalning
Alternativa modeller:	Incitamentsupplägg

Prissättningsmodellerna kännetecknas av ett antal olika för- och nackdelar. Modellerna lämpar sig olika väl beroende på uppdrag, dess komplexitet och uppdragsskede. Osäkerhet råder ofta vid uppdrag inom byggbranschen, till exempel på grund av risken för att oförutsägbara markförutsättningar så som att behov av sanering och komplicerade markförhållanden, upptäcks. Ett uppdrag kan vara mer eller mindre definierat, en viss prissättningsmodell mer lämplig för en viss beställare, samtidigt som prissättningen har att göra med den enskilda konsultens inställning till att göra affärer. Val av prissättningsmodell handlar dock också mycket om tradition. Genom att nyttja yrkesstoltheten hos ingenjörer bör det också vara möjligt att få bra betalt för utfört arbete.

Ytterligare en påverkansfaktor är beställaren samt vem som utför förhandlingarna med beställaren. I enlighet med Swecos affärsmodell och rådande företagskultur är det snarare individens preferenser som ska bestämma prissättningsmodellen än centrala direktiv. Medarbetares erfarenhet av olika prissättningsmodeller och deras intresse för affärer spelar såldes stor roll vid val av prissättning. Medarbetare finner det även intressant att utföra annorlunda och unika uppdrag. Dessutom tillkommer en rad olika intressenter så som kommunen, grannkommunen och närliggande fastighetsägare som också kan påverka ett uppdrags utförande och därmed höja graden av osäkerhet.

Oavsett prissättningsval vill dock Sweco arbeta efter Allmänna bestämmelser för konsultuppdrag inom arkitekt- och ingenjörsvksamhet (ABK) i så stor utsträckning som möjligt. Vikten av detta poängterar även konkurrenten ÅF då det är ABK som i stor utsträckning reglerar prissättningsval i branschen.

Sett ur beställarens perspektiv är valet av prissättningsmodell inte beroende av den leverantör som anlitas. Tidigare samarbeten samt att förtroende finns mellan parterna anses vara viktigast. Först efter att detta förtroende har skapats är det möjligt att prova att använda sig av alternativa prissättningsmodeller, oavsett vilken leverantör det rör sig om. Ett problemområde som intervjuer har tydliggjort är då

¹³³ Intervjustudie, 2010.

konsulten begår misstag. Trots att konsulten kan påverka uppdraget i stor utsträckning tar de ett begränsat ansvar. Påverkansmöjligheten står således inte i proportion till ansvarstagandet. Ansvarstagande bör kunna resultera i proportionerlig vinning.

5.9.1 Löpande räkning

Den i byggkonsultbranschen vanligaste och mest traditionsenliga prissättningsmodellen är löpande räkning. Modellen är även vanligt förekommande inom andra konsultbranscher. Traditionen inom teknikkonsultbranschen innebär att beställare förväntar sig ett sådant upplägg vid utförandet av uppdrag.

Samtliga intervjuer tyder på att majoriteten av uppdrag utförda av Sweco sker på timbasis, oftast mot budget eller att förutbestämt takpris. Identifierade fördelar med denna prissättningsmodell är:

- Modellen medför en trygghet för både beställare och konsult.
- Det är enkelt att använda sig av modellen löpande räkning och det innebär en viss bekvämlighet att prissätta enligt denna modell.
- Betalning erhålls för nedlagda timmar förutsatt att konsulten kommer bra överrens med sin beställare och medarbetare upplever att det inte finns något att förlora på att använda sig av ett rörligt arvode.
- Antalet timmar kan justeras av både beställare och konsult.
- Löpande prissättning är lämplig vid odefinierbara uppdrag, vilka är vanligt förekommande i branschen.
- Modellen är transparent.

Många av Swecos beställare är offentliga, vilka ofta efterfrågar att uppdrag utförs på timbasis. Dessa uppdrag regleras av befintliga ramavtal i vilka det bland annat finns angivet vilka timpriser som gäller vid ett eventuellt uppdrag. Att använda priset som ensam faktor vid val av leverantör anses dock inte vara lämpligt enligt medarbetare på Sweco på grund av att för lite hänsyn tas till kompetens. För mycket laborerande med priset innebär dessutom att kvaliteten kan bli lidande. Utöver detta anses en brist med löpande räkning vara att modellen inte tar hänsyn till det för beställaren skapade värdet utan endast visar antalet nedlagda timmar. Det är inte alltid som arbetsbelastning och värde korrelerar och att justera dessa timmar utifrån känsla kräver att konsulten är lyhörd. Justeringar av antalet fakturerade timmar förekommer i viss utsträckning. Utöver dessa faktorer lämnar modellen löpande räkning lite utrymme för innovationsmöjligheter gällande prissättning och utgör inte ett incitament till effektivt arbete, vilket beror på att ju fler timmar som arbetas upp, desto fler timmar faktureras beställaren. I kontrast efterfrågar beställare självfallet effektivt arbete och vid ineffektivt arbete riskerar konsulten en missnöjd beställare och långsiktiga förhållanden skapas således inte. I vissa fall kan konsulten av olika

anledningar känna att det är svårt att fakturera beställaren för antalet arbetade timmar.

Det svåraste med att arbeta på löpande räkning mot en budget är att hitta rätt budget och att definiera uppdraget. Positivt är dock att vid ramavtal är basfaktorer så som timarvoden, betalningsvillkor och andra villkor redan avtalade om. Detta är framförallt positivt då ett flertal uppdrag utförs mot olika delar av beställarens verksamhet.

En förutsättning för arbete mot löpande räkning mot budget är att konsulten kontinuerligt följer upp uppdraget, för att på så sätt kunna överblicka resterande arbete. Denna uppföljning är nödvändig för att följa rekommendationerna i ABK 09, där konsulten har upplysningsplikt gentemot beställaren, det vill säga att så fort som möjligt tala om att kostnaderna väntas överskrida budget. Upplysningen krävs för att betalning ska erhållas från beställaren. Kontinuerlig uppdatering och ärlighet innebär också att beställaren kan känna sig trygg. Dock upplever vissa medarbetare att om gott förtroende och god kommunikation finns mellan bägge parter utgör en förändring av budget inte heller ett stort problem. Att vara noga med budgeten är mycket viktigt för framtida relationer med beställare. Enligt utförda intervjuer upplevs det generellt i branschen att konsulter brister i att redovisa om en budget är ohållbar, något de är skyldiga att göra när de vet att budgeten för ett uppdrag måste ändras.

Intervjuer utförda med beställare till Sweco visar att även beställaren måste vara mer aktiv vid löpande prissättning då det ofta tillkommer förändringsarbeten. Vidare visar dessa intervjuer att beställarna uppfattar att det är konsulterna som i regel väljer att ta betalt på timbasis. Ofta avtalas det om att betalning per timme ska ske för att beställaren känner sig säker på vad slutkostanden kommer att bli. Mer erfarna beställare i branschen poängterar dock att det slutliga priset kan variera mycket ändå.

Faktorer att ta hänsyn till vid löpande räkning

Som nämnts tidigare är en faktor som kan påverka företagets lönsamhet vid löpande räkning debiteringsgraden. Detta mått mäter förhållandet mellan antalet timmar som faktureras och det totala antalet upparbetade timmar. Då en konsult är uthyr under en längre tid tenderar timarvodena att vara lägre. Trots detta bibehålls lönsamheten eftersom ett längre uppdrag också innebär en högre debiteringsgrad. Vid sådana längre uppdrag som handlas upp enligt löpande räkning räknas timpriset årsvis upp enligt index.

Den andra lönsamhetsfaktorn är timpriserna för en konsult. En förutsättning för att prismodellen löpande räkning ska vara en bra och lönsam modell att använda sig av är att timpriserna befinner sig på en lämplig nivå. Det är viktigt att som konsult

kunna argumentera för det värde som tillförs beställaren. I och med att kostnader ökar kontinuerligt är det också viktigt att vara offensiv mot beställaren och öka timpriserna. Arbetet med att höja timpriserna försvåras dock på grund av den trögrörliga branschen. Precis som den kontinuerliga kostnadsökningen, ökar även lönerna oavsett konjunktur. Ökningen sker vanligtvis med mellan tre och fem procent per år, medan samma siffra under lågkonjunkturen ligger på mellan två och fyra procent per år. Eftersom en stor del av koncernens intäkter är baserade på timprisivåer krävs en kontinuerlig ökning av timpriser som korrelerar med årliga lönehöjningar. Inom hela koncernen arbetas det aktivt med att försöka höja timpriserna. Det bör dock påpekas att dessa löner inte korrelerar med erfarenhetsutvecklingen, liksom arvode inte heller är direkt korrelerat med erfarenhet.

Lönekostnader och personalkostnader utgör en stor del av timpriserna i samtliga åtta bolag. Standardpriser på medarbetare sätts av gruppchefer enligt en marknadskänsla i relation till medarbetarens erfarenhet, för att täcka kostnaderna för en viss medarbetare. Som nämnt ovan korrelerar timpriserna dock inte med lön.

Samtliga intervjuer tyder på att medarbetare på Sweco anser att nuvarande timarvodesnivåer är låga med tanke på de högkvalificerade tjänster som företaget erbjuder. Denna trend anses dock vara genomgående för hela branschen. Dessutom är spannet för olika kvalificerade tjänster inte särskilt högt vilket försvårar effektiv prissättning även om efterfrågan på en specifik konsult ökar. Skillnader i timpris kan dock härledas tillbaka till vilken typ av tjänst som levereras. En tjänst som innefattar rådgivning kostar mer än exempelvis ren projektering. Många av de tillfrågade menar också på att ju mer erfarenhet som en viss tjänst bygger på, desto mer borde den tjänsten också kosta. På grund av risken av att skilja sig för mycket från resterande aktörer på marknaden kan dessa högre priser dock inte tas ut. En faktor som försvårar ökningen av timpriser är den höga graden av konkurrens inom byggkonsultbranschen.

Ett intressant faktum är att högre arvoden kan tas ut om beställaren av en tjänst arbetar inom en annan bransch än bygg. I jämförelse med andra branscher befinner sig Sweco i underkant vid en granskning av arvodesnivåer. Företag inom andra branscher rekryterar medarbetare från samma skolor som Sweco men lyckas ändå ta ut högre timarvoden. Detsamma gäller för tjänster inom IT-konsultbranschen som erbjuder bemanningstjänster snarare än rådgivning. Dessa arvoden är också högre.

Inom byggkonsultbranschen styr även beställarna arvodesnivåerna. Exempelvis tenderar offentliga beställare att betala mindre än privata beställare. Intervjuer med beställare tyder på att konsulterna inom branschen är dåliga på att ta betalt för sin spetskompetens. Trots detta är den generella åsikten att högre timpriser bör tas ut för seniora och erfarna konsulter än för de som är mindre erfarna och mindre effektiva. Beställare efterfrågar att konsulterna är ärliga gällande kompetensnivå och

att de ökar timprisnivåernas spann. Även om intervjuerna tyder på att det finns en vilja bland beställarna att betala mer för spetskompetens uttrycks också vikten av att timpriser ligger inom ett visst spann. Vidare är det viktigt för beställaren att veta att de betalar för verkligt nedlagda timmar.

5.9.2 Fastpris

Ytterligare en prissättningsmodell som används på Sweco, om än i liten utsträckning, är fastprismodellen. Från intervjuerna framgår att åsikterna kring denna typ av prissättning är många. Det bör dock poängteras att det finns olika varianter på betalningsupplägg vid fast prissättning. En överrensommelse med beställaren kan antingen innebära att det totala priset betalas som en klumpsumma alternativt att betalningarna sker per månad. En möjlighet vid det senare alternativet är att variera månadsarvodet utifrån uppdragets varierande innehåll över tiden och att de tjänster som ska levereras därmed bestäms löpande. Då arbetsmängden för ett uppdrag varierar beroende på dess skede finns det även utrymme för ett varierande månadsbelopp. Dock visar intervjuerna på att fastpris per månad ses som en typ av bemanningstjänst som utförs på löpande räkning med skillnaden att det redan i förväg bestäms hur många timmar som ska arbetas. En annan variant på fastpris är att till exempel göra upp om att projekteringsarvodet ska vara en viss procentsats av den totala byggkostnaden. Oavsett upplägg måste dock kontinuerlig uppföljning av antalet timmar ske även i de fall som fastpris används.

Precis som vid löpande räkning tyder intervjuerna på att det finns både för- och nackdelar kring användandet av fastprisupplägg. Följande fördelar har framkommit från intervjustudien:

- Modellen har potential till att skapa bra lönsamhet över tiden förutsatt att kontinuerlig uppföljning görs av uppdragsledaren och att en viss mängd erfarenhet av denna typ av uppdrag finns. Detta kan innebära goda marginaler och att antalet intjänade timmar vid ett uppdrag kan föras över till utförandet av ett nytt uppdrag alternativt inte upparbetas alls.
- Vid ett fastprisupplägg finns incitament för konsulten att jobba snabbare, att bli mer produktiv och att leverera mer per timme.
- Fokus skiftar från antal arbetade timmar till utförandet av uppdraget, det vill säga att modellen motiverar konsulten till att arbeta med rätt saker.
- Fastprismodellen kan ses som ett mer värdebaserat prissättningsalternativ då pris kan sättas efter alternativa parametrar, men modellen bygger på självdisciplin för att goda resultat ska uppnås.

Även sett ur beställarens perspektiv har fördelar med fastpris identifierats:

- Den slutliga kostnaden för en specificerad tjänst ges redan innan uppdraget initieras i likhet med när en produkt handlas upp på marknaden.

- Beställarens risktagande minskar. Denna riskreduktion för beställaren betyder att konsultens riksexponering ökar och att en riskpremie måste kalkyleras in i det slutiga priset. Förutsatt att denna risk kan identifieras anses det vara lämpligt att använda sig av ett fastpris, men riskerna kring ett uppdrag måste ständigt bevakas för att i bästa fall lyckas eliminera risken eller åtminstone minska den och modellen kräver således ett mer professionellt sätt att arbeta på.

Huruvida ett uppdrag lämpar sig för ett fastprisuppdrag eller inte beror till stor del på typen av uppdrag och vissa intervjuer tyder på att det finns goda möjligheter till att nå bra marginaler, medan andra tyder på det motsatta. Det är exempelvis fördelaktigt för leverantören att sätta ett fastpris på ett uppdrag där beställaren får ta en ekonomisk risk. Det beror också på i vilket skede av ett projekt som ett specifikt uppdrag ska utföras. Ofta jobbar de olika bolagen i tidiga skeden av projekt vilket också är den mer osäkra fasen. Om det dock rör sig om ett uppdrag som liknar tidigare utförda uppdrag kan det lämpa sig att använda fastpris eftersom erfarenhet och kunskap kring hur många timmar uppdraget uppskattas att ta redan finns. Erfarenhet möjliggör arbete med olika prissättningsmodeller, dock kan det vara lättare att avtala om ett fastpris då ett förtroende redan byggts upp mellan beställare och konsult.

Vidare anses fastpris vara en mycket bra modell att använda sig av då beställaren kan specificera exakt vad denne förväntar sig för uppdragsresultat. Dessvärre är det mycket sällan som beställaren kan definiera uppdraget tillräckligt tydligt och det är också ofta som beställaren inte besitter tillräckligt med kunskap inom byggbranschen. Istället är det upp till konsulten att ta reda på vad beställaren behöver. Vissa konsulter uppfattar dock att beställaren tycker att det är jobbigt då många frågor ställs för att försöka avgränsa ett uppdrag innan ett avtal sluts. För vissa av Swecobolagen är uppdragen stora och uppdragens omfattning svåra att definiera, vilket i sin tur leder till att fastpris är ovanligt. Vissa typer av uppdrag, så som infrastrukturuppdrag, upphandlas av offentliga beställare och involverar samtidigt ofta politiskt styrda organisationer vilket ökar graden av risk och således försvårar användandet av fastpris. Samma typ av uppdrag kräver också olika tillstånd och involverar en rad osäkra parametrar som gör det svårt att överblicka kommande insatsbehov.

Då en annan viktig faktor vid valet av prissättningsmodell är beställarens preferenser är det viktigt att poängtera att medarbetare på Sweco upplever att det inte är många beställare, om ens någon, som efterfrågar ett fastpris. I vissa fall ser beställaren till och med ett fastpris som en budget och om en förändring sker skickas helt enkelt en ändring mot budget. En del av denna problematik grundar sig i att uppdrag ofta utförs nära beställaren och att denne endast är villig att betala för nedlagda timmar. Dessutom upplever medarbetare på Sweco ibland att beställare förväntas servas utan att det egentligen i stor utsträckning påverkar slutkostnaden.

Ett intressant faktum att poängtera är att fastprisuppdrag är vanliga på den internationella marknaden och där fungerar prissättningsmodellen mycket bra. Denna internationella skillnad beror till viss del på rådande marknadskultur. I Sverige finns inte samma grad av tillit mellan beställare och konsult som i vissa andra länder.

Intervjuer med beställare tyder också på att fastpris är ett ovanligt förekommande prissättningsalternativ och dessutom något som är mycket svårt att använda. Även om det anses vara positivt att veta den slutliga kostnaden, riskeras också en sämre kvalitet på utfört uppdrag om oförutsedda händelser sker som leder till att konsulten och även entreprenören tar genvägar för att säkerställa att budget hålls. Detta resulterar i ovilja att arbeta de extra timmar som behövs för att nå ett gott resultat. Internt utförda intervjuer bekräftar denna uppfattning. För mindre uppdrag kan fastpris lämpa sig väl, men modellen anses vara begränsande. Utöver detta anser vissa beställare att ett fastpris i slutändan ändå inte riktigt blir ett fastpris för att det tillkommer ytterligare kostnader under uppdragets gång. Istället ses fastpris som en modell att använda i undantagsfall och som en modell som liknar ett rörligt pris med någon form av riktpolis. Det fasta priset är istället ett sätt att lura sig själv eftersom ett fastpris som är för lågt i jämförelse med konkurrenters innebär bristfälligt arbete när budgeten sinar. På grund av detta är det ur vissa beställares synvinkel bättre att arbeta med sedan tidigare kända konsulter, vilka tillit finns till, och där rörligt arvode avtalas om, för att på så sätt veta hur många timmar som läggs ner på uppdraget i fråga.

Då budget eller fastpris, oavsett anledning, inte kan hållas är konsulten, som nämnt tidigare, enligt ABK skyldig att upplysa beställaren om detta snarast möjligt. I de fall som det görs ändringar i uppdraget, till exempel om omfattningen av projekteringen eller kraven på standard/detaljering förändras, måste budgeten justeras och ett ändrings- och tillägsarbete (ÄTA) göras. I praktiken anses varje ÄTA vara påfrestande att hantera och generellt sett ses dessa arbeten som ett störningsmoment snarare än en affärsmöjlighet. Sammantaget pekar intervjuerna på att det finns utrymme för att bli bättre på att ta betalt för ÄTA:or.

5.9.3 Incitamentsupplägg

En mer ovanlig prissättningsmodell på Sweco är en modell baserad på incitament för de olika parterna i ett uppdrag. Detta upplägg kan vara utformat på många olika sätt. Ett exempel är då bägge parter kommer överrens om en budget att arbeta efter. Om uppdraget resulterar i att budget överskrids delar bägge parter på förlusten, men om det sätt som uppdraget utförs på istället leder till lägre kostnader än förväntat, delar parterna på vinsten. Exempelvis ger en väl utförd projektering lägre byggkostnader, och det kan därmed ibland vara värdefullt att rita mer detaljerade ritningar under projekteringen. Det är dock viktigt att incitamentsupplägget är välgrundat för att uppnå ett för projektet gott resultat. Ett väl utfört konsultuppdrag är därmed något som en beställare är villiga att betala ett högre arvode för. Modellen är mer vanligt

förekommande mot privata än offentliga beställare och passar bra att använda vid uppdrag där exempelvis en energieffektvisering utförs eftersom uppdragets faktiska effekt på slutresultatet är tydligt. En variant på incitamentsupplägget som ibland används av entreprenörer är så kallad partnering.

Trots incitamentsuppläggets många positiva aspekter har diskussioner kring denna typ av prissättning inte pågått under en längre tid. Intervjuer med beställare pekar dock på att incitamentsmodeller används i vissa fall och att denna modell till och med vore den mest ideala att nyttja. Ett möjligt incitament att mätas på vore ett slutligt resultat baserat på skillnaden mellan förväntad budget och faktisk kostnad. Att använda en liknande modell skulle dock kräva både tillit och ärlighet, men samtidigt kunna tillgodose att ett uppdrag är bra för samtliga parter i uppdraget. Efter intervjuer med beställare är det tydligt att fastställande av incitament effektiviserar leverantörens arbete och i de fall som uppdragsresultatet leder till kostnadseffektiviseringar bör även konsulten få ta del av detta.

5.9.4 Värdebaserad prissättning

I dagsläget finns en frustration bland vissa av Swecos medarbetare kring att inte kunna göra bättre affärer. Samtidigt framgår det från intervjuerna att det råder okunskap från beställarens sida kring alternativa prissättningsmodeller så som fastpris och värdebaserad prissättning och att denna kunskapsbrist kring prissättningsmodeller återfinns även inom Sweco. Traditionellt sett mäts inte levererat värde av tjänster då denna faktor inte speglas i den mer traditionella modellen rörligt arvode. I dagsläget argumenteras inte heller för adderat värde trots att utförda uppdrag kan vara av mycket stor betydelse för beställaren. Det är dock inte bara Sweco som har misslyckats med att argumentera för sitt värde, problemet är genomgående för hela branschen. Även om en förändring kräver att många aktörer på marknaden inser bristen i nuvarande prissättningsmodeller, krävs först och främst en förändring av det egna sättet att resonera innan hela branschen kan genomgå en förändring.

En viktig del i att uppnå en mer värdebaserad prissättning är genom att lära sig kommunicera ut det värde som adderas till beställare och samtidigt kunna förklara varför Sweco är dyrare än vissa av sina konkurrenter. För att beställaren ska inse fördelarna med att anlita Sweco vid ett visst uppdrag är det också viktigt att Sweco kan visa på att företaget besitter högre kompetens än sina konkurrenter. Det är också viktigt att förstå beställarens affär för att sedan kunna mäta adderat värde.

Många intervjuer tyder på att det anses vara svårt att mäta det faktiska värdet som ett uppdrag medför. Det uppstår problem i att försöka uppskatta ett slutfört uppdrags värde flera tiotals år fram i tiden för att på så sätt realisera dessa intäkter i nuet. Det kan också vara svårt att vid till exempel stora infrastrukturprojekt mäta vem som tillför ett ökat värde samt vem detta värde tillfaller i slutändan. Olika

skeden av uppdrag kan också innebära olika mycket värdeadderande ur beställarens synvinkel. Trots att bolaget Sweco Architects exempelvis levererar sitt högsta värde gentemot beställare i ett tidigt skede av ett uppdrag då den första skissen ritas, erhålles mer betalning för efterföljande uppdragsskeden där olika handlingar tas fram. Därmed är det också viktigt att vara delaktig igenom ett helt uppdrag för att på så sätt garantera att betalning erhålls för det adderade värdet.

Medarbetare på Sweco har många års erfarenhet inom branschen som visar på att en kombination av olika prissättningsmodeller alternativt införandet av nya modeller skulle kunna påverka företagets lönsamhet och alternativen är nästan lika många som individerna. Exempelvis skulle en modell med mer hävstång vara positiv förutsatt att risktagande möjliggörs. En annan möjlig modell är ett incitamentsupplägg med ett värderelaterat arvode, det vill säga att uppdraget utförs på självkostnadsbasis och att resterande arvode baseras på adderat värde. Adderat värde kan också synliggöras i prissättningsmodeller genom att öka spannet för timpriser, beroende på erfarenhet och kompetens. Prisspannet skulle också kunna öka, beroende på förutbestämda parametrar så som storlek på uppdrag och svårighetsgrad.

5.9.5 Alternativa prissättningsmodeller

Ytterligare en möjlighet att förändra prissättningen på är att erbjuda en funktion eller en grupp konsulter snarare än en specifik individ. Så är ofta fallet vid större uppdrag och detta upplägg möjliggör en balansering av priset då ett team består av konsulter med olika mycket erfarenhet och således olika höga kostnader. För att en sådan modell skulle anses vara lämplig krävs att beställare efterfrågar en tjänst snarare än en specifik konsult. Ett sådant upplägg möjliggör erfarenhetsåterföring och skulle gagna Sweco. Även beställaren skulle gagnas då det anses vara lättare att leverera en efterfrågad paketerad tjänst och resultatet bör således bli bättre. En alternativ modell som skiljer sig från efterfrågan på ett team och en tjänst är då en beställare kan abonnera på en konsult som finns tillgänglig för utförandet av mindre arbeten för ett visst månadsarvode.

En modell som är vanligare utomlands, men som även har använts för vissa uppdrag i Sverige, är offentlig privat samverkan (OPS). OPS är en avtalsform där det ekonomiska ansvaret tilldelas den som bygger ett visst objekt. Det är också upp till samma part att förvalta objektet fram tills dess att en viss tid har gått. Därefter övergår objektet till huvudmannen. Att använda avtalsformen OPS innebär att kvaliteten på byggresultatet bör öka eftersom den som bygger även ansvarar för driften av objektet under en given tidsperiod efter uppförandet av objektet.

5.10 Prissättning inom andra konsultbranscher

Generellt sett är timarvodena för konsulttjänster i byggbranschen låga, framförallt i jämförelse med andra konsultbranscher.¹³⁴ Medarbetare på fyra olika företag i fyra olika konsultbranscher har intervjuats, då arvoden i samtliga av dessa branscher tenderar att vara betydligt högre än vad de är i byggkonsultbranschen.

5.10.1 Management Consulting

Ett managementkonsultföretag som visat sig extremt framgångsrikt använder sig av en prissättningsmodell som är en blandning av timpris och fastpris. Arbetslag som består av konsulter med olika lång arbetslivserfarenhet inom företaget sätts samman och resursinsatsen för ett visst uppdrag motsvarar en i avtalet specificerad andel av ett sådant arbetslag. Priset är fast per arbetsdag, oberoende av arbetsdagens längd. En framgångsfaktor i denna modell är att beställaren av ett uppdrag får tillgång till företagets globala expertisnätverk och strukturkapital. Ytterligare framgångsfaktorer för företaget är unik kompetens, hårt arbete och långa arbetsveckor, samt ett starkt varumärke. Ägarstrukturen i företaget bygger på att vissa framgångsrika medarbetare med mycket erfarenhet blir delägare, eller så kallade partners, i företaget.

5.10.2 Management Consulting & System Integration

Samma ägarstruktur finns inom ett globalt framgångsrikt företag inom Management Consulting och System Integration, som även de kan ta ut högre timarvoden än de företag som agerar inom byggbranschen. Företaget i fråga använder sig av en rad olika prissättningsmodeller; löpande räkning, fastpris, incitamentsbaserad ersättning samt värdebaserad prissättning. Typiskt för företagets olika uppdrag är att beställaren oftast är involverad i hög grad och att uppdragen varar under längre perioder, vilket i sin tur ofta leder till skapandet av partnerskap företagen emellan. Uppdragen rör ofta strategiskt viktiga frågor med hög rationaliseringsgrad och kort återbetalningstid.

5.10.3 Revision

I en intervju med en medarbetare på ett ledande globalt revisionsföretag visade det sig att arvode per timme tenderar att var högre även i revisionsbranschen. En framgångsfaktor för företaget i fråga är den prissättningsmodell som de använder sig av idag. Den bygger på att ett globalt pris per timme som är satt på olika medarbetare i företaget beroende på vilken roll medarbetaren har. Grundpriset justeras dock något mellan olika länder. Utifrån detta grundpris sätts en budget baserad på antal förväntade arbetstimmar. Inom branschen är det svårt att använda

¹³⁴ Konsultguiden 2009 (2008). s. 34 och s. 114.

andra typer av modeller än löpande räkning då risken är stor att företagets position som oberoende aktör försämras om andra modeller används och incitament för omoraliskt handlande då skulle kunna skapas. Företaget har dock identifierat fastpris som ett möjligt alternativ på grund av att utrymme för effektivisering finns och priset blir tydligare för beställaren. En annan framgångsfaktor för företaget är att ett strukturkapital, det vill säga ett företags tillgång till företagsinterna erfarenheter, har byggts upp. Utöver detta blir priset tydligare för beställaren vid ett fastprisupplägg. Beställarrelationer är mycket viktiga inom denna bransch. Dels sker samarbete parterna emellan under längre perioder, exempelvis är mandatperioder gentemot publika företag fyra år, dels är revisionsföretaget beroende av att beställaren levererar samtligt material i god tid för att uppdraget ska kunna utföras effektivt och utan uppehåll. Även i detta företag kan medarbetare bli partners.

5.10.4 Juridik

Inom juridikbranschen regleras prissättningen av regelverket *Stadgar och regler för advokatverksamhet*. Vanligast är att uppdrag utförs mot betalning på löpande räkning och kravet på det totala slutliga arvodet är att det ska vara skäligt. Användande av budget anses vara svårt då uppdrag är osäkra och alternativa sätt att prissätta, så som användandet av incitamentsbaserade modeller, förbjuds i det ovan nämnda regelverket då de anses vara etiskt inkorrekt att använda sig av dem. Timpriserna tenderar istället att variera beroende på beställarklientel och spridningen på timpriser är högre mot företagsbeställare än privatpersoner. På samma sätt varierar möjligheten att prissätta med advokatbyråns storlek; större företag tenderar att kunna ta ut högre arvoden. Intressant inom branschen är också att måttet debiteringsgrad tenderar att vara lägre än inom många andra branscher.

5.11 Uppföljning, dokumentering och utvärdering av uppdrag

I dagsläget finns det inom Sweco olika sätt att följa upp, dokumentera och utvärdera uppdrag. På Sweco Management följs uppdrag upp löpande för att kunna intäktsjustera vid behov. Vid uppdragsuppföljningar kontrolleras hur mycket av ett uppdrag som är upparbetat då detta är detsamma som intäkter för bolaget samt vad som är fakturerat. Systemet som används för uppföljning kallas Webbeko och här finns data som beskriver uppdragstyp och dess budget eller fastprisramar. Denna ekonomiska uppföljning kompletteras i dagsläget inte med övrig uppföljning.

På ett annat av Swecobolagen återförs kunskap från ett uppdrag till ett annat genom användandet av en kalkyldatabas. Då många beställare är återkommande är detta ett viktigt inslag i arbetet som också innebär att referenser finns att visa vid anbudsfrågningar. Kunskapsöverföringen inom samma bolag är dock inte lika strukturerad, då det är det upp till var och en av medarbetarna att tänka efter vem i deras omgivning som tidigare har utfört ett liknande uppdrag, för att på så sätt få värdefull information inför sitt egna uppdrag. Informationsutbyte sker också mellan

olika kontor, gruppchefer träffas för regelbundna möten, och informationsblad sammanställs för ett helt kontor. Vid mindre formella möten delas också erfarenheter från olika uppdrag.

Konkurrerande företag i branschen ÅF och Tyréns har båda utvecklat system för uppbyggandet av strukturkapital. På Tyréns utförs forskning kring och utveckling av teoretiska modeller i kombination med utveckling av företagets strukturkapital. På ÅF utförs också kontinuerligt arbete gällande strukturkapital då mycket kunskap finns att hämta och använda från den internationella verksamheten.

5.12 Mätning av prestationer

Det finns olika sätt att mäta medarbetarnas prestationer på. Samtlig insamlad data rapporteras in i ett system som sedan kan generera en mängd olika fakta kring prestationer. På individnivå mäts debiteringsgraden vecka för vecka då detta rapporteras in kontinuerligt i tidsrapporter. På samma sätt syns i systemet också arvodet som en viss individ har genererat under en viss tidsperiod. Beroende på position kan även vilka uppdrag som en individ är ansvarig för och hur stor omsättning dessa uppdrag tillsammans innefattar synliggöras. På Sweco sätts ett resultatmål per medarbetare och i jämförelse med tidigare år har fokus skiftat från att granska grad av debitering till att fokusera mer på slutligt resultat. Löpande utförs också medarbetarsamtal enligt en utarbetad mall. Detta samtal möjliggör utvärdering av varje medarbetare, men syftar också till att medarbetaren får utvärdera sin chef.

På Sweco är ersättning i form av lön individuellt bestämd. I kontrast till detta sätts bonus aldrig på individ nivå, utan beror istället på resultat på Sweco Sverigenivå, bolagsnivå, region, och i vissa bolag även på grupprestationer. Processerna för att sätta bonus skiljer sig således mellan olika bolag. Tidigare har bonusen betalats ut i Swecoaktier, men detta ska ändras år 2010.

5.13 Förändringsbenägenhet

På Sweco arbetas det inte aktivt med framtagandet av alternativa och nya prissättningsmodeller även om ledningen menar att frågan är viktig och i behov av uppmärksamhet. Vissa på en högre nivå inom koncernen anser det vara möjligt att använda sig av alternativa modeller förutsatt att ett incitament för ett uppdrag står i relation till den del av projektet som uppdraget påverkar. Det finns dock bland vissa medarbetare en rädsla för detta arbete på grund av brist på erfarenhet. Trots detta strävar hela koncernen efter att nå en förändring gällande prisnivåerna och detta kräver förbättrad kommunikation då konsulter måste kommunicera anledningen till ett visst pris till beställaren. Medarbetare tar åt sig denna feedback, men påpekar själva att de behöver hjälp med att förbättra kommunikationen av adderat värde ut till beställaren. Beställare menar i sin tur att öppna dialoger är en nödvändighet.

Den enskilde konsulten har eget mandat att genomföra en förändring i och med att Sweco är en decentraliserad organisation. Huruvida förändringsbenägenhet finns eller inte är mycket individuellt och på Sweco Management är det vanligare för vissa grupper att ta fastprisuppdrag. Olika personer är olika öppna för att arbeta efter nya och alternativa prissättningsmodeller, vilket i sin tur beror på individens riskbenägenhet samt dennes sätt att arbeta på. Generellt sett upplevs konsulterna vara tämligen förändringsobenägna även om de är lyhörda för ledningens kommunicerade budskap om tillväxt och lönsamhet.

Om en medarbetare kommer på en ny idé finns det en mängd olika forum att diskutera detta i. Exempel på dessa forum är:

- Sweco Business Forum – koncernens högsta chefer träffas för att resonera kring förbättringsmöjligheter för verksamheten
- Sweco Excellence Meeting – tillfällen då specialister inom ett visst område träffas för att diskutera möjligheten till att utveckla sina affärer
- Sweco Share – internt forum där deltagande sker inom ett visst specialistområde via intranätet för att specialister ska kunna dela med sig av tips och kontakter inom specifika områden
- Sweco Forum – finns på Swecos intranät och där ges möjlighet till erfarenhetsutbyte genom att medarbetare kan ställa frågor till kollegor inom hela koncernen

5.14 Utvecklingstendenser

Trots att byggbranschen anses vara traditionell och svårföränderlig visar intervjuerna på att flera utvecklingstendenser förutspås. För att kunna driva en förändring måste traditionerna ifrågasättas gällande sätt att upphandla. Generellt sett i branschen tros efterfrågan på ingenjörer öka då antalet utexaminerade ingenjörer troligtvis kommer att minska drastiskt i Sverige. I samband med detta bör löneutvecklingen också vara aggressiv i framtiden och denna drastiska ökning kräver andra prissättningsmodeller då ökade timpriser inte kommer att vara tillräckligt för att täcka ökade lönekostnader. Samtidigt måste företagen utveckla en bra image för att attrahera nya medarbetare. I kombination med detta förutspås branschen också påverkas av bland annat konjunkturförändringar.

Ytterligare viktiga faktorer som kan komma att påverka prissättningen inom byggbranschen är vikten för företag att lyckas kommunicera ut den kompetens de besitter och värdet som detta innebär för beställaren, då detta möjliggör användandet av alternativa prissättningsmodeller. Referenser måste kunna visa på att uppdrag utförs på rätt sätt från början.

Utvecklingstendenser som redan blivit synliga i branschen, om ej ännu fullt utvecklade, är att beställare efterfrågar en budget. Dessutom förutspår både

konsulter och beställare att incitamentsupplägg kommer att användas mer frekvent eftersom modellen påverkar samtliga parter att bli mer effektiva då samverkansfaktorer skapar gemensamma incitament. Även samverkansentreprenader och partneringuppdrag skulle leda till en förändring och internationella aktörer i stora projekt kan leda till att nya entreprenadformer dyker upp på den svenska marknaden. Samarbeten mellan Swecos bolag skulle kunna leda till inblandning i de större projekten. En annan förutspådd branschtendens är att tidspressen ökar, och att allting måste ske allt snabbare.

För att uppnå högre lönsamhet visar intervjuerna på att det finns ett önskemål om att arbeta tillsammans med personer som tidigare har arbetat mot andra segment då detta tros leda till ökad insikt och kunskap om att det går att ta betalt på andra sätt. Dessutom påvisar intervjuerna att medarbetare hoppas på att beställare i framtiden kommer att välja att köpa en tjänst snarare än en individ och att det sedan är upp till företaget att lösa hur uppdraget ska utföras.

Både mot industrin och mot andra typer av beställare tros löpande räkning förbli den mest använda prissättningsmodellen, men intervjuerna tyder också på att medarbetare på Sweco tror att det är av vikt att ta reda på vad beställaren efterfrågar. Sett ur beställares perspektiv efterfrågas en mer öppen och transparent modell samtidigt som mycket handlar om att ha förtroende för varandra, om att vara öppna och ärliga. Det krävs också att bägge parter har förståelse för varandras situation och att modeller utvecklas och används utifrån detta. Ett projekt eller uppdrag måste anses vara bra ur samtliga parter synvinkel.

6 Analys

I följande kapitel analyseras empirisk insamlad data utifrån befintliga teorier som rör ämnet prissättning inom byggkonsultbranschen. Analyskapitlet behandlar två huvudsakliga områden; branschen i stort och olika prissättningsalternativ, samt en eventuell möjlighet till prissättningsförändring i form av en intern förändring och ökad kommunikation parterna emellan. Kapitlet ämnar vägleda läsaren genom det resonemang som sedan leder till studiens slutsatser.

6.1 Branschanalys

Branschens lönsamhet

En djupare granskning av byggkonsultbranschen med hjälp av verktyget Five Forces ger en tydlig bild av branschens lönsamhet. En faktor som påverkar branschens lönsamhet är befintliga aktörer på marknaden. I dagsläget finns ett antal väletablerade teknikkonsultföretag som konkurrerar om byggkonsultuppgifterna. Även om dessa konkurrerande företag har valt att profilera sig något olika erbjuder de liknande tjänster till liknande prisnivåer. Utöver de större företagen inom branschen konkurrerar även mindre företag med färre antal medarbetare om uppgifterna. "Ensamkonsulter" har en annorlunda kostnadsbild och lägre overheadkostnader än större konkurrenter, vilket gör att större konsultbolag har svårt att konkurrera med dem. Större företag kan erbjuda beställare mer komplexa tjänster då de innehar bredare kompetens. Den nuvarande konkurrensbilden för branschen i sin helhet påverkar dess lönsamhet negativt då priser på marknaden pressas nedåt.

Utöver detta är byggkonsultbranschens inträdesbarriärer låga eftersom kapitalbehovet är relativt lågt för att starta ett företag i branschen. I tjänstesektorn tenderar generellt sett kapitalbindningen att vara lägre än i exempelvis tillverkningsindustrin, vilket resulterar i högre lönsamhet, det vill säga hög avkastning på eget och sysselsatt kapital. Det låga kapitalbehovet i branschen gör att nyckeltalet avkastning på sysselsatt kapital blir relativt högt, vilket innebär att aktörer inom branschen redan idag är relativt lönsamma.

Ytterligare inträdesbarriärer, så som rättsliga hinder, försvårar inte heller för nya aktörer att etablera sig på marknaden, förutsatt att uppgifterna inte är alltför stora. Det är lättare för de större aktörerna att utföra stora uppgifter. Eftersom inträdesbarriärerna i branschen är relativt låga, ökar konkurrensen med lägre arvoden som följd.

Påverkansfaktorn substitut och beställarens förhandlingskraft är viktiga i byggkonsultbranschen. Alternativet till att en beställare handlar upp Swecos tjänster är att byggherren själv utför uppgiften. Detta förekommer ibland på marknaden.

Det faktum att beställare tenderar att efterfråga en specifik individ snarare än ett visst företag innebär att konsultfirmorna är mycket beroende av sina medarbetare och deras kontakter och uppbyggda relationer med beställare. Då beställaren föredrar att samarbeta med vissa individer och många olika konsultfirmor finns att välja på, ökar beställarens förhandlingskraft. Även rådande lågkonjunktur är till beställarens fördel då antalet uppdrag är få och priserna på marknaden pressas nedåt. För att inte hamna under en viss timarvodesnivå skulle samarbete i form av en överrenskommelse krävas mellan företag i branschen då en aktörs agerande får konsekvenser för resterande aktörer i branschen. En sådan överrenskommelse skulle dock hindra konkurrenskrafterna på marknaden och därför vara olaglig. I dagsläget befinner sig Sweco någonstans mellan marknadsformerna ren konkurrens och monopolitisk konkurrens eftersom många aktörer finns på marknaden och priserna förväntas ligga inom ett visst spann. Detta gör det svårt att ta ut markant högre priser. Den femte och sista påverkansfaktorn, leverantörens förhandlingskraft, analyseras inte i denna rapport på grund av denna kraft inte är aktuellt i branschen.

Byggkonsultbranschen kan definieras som en mogen bransch. Till skillnad från föregående branschfas, tillväxtfasen, avstannar efterfrågan då en bransch har övergått till att bli mogen. För en mogen bransch bör fokus för ett företag ligga på att använda sig av kostnadsfördelar så som skalekonomi och låga overheadkostnader. För aktörer som Sweco och dess konkurrenter är kostnadsreduktion i form av att minska antalet medarbetare inte ett fördelaktigt alternativ. Även om lägre kostnader skulle kunna medföra möjlighet till att konkurrera med pris, strider det mot företagets vilja att inte säga upp medarbetare trots lågkonjunktur och prisdumpning. Dessutom torde alternativet att minska personal medföra många risker, exempelvis i form av förlorade beställarkontakter och således minskad kundstock.

Det finns fyra faktorer som ett företag kan använda sig av för att påverka efterfrågan av en tjänst enligt marknadsföringsmixen; produkten, platsen, påverkan och priset. Priset kan påverka efterfrågan på byggkonsulttjänster i stor utsträckning då sänkta priser tenderar att öka beställarens önskan att handla upp tjänster och vice versa. Inom byggkonsultbranschen förväntas dock prisnivåerna befinna sig inom ett visst spann och detta torde försvåra möjligheten till elaborerande med pris för att på så sätt påverka efterfrågan.

Det faktum att hela byggbranschen uppfattas som traditionell, konservativ och trögrörlig påverkar dess utveckling och möjlighet till förändring. Detsamma gäller byggkonsultbranschen. Trots svårigheten att genomföra en förändring i branschen finns det enligt utförda intervjuer en vilja bland medarbetare att utveckla användandet av alternativa prissättningsmodeller. Faktorer, utöver trögrörligheten i branschen, som bromsar utvecklingen kan vara att beställaren upplever att det råder brist i öppenhet kring prissättningen, vilket snarare främjar användandet av den traditionella modellen löpande räkning än övriga prissättningsalternativ.

Utöver detta regleras byggkonsultbranschen av olika regelverk och bestämmelser, vilket i sin tur har stor påverkan på branschens prissättning. Majoriteten av Swecos uppdragsavtal hänvisar till ABK. Bestämmelserna, som även hanterar olika prissättningsalternativ, anger valmöjligheterna till att vara antingen fast eller löpande prissättning. Eftersom ABK används och har använts i stor utsträckning sedan många år tillbaka finns risken att bestämmelserna inte ifrågasätts och således bidrar till rådande traditioner i branschen. Om anbudsförfrågan sker från en offentlig beställare gäller även Lagen om offentlig upphandling (LOU), vilken är mer flexibel än vad medarbetare på Sweco uppfattar den att vara. På grund av LOU tenderar fokus att hamna på pris snarare än andra kvalitativa parametrar. Beställare menar dock på att hänsyn även tas till andra faktorer. Lagen har trots detta stor inverkan på prissättningen i branschen, och det finns en risk att Swecos medarbetares inställning till att löpande räkning är den prissättningsmodell som ska användas, spär på dess begränsning.

Framtida utvecklingstendenser kan eventuellt komma att påverka prissättningen inom branschen trots traditioner. Om efterfrågan på ingenjörer ökar i samband med att färre ingenjörer förväntas examineras kommer även prissättningsmöjligheterna att öka. Enligt teorin om utbud och efterfrågan kommer priserna på tjänster i branschen att kunna öka om utbudet av kvalificerade konsulter sjunker, alternativt att efterfrågan ökar. Utvecklingen skulle dock kunna utgöra ett problem för företagen om det istället är lönerna som stiger utan att timarvodena höjs. En sådan situation, där tillgången på ingenjörer är lägre, skulle kräva att företagen arbetar för att bli attraktiva arbetsgivare samt att de ser över olika sätt att påverka efterfrågan på marknaden.

Benchmarking

Interna skillnader i prissättning mellan Swecos bolag har identifierats. De bolag som utför stora, komplexa uppdrag anser att det är svårt att använda sig av fastpris. Dessutom tillförs olika mycket värde i olika uppdragsskeden. Det är dock vanligare i samtliga bolag som ingått i studien att löpande räkning används som prissättningsmodell. Möjligtvis skulle detta kunna bero på en väl inbiten tradition, alternativt att förändringsbenägenheten skiljer sig åt mellan bolagen, eller helt enkelt att vissa bolag utför uppdrag som är svåra att prissätta med fastpris. Därutöver har bolagen olika debiteringsgrad beroende på längden av uppdrag. Denna skillnad skulle kunna bero på att bolag som utför längre uppdrag inte måste ägna lika mycket tid åt omställning och försäljningsinsatser mellan sina uppdrag.

Sweco kan i likhet med andra teknikkonsultföretag i branschen dra nytta av det faktum att de är diversifierade, det vill säga att de olika bolagen är verksamma inom flertalet områden. Exempel på sådana fördelar är att stordriftfördelar skapas vid samarbete gällande interna resurser bolagen emellan. Sweco kan dra nytta av sin

breda kompetens vid konkurrens med "ensamkonsulter" och mindre ickediversifierade företag och således använda detta som en konkurrensfördel.

Båda konkurrenterna, ÅF och Tyréns, har högre andel fastprisuppdrag än Sweco, vilket torde innebära att möjligheten att öka andelen fastpris finns även för Sweco. Företagen har dessutom samma strategi gällande att inte följa rådande prisdumpning på marknaden, vilket innebär att ingetdera av företagen är kostnadsledande på marknaden och har inte heller som strategi att skapa sig konkurrensfördelar på detta sätt. Det finns ett antal olika sätt att undvika priskrig. En möjlighet till detta är att tala öppet om risken för negativa effekter. Ett annat sätt att undvika att ett priskrig utvecklas är att inte följa de aktörer som sänker sina priser. Sweco har valt att arbeta på detta sätt, i likhet med ÅF och Tyréns. Samtliga tre företag använder sig dessutom främst av prissättningsmodellerna löpande räkning och fastpris och nämner endast formen incitamentsupplägg som ovanligt, detta trots att beställare poängterar nyttan med upplägget. En faktor som skiljer konkurrenterna åt är deras arbete med uppbyggandet av företagsintern erfarenhet. Detta benämns nedan som strukturkapital. Både Tyréns och ÅF har utarbetade metoder för uppbyggandet av strukturkapital, medan Sweco saknar denna process. Det finns därmed en risk för att Sweco går miste om värdefull kunskap som redan finns inom företaget, både nationellt och från den internationella verksamheten.

Oavsett vilken typ av prissättningsmodell som konsultföretag i andra branscher använder sig av är prisnivåerna i andra avancerade konsultbranscher markant högre än i byggkonsultbranschen. Då byggkonsultuppdrag utförs gentemot beställare i dessa andra branscher, vid så kallad branschglidning, tenderar arvodesnivåerna att öka markant. Anledningen till att det granskade företaget inom Management Consulting lyckas ta ut högre priser än Sweco skulle kunna bero på ett starkt varumärke i kombination med många övertidstimmar, nyttjandet av företagets hela globala verksamhet, samt unik kompetens. Företagets prissättningsmodell tydliggör inte det faktiska timpriset, vilket istället skiftar fokus till det värde som en viss tjänst adderar.

Företaget inom Management Consulting and System Integration har ibland använt sig av en värdebaserad prissättningsmodell. Företagets högre prisnivåer kan inte endast bero på möjligheten till värdebaserad prissättning eftersom det är vanligare att företaget använder sig av löpande räkning, fastpris och incitamentsbaserade upplägg. Det faktum att företagets beställare oftast till hög grad är involverad i uppdragen och att detta i många fall leder till bildandet av partnerskap är en möjlig förklaring till att högre prisnivåer kan tas ut, samt att värdebaserad prissättning är möjligt. Då uppdragen dessutom ofta rör strategiskt viktiga områden prioriteras de möjligtvis högre av beställaren, vilket i sin tur skulle kunna innebära att betalningsviljan är högre.

Som konsult i revisionsbranschen är prissättningsalternativen betydligt färre. Då revisorer ofta även kontaktas för konsultation förstärks relationen mellan beställare och konsult, vilket i sin tur skulle kunna möjliggöra högre prisnivåer. Även i revisionsbranschen är kundrelationer mycket betydelsefulla. Det är även viktigt att påpeka att revisionsföretag är beroende av att beställaren levererar material av god kvalitet. Detta kan påverka prissättningen då en försämrad leveranskvalitet från beställarens sida resulterar i högre arvoden för revisionskonsulten. Precis som föregående två konsultfirmor används uppbyggt strukturkapital vid utförandet av uppdrag, vilket skulle kunna vara en möjlig anledning till de höga prisnivåerna.

Inom juridikbranschen är timbaserad prissättning också vanligast, men även här tenderar arvoden att vara högre än för byggkonsulterna, trots att prissättningen är hårt reglerad av olika regelverk. Även om många regler finns är det viktigt att de arvoden som tas ut är skäliga. Detta krav bör innebära att prisspannet kan vara stort då inga bestämmelser finns kring vilket pris som faktiskt är skäligt. Intressant att poängtera är också att prissättningsnivåerna skiljer sig beroende på om kunden är en privatperson eller ett företag. I jämförelse med andra branscher tenderar jurister att kunna debitera färre antal timmar vilket i sin tur skulle kunna motivera behovet av högre timpriser för att förbli lönsamma. Gemensamt för samtliga studerade företag i andra branscher där arvoden är högre, är att det finns möjlighet för medarbetare att bli partners. Denna möjlighet bör ses som ett incitament för medarbetare att prestera samt för partners att uppmana medarbetare till större fokus på prissättningsfrågan. Detta skulle således kunna påverka prissättningen inom företagen.

Prissättningsmodeller

De olika bolagen levererar olika typer av tjänster till sina beställare. Att sälja tjänster påverkar prissättningen på ett annorlunda sätt än vad försäljning av produkter gör eftersom beställaren delvis är med i produktionen av tjänsten. Dock definieras i denna rapport dessa tjänster inte som projekt utan uppdrag eftersom vissa av uppdragen upprepas och utförs vid återkommande tillfällen. De liknas då snarare vid processer. I vissa fall handlar dock uppdragen om projekt per definition då de medför unika resultat.

Pris definieras som det värde som ges upp för att i utbyte ta emot en produkt eller tjänst. Detta värde bör teoretiskt sett vara lika med det värde den levererade varan eller tjänsten motsvarar. Värde kan dock vara svårt att definiera, speciellt vid tjänsteleveranser, vilket försvårar och gör frågan kring tjänsteprissättning mer komplex.

Trots att priset ska motsvara värdet på produkten finns det många olika sätt att komma fram till vilket pris som ska erbjudas kunderna på marknaden. I den enkla cost-plusmodellen tas inte efterfrågan eller konkurrens i beaktning när den pålagda

procentuella marginalen läggs till kostnadsdelen av priset. Modellen bör därför inte vara vanligt förekommande i verkligheten, då det är svårt att prissätta utan att ta omvärlden i beaktning. Modellen är därför inte heller strategiskt passande i byggkonsultbranschen, då branschen karaktäriseras av stor marknadspåverkan.

Den så kallade target-profitmodellen tar förväntat försäljningspris samt fasta och rörliga kostnader i beaktning. Därefter estimeras den försäljningsvolym som krävs för att uppnå det resultat som önskas. Indirekt tas de flesta marknadskrafterna i beaktning vid denna typ av prissättning. Marknadens utbud och efterfrågan påverkar det pris som kan tas ut, och dessa två parametrar tas därmed i beaktning i prissättningsarbetet. Denna allmänna modell är relativt vanlig och utgör exempelvis grunden i den prissättning på timbasis som är mycket vanlig i byggkonsultbranschen.

Att prissätta tjänster på timbasis ger inget incitament att arbeta på ett effektivt sätt eller att utveckla ett strukturkapital inom företaget. Tas inte beställares negativa reaktioner i beaktning har konsulter incitament att göra fel när debitering sker på timbasis, då de får betalt för att rätta till sina egna misstag enligt denna modell. Modellen utgör inte särskilt stort risktagande från konsultens sida, och är därmed ett bekvämt sätt att prissätta tjänster på. Beställare tycker att det är lätt att relatera till timpriser, antagligen på grund av att detta är den modell som enligt tradition är den vanligaste prissättningsmodellen att handla upp byggkonsulttjänster enligt. Beställare ifrågasätter dock hur ärliga konsulterna är när de fakturerar på timbasis, och efterfrågar en mer öppen och transparent modell. Beställaren tar dessutom en relativt stor risk vid tjänsteupphandling på timbasis, eftersom totalkostnaden i detta fall inte är specificerad. Ett alternativ till traditionell löpande räkning är att timpriser byts ut mot dags- eller veckoarvoden i enlighet med framgångsrika företag i andra konsultbranscher.

Det är inte bara personliga preferenser som styr valet av prissättningsmodell, utan även uppdragets karaktär. Motsatsen till rörligt arvode, fastpris, lämpar sig i uppdrag som är lätta att definiera. I tidiga skeden är dock uppdrag svårare att definiera, vilket tyder på att fastprisupplägg snarare lämpar sig i senare skeden av ett uppdrag. Eftersom kunder menar på att fastpris inte är en efterfrågad modell är den svår att införa.

Fastprismodellen fungerar olika bra beroende på hur mycket resurser som krävs för att fullgöra ett konsultuppdrag. Innan konsulten har upparbetat de timmar vilka motsvarar fastprisets storlek, har konsulten ett incitament att arbeta effektivt då detta kan resultera i en ökad vinstmarginal. Av denna anledning kan modellen sägas främja ärlighet mot beställaren, men när upparbetade timmar motsvarar fastpriset tenderar konsulter att inte längre lägga ner resurser på sitt uppdrag och genvägar kan tas för att budget ska hållas. I detta läge är prissättningsmodellen inte längre att föredra ur beställarens perspektiv.

Utomlands är tilliten stor mellan beställare och konsulter och fastprismodellen är vanligt förekommande. Förmodligen måste denna tillit skapas för att fastprismodellen ska vara ett välfungerande sätt att prissätta uppdrag på. Det faktum att modellen är vanlig utomlands bekräftar dock att den under vissa förhållanden är välfungerande. Det borde vara önskvärt att nå denna tillit även på den svenska marknaden. Utomlands tenderar konsultåtaganden att inkludera hela processer. Dessa helhetsåtaganden gör att uppdraget blir lättare att definiera, vilket främjar modellen fastpris. Intervjuerna visar på att helhetsåtaganden blir allt vanligare, vilket också tyder på att fastprismodellen är en modell som bör bli vanligare framöver.

Vid en övergång till helhetsåtaganden skulle det kunna vara framgångsrikt för Sweco att övergå från att se på sig själv som en tjänsteleverantör, till att istället se sig som leverantör av helhetslösningar. Om beställaren känner att konsulterna utvecklar unika lösningar som svarar på beställarens problem, kommer relationen parterna emellan att stärkas och lönsamheten förhoppningsvis påverkas på ett positivt sätt.

För att modellen fastpris ska vara framgångsrik krävs stor erfarenhet av genomförande av uppdrag, eftersom risken för felaktiga uppskattningar gällande resursåtgång då minimeras. Sweco besitter stor erfarenhet, vilket innebär att fastprismodellen är väl lämpad att användas. Det är också av vikt att uppdrag definieras tydligt vid fastprisupplägg. Antigen är det upp till kunden att specificera önskat uppdragsresultat, eller upp till konsulten att definiera sin förväntade leverans.

Vid konkurrensbaserad prissättning styr konkurrensen primärt prisnivån. Konkurrens är något som måste tas i beaktning vid i princip alla typer av prissättning och kan därmed vara en del av många andra sätt att prissätta. En sätt att arbeta, vilket används i byggkonsultbranschen, och då framförallt vid offentlig upphandling, är slutna anbudsförfaranden. Denna slutna prissättningsprocess tar uppskattad konkurrens i beaktning, men svårigheten i att uppskatta konkurrenssituationen kan göra att spridningen på de offererade priserna blir mycket stor. Detta gör att upphandlingssättet är mycket fördelaktigt för beställaren, medan prissättningen blir mer av en chansning för tjänsteleverantörerna.

Efterfrågan påverkas självklart av hur kunder upplever en produkt eller tjänst, men priset sätts oftast ändå inte enbart baserat på det av kunden upplevda produkt- eller tjänstevärdet. Vid värdebaserad prissättning kan vinstmarginalen bli i princip hur hög eller låg som helst. Av detta skäl är denna typ av prissättning inte rimlig att använda annat än i spannet mellan ett pris som skapar en positiv vinstmarginal upp till det pris då konkurrensen på marknaden blir så hög att vinstmarginalen inte kan ökas mer. Modellen stämmer väl överens med definitionen av pris, då priset motsvarar det värde vilket kunden är villig att ge upp för att ta emot en produkt eller tjänst. Beställaren borde vara villig att ge upp ett värde som är nästan så stort som

det värde denne tar emot. Beställaren vill dock skapa så stor vinstmarginal som möjligt, och önskar därför betala ett lägre pris än det värde som skapas av produkten som köps.

Vid så kallad good-valuevärdebaserad prissättning ska ett rättvist pris sättas på levererad service och kvalitet. Ett rättvist pris är dock svårdefinierat. Hur stor andel av vinstmarginalen som ska tillfalla leverantören respektive beställaren är inte självklart. Risker och ansvarstagande bör exempelvis vägas in i detta avgörande. I byggkonsultbranschen tar beställaren ofta en stor risk, medan konsulterna tenderar att ta på sig mindre ansvar i uppdrag. En konkurrent till Sweco, har låg riskbenägenhet på grund av att marginalerna i branschen är låga. Det kan vara svårt att argumentera för att konsulten ska få betalt för allt det värde dennes arbete resulterar i trots att konsultens insats ofta rör mycket stora delar av uppdraget, om det inte finns en vilja hos konsulten att ta risk. Motargumentet från konsultens sida är att beställaren inte skulle se det slutliga uppdragsresultat som denne gör utan de tjänster som konsulten levererar. Ofta är exempelvis konsultens medverkan mycket avgörande för hur lönsamt ett bygg- eller anläggningsjobb blir. Hur en projektering utförs kan exempelvis påverka förvaltningskostnaderna flera tiotals år framåt i tiden.

Incitamentsbaserad prissättning bygger på att gemensamma mål sätts upp och att en belöning erhålls i de fall dessa mål uppnås. Om incitamenten sätts på ett väl genomtänkt sätt drivs både konsult och beställare att arbeta i samma riktning. Incitamentsupplägget och det faktum att tydliga mål sätts upp vid denna typ av prissättningsupplägg bör även främja medarbetarnas engagemang, arbetstillfredsställelse och utveckling. Denna typ av prissättning används i mycket liten utsträckning på Sweco, men uppfattningen är generellt sett att denna typ av prissättning har varit framgångsrik i de fall som den har använts. Ofta anser både beställare och konsulter att modellen är lämplig att arbeta enligt. Detta sätt att prissätta uppdrag kan tyckas vara rättvist, vilket ingår i definitionen av good-value-prissättning, då lyckade uppdrag resulterar i ökad lönsamhet. Om målen sätts på ett väl genomtänkt sätt fördelas även riskerna i ett uppdrag väl. Detta gör att incitamentsupplägget kan innebära större risktagande för konsulten än vad till exempel prissättning på timbasis gör, men fördelar som nöjda kunder och möjlighet till ökad lönsamhet bör överväga detta faktum. Modellen används i största grad vid upphandling av uppdrag på den privata marknaden. Generellt sett ligger ofta utvecklingen längre fram på privata marknader, vilket kan sägas påvisa att incitamentsupplägget är ett upplägg som kommer att bli aktuellt att arbeta enligt i framtiden. Även det faktum att både beställare och konsulter efterfrågar detta upplägg, framförallt på grund av att prissättningsupplägget är rättvist, stödjer möjligheten till en framtida ökning av användandet av incitamentsbaserade prissättningsupplägg. För att lyckas prissätta uppdrag med incitamentsbaserade upplägg krävs förståelse och erfarenhet av att utföra byggkonsultuppdrag, vilket Sweco Management har. Detta krävs för att lyckas utforma modellens mål på ett

sätt som främjar arbete som i sin tur resulterar i att det totala byggprojektet blir så lyckat som möjligt.

Sammanfattningsvis styr värde, efterfrågan, utbud och konkurrens samt krav på vinstmarginal tillsammans de flesta prissättningsmodellerna, men utgångspunkt och fokus ligger på en eller några få av dessa parametrar. Branschbilderna och typen av produkt eller tjänst som levereras bör därför avgöra vilken typ av prissättning som är mest lämplig.

Beställarens uppfattning

Intervjuer med beställare gav en tydlig bild av vilka kompetenser som efterfrågas för tjänsteleverantörer inom byggkonsultbranschen. Kompetens tas för givet och prioriteras därför lågt när ett konsultföretag väljs ut som tjänsteleverantör.

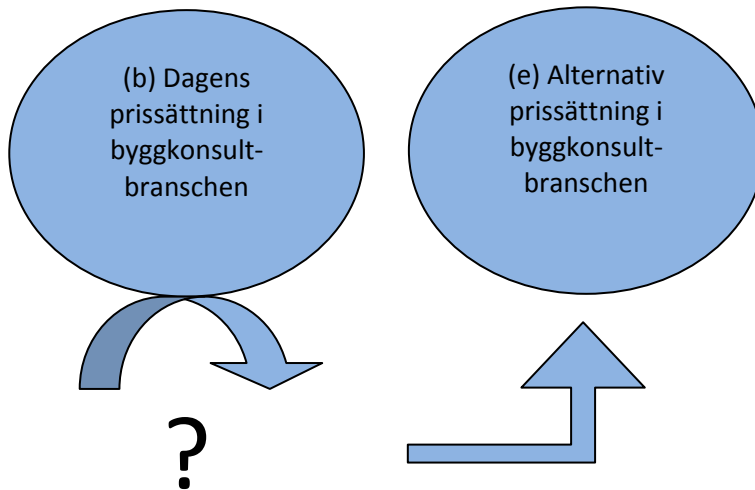
Det en beställare värderar högst vid upphandling av byggkonsulttjänster är redan etablerade och välfungerande relationer. Swecos affärsmodell, i vilken kundkontakt är en viktig del, främjar etablering av goda beställarrelationer. Näst högst värderar upphandlare byggkonsulters referenser. Det är av stor vikt att kunna påvisa tidigare goda resultat. Detta kan vara en anledning till att många byggkonsulter strävar efter att vinna upphandlingar till spektakulära och uppmärksammade uppdrag. En tredje parameter för vad som är viktigt för en upphandlare av byggkonsulttjänster är priset. Trots att prisfaktorn enligt intervjuerna inte prioriteras högst är fokus i upphandlingsdiskussioner oftast ändå priset. En slutsats som kan dras är att konsultföretag inte vinner upphandlingar om deras priser är allt för höga, oavsett hur goda relationer beställaren och konsulten än har. Priset måste vara rimligt och ligga inom ett visst spann, för att konsultfirman ska vara aktuell att anlita.

Med hjälp av verktyget Kano-modellen kan dessa efterfrågade parametrar delas in i olika kategorier. Att leverantören av en tjänst besitter kompetens är något som tas för givet och klassas därför som ett basbehov vid en upphandling. Tidigare referenser och priset på tjänsten kan snarare ses som uttalade behov som ökar beställarens nöjdhet linjärt. Utförda intervjuer tyder dock på att parametern relationer är av störst vikt och detta behov klassas därför som ett outtalat behov. Beställarens nöjdhet kommer att öka exponentiellt då goda relationer är en del av tjänsteleveransen, något som återigen visar på vikten av relationer inom branschen.

6.2 Möjlighet till förändring

Sweco är redan idag ett företag med god lönsamhet, vilket delvis skulle kunna bero på den låga kapitalbindningen som krävs i branschen. I branschen i helhet är det möjligt att uppnå hög avkastning på eget och sysselsatt kapital. Föregående år var lönsamheten högre vilket tyder på att det finns utrymme för en markant förbättring. I dagsläget har Sweco stött på svårigheter i arbetet med införandet av alternativa

prissättningsmodeller. Figur 9 nedan illustrerar att det inte finns ett effektivt sätt att förflytta sig ifrån dagens prissättningssituation till en situation där prissättning sker med alternativa modeller.



Figur 9 Brister i hur införandet av alternativa prissättningsmodeller ska ske

6.2.1 Interna åsikter, möjliga framgångsområden och problemområden

Affärsmodellen och intresset för prissättningsfrågor

Swecos konsulter har mycket beställarkontakt, vilket är en viktig del av företagets affärsmodell. Detta decentraliserade sätt att arbeta på kräver dock att konsulterna är kapabla och villiga till att ta egna beslut, samt att Swecos konsulter diskuterar prissättningsfrågor med beställaren. En viktig fråga är huruvida alla medarbetare kan och vill arbeta med denna typ av frågor.

För att lyckas med affärsmodellen skulle intern utbildning i sälj- och prissättningsfrågor krävas. Att upparbeta ett strukturkapital kring denna typ av kunskap vore också värdefullt, liksom att arbeta med olika typer av erfarenhetsåterföring. I dessa delar verkar brister finnas i bolaget idag. Hur starka konsultens personliga intressen för affärer och prissättning är påverkar den generella kunskapsnivån i bolaget. Generellt sett tenderar tekniska konsulter intressen att luta mer åt ingenjörsmässiga än affärsmässiga aspekter, men ingenjörer med intresse för båda ämnesområden bör söka sig till företag som har en affärsmodell som främjar kundkontakt. Intervjuerna har visat på stor variation i konsulternas intresse och affärsmässighet. Vissa tycker att det är intressant att även arbeta med den ekonomiska biten av uppdragen och är också duktiga på det. Andra tycker att det skulle vara kul att lära sig även denna del av uppdragen, och en tredje grupp har visat ett ointresse för denna typ av frågor.

Det faktum att ansvar läggs på individen kan sägas vara både positivt och negativt. Medarbetarna på Sweco utvecklas mycket av att tidigt få ta ansvar, samtidigt som de beslut som tas kanske inte alltid är lika välgrundade som om de skulle fattas av mer erfarna konsulter. Det faktum att ledningen inte kommunicerar ut tydliga direktiv gällande prissättning och att konsulten får ta beslut kring detta själv, kan leda till att en förändring i prissättningsfrågan sker långsammare än vad den annars hade kunnat göra.

Swecos varumärke

Swecos varumärke står för en hållbar samhällsutveckling, vilken även ska vara ekonomiskt hållbar. Förhoppningsvis höjer hållbarhetsprofilen Swecos varumärkesvärde, det vill säga kundernas upplevda värde av det Sweco levererar jämfört med den alternativa leveransen av samma tjänst av en av Swecos konkurrenter. Medarbetare spelar en stor roll i varumärkesbyggandet på Sweco, vilket kan grunda sig i det faktum att företaget levererar tjänster och inte varor. Det kan ibland vara svårt för Sweco att framstå som ett enda företag, men arbete kring denna fråga pågår ständigt. En brist i Swecos enhetlighet är det faktum att medarbetare i de olika företagen ibland inte klarar av att koordinera vem som ska lägga anbud på ett uppdrag, vilket kan resultera i att anbud läggs från flera Swecobolag. Detta kan ha en negativ effekt på Swecos varumärke och image. Att olika bolag lägger anbud på samma uppdrag bör därmed undvikas och processer för hur anbud läggs bör skapas över bolagsgränserna.

Att ta betalt

På Sweco sätts priserna på konsulterna av gruppcheferna. Prissättningen baseras på en känsla av marknadsbilden och beställarnas betalningsvilja, samt det faktum att priset måste täcka företagets kostnader, det vill säga att inte hamna under prisgolvet. Inom konsultbranschen kan dock prisnivåer för vissa individer fall hamna under prisgolvet i de fall uppdrag utförs i team bestående av många olika konsulter. En övergång från denna typ av kostnadsbaserad prissättning till en värdebaserad prissättningsstrategi, där kunskap och erfarenhet värderas, innebär en övergång till en mer rättvis och öppen modell. Detta skulle tillgodose beställares önskan om en mer ärlig prissättning. En större spridning i de priser som tas ut för konsulterna efterfrågas av beställarna. Att öka prisspannet och ta bättre betalt för erfarna och kunniga konsulter, samtidigt som lägre priser borde tas ut för oerfarna konsulter är önskvärt från beställarens sida. Detta är därmed något som Sweco bör jobba för att införa.

Vid längre uppdrag tenderar timpriser att vara lägre än vid kortare uppdrag. Detta skulle kunna bero på att konsulter vid ett långt uppdrag inte anser sig behöva argumentera för högre pris då lönsamhet bibehålles tack vare en debiteringsgrad på 100 procent. På samma sätt argumenterar jurister för att de har lägre

debiteringsgrad och således måste ta ut högre arvoden för att nå god lönsamhet. Måttet debiteringsgrad i sig kan dock inte mäta ett företags lönsamhet.

Det faktum att relativt oerfarna konsulter kommer i kontakt med och tvingas ta beslut kring prissättningsfrågor kan innebära att nya modeller inte testas i den utsträckning som de borde, då dessa konsulter inte vågar ta samma risker som erfarna konsulter. Detta beror bland annat på att de har mindre erfarenhet att stödja sina beslut på. Utvecklingen av alternativa prissättningsmodeller kan därför hämmas av detta arbetssätt, men viktigt att beakta är dock att unga och oerfarna medarbetare tenderar att i större grad tänka i nya banor.

En anledning till att lönsamheten på Sweco inte är lika hög som den skulle kunna vara, kan bero på det faktum att man skäms för att ta ut höga arvodesnivåer. Att skämmas för att ta betalt tycks utifrån utförda intervjuer vara ett problem i vissa andra branscher också, så som i juridikbranschen. Både kultur och ovilja att utsätta någon för oskäligt höga kostnader verkar spela en stor roll i hur man väljer att prissätta tjänster.

För att kunna ta ut ett "rättvist" pris är relationen mellan konsult och beställare mycket viktig. En öppen och ärlig relation förenklar prissättningsprocessen och är dessutom uttryckligen önskvärd från beställarens och konsultens sida. I en sådan relation borde det inte vara svårt att ta ut ett högt pris om insatserna har resulterat i önskade följder alternativt om de har medfört stora kostnader för konsulten. I öppna och ärliga relationer där parterna förstår varandra och är villiga att låta den andra parten också ta del av vinsten torde prissättningsdiskussioner inte vara ett stort problem. Att eftersträva samarbete istället för att motarbeta varandra borde vara en framgångsfaktor för båda parter.

Medarbetarnas inställning till fastpris

Medarbetare på Sweco har en generell uppfattning om att kunder inte efterfrågar fastpris. Detta bidrar till det faktum att det är svårt att få medarbetare på Sweco att vilja använda sig av denna prissättningsmodell. Kunder menar att fastpris egentligen inte existerar i verkligheten, eftersom projekten och därmed konsultuppdragen ständigt förändras, och därför ändras även priset. Swecomedarbetare menar även att risken för att felberäkningar har gjorts är stor om en fastprisuppdragsupphandling vinnns. Detta bekräftar ytterligare medarbetarnas negativa inställning till fastprismodellen. Om medarbetarna inte har en tilltro till modellen är det svårt att förklara för beställaren varför fastprisavtal kan vara lämpliga att sluta.

Rapportering, uppföljning och incitament

I dagsläget sker endast ekonomisk uppföljning av uppdrag på Sweco. Ett verktyg som Sweco skulle kunna införa för uppföljning av projekt är the Return Map. Detta detaljerade verktyg är lämpligt att använda även på grund av att lärdomar kan dras från eventuella misstag. Att följa upp uppdrag mer detaljerat vore önskvärt då förseningar kan orsaka ökade kostnader. Dessutom kan lärdomar tas till vara på inför framtida uppdrag. På vissa av Swecobolagen finns olika system för uppföljning av uppdrag som främjar återanvändandet av kundspecifik information när en kund återkommer. Informationen bör också kunna användas vid utförandet av uppdrag för nya kunder. Utförda intervjuer har visat på att det på Sweco inom informationsåterföring finns rum för förbättring i form av ökad struktur. I jämförelse med företag i andra branscher skulle det kunna vara lönsamt för Sweco att bygga upp ett system för att skapa ett strukturkapital för att på så sätt kunna effektivisera utförandet av uppdrag och således påverka prissättningen positivt. Mycket tid skulle sparas och erfarenheter skulle spridas om all information sparades centralt och spridningen av information öka geografiskt. Detta bör även kunna öka Swecos konkurrenskraft, då konkurrenter i branschen använder sig av uppbyggandet av strukturkapital, samt bidra till ökat förtroende från beställaren.

Även om prestationer mäts med hjälp av många olika parametrar på individnivå saknas incitament i form av belöning uppdragsnivå. En tydlig koppling mellan uppdragsresultat och belöning skulle göra medarbetare mer motiverade att arbeta för höjda arvodesnivåerna i de uppdragen medarbetarna själva kan påverka.

Erfarenhetsåterföring och internutbildningar

En faktor som påverkar viljan att använda prissättningsmodeller andra än prissättning på löpande räkning är tidigare erfarenheter av alternativ prissättning. Av denna anledning borde internutbildningar utvecklas och processer för prissättningserfarenhetsåterföring skapas på Sweco. Dessa behöver inte vara komplicerade och tidskrävande aktiviteter, då uppföljning och utvärdering av prissättningsalternativ exempelvis borde kunna genomföras under grupp- och regionmöten. Vid dessa tillfällen skulle även medarbetare tillsammans kunna utveckla prissättningsmodeller för uppdrag som anbud ska läggas på. Incitamentsbaserad prissättning kräver exempelvis att incitamenten är noga utarbetade, varför gemensamma utvecklingsstillfällen av dessa prissättningsupplägg vore värdefulla.

Medarbetare på Sweco har uttryckt att de gärna hade prissatt sina tjänster på annat sätt än på timbasis, men att de inte känner att de har tillräcklig kunskap kring detta. Att konsulterna under intervjuerna själva har beskrivit sin vilja att lära sig behärska alternativ prissättning tyder på att inte bara viljan till förändring finns utan även på att insikten kring att erfarenhetsåterföring gällande olika prissättningsalternativ är

viktig. Detta torde förenkla införandet av erfarenhetsåterförande processer på Sweco.

Även förmågan att kommunicera vad kunden faktiskt får ut av att anlita Swecos konsulter påverkar prissättningsmöjligheterna. Brister finns i denna kunskap bland medarbetarna på Sweco, vilket också tyder på att en internutbildning borde utvecklas.

Vikten av relationer

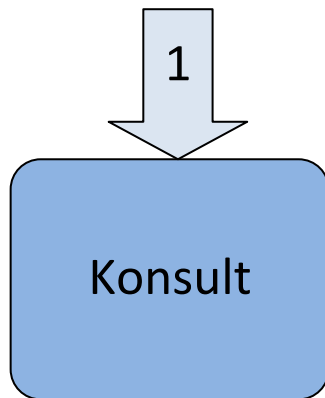
Att relationer är viktiga inom byggkonsultbranschen i praktiken är tydligt och detta är något som också stöds i teorin kring hur upphandling av tjänster bör gå till. Bland annat visar Wetzels, Ruyter och Lemminks undersökning på att goda relationer också främjar informationsflödet mellan två parter. Trots att intervjuerna upprepade gånger visat på relationernas viktiga roll kan det ifrågasättas om Swecos medarbetare inser vilken vikt beställaren lägger vid denna parameter. Konsulterna pekar ut pris som den avgörande faktorn medan beställaren hävdar att pris mycket riktigt är viktigt, men att relationer i olika led spelar en ännu större roll. Vid försäljning av tjänster påverkas relationer i hög grad av andra beställares tidigare erfarenheter med leverantören, leverantörens referenser samt beställarens egna tidigare erfarenheter av leverantören. Detta faktum skulle även kunna vara en bidragande faktor till att Sweco undviker att säga upp sina medarbetare då de är medarbetarna som utgör kontakten med beställaren. Risken finns att ett konkurrerande företag anställer en Swecomedarbetare, och därmed även vinner denna individs kundstock.

Möjliga framgångsområden

Sweco har många möjliga framtida framgångsområden. Ett starkt sådant är företagets affärsmodell, i vilken konsulterna har mycket kontakt med beställarna. Eftersom relationen till beställaren är av yttersta vikt, kommer detta med stor sannolikhet att vara en bidragande faktor till framgång i framtiden. I kontrast till detta finns en förhoppning om att efterfrågan på längre sikt ska skifta från en specifik individ till utförandet av en tjänst.

Ett annat område att utveckla i framtiden är prissättningen av så kallade ÄTA:or, ändrings- och tilläggsarbeten. Idag är medarbetare på Sweco relativt dåliga på att ta betalt för ÄTA:or. En möjlig anledning kan vara att medarbetarna drivs av viljan att hitta den perfekta lösningen på ett uppdrag och således ser en ÄTA som ett arbetsmoment som ingår i den ursprungliga uppdragsbeskrivningen. Prissättning av standardiserbara ÄTA:or skulle kunna göras på samma sätt som modulprissättning utförs, vilket skulle göra prisdiskussionerna enklare med fler prissatta ÄTA:or som följd. Samma typ av modulprissättning skulle kunna användas på olika mer lättdefinierbara skeden av uppdrag.

Ett möjligt framtida framgångsområde för Sweco Management bygger på det faktum att bolaget knappt har några förluster på utförda uppdrag. Detta visar på att det finns ett utrymme för ökat risktagande. Att ta mer risk skulle i sin tur kunna ge en större hävstångseffekt för vinster och resultera i en lönsamhetsökning.



Figur 10 Behovet av internutveckling

Figur 10 ovan symboliserar att Swecomedarbetarna har ett behov av internutveckling där framgångsområden tas till vara och problemområden adresseras. Detta steg är det första i den förändringsprocess som föreslås arbetas efter för att på ett framgångsrikt införa alternativa prissättningsmodeller.

6.2.2 Förståelse av beställaren och dennes affärer

Vad antas efterfrågas och vad efterfrågas egentligen?

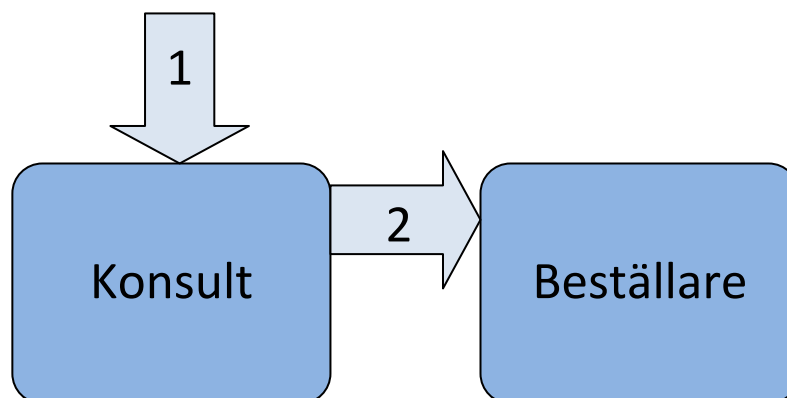
Swecos konsulter tror generellt sett att prissättningsmodellen löpande räkning efterfrågas av beställarna. På samma sätt tror beställare att det istället är konsulterna som efterfrågar modellen löpande räkning. Dessa antaganden har ingen grund och stämmer enligt utförda intervjuer inte, vilket tyder på bristande kommunikation konsult och beställare emellan.

Beställare efterfrågar snarare incitamentsbaserade prissättningsupplägg, medan medarbetare på Sweco ser att den enda alternativa prissättningsmodellen är fastpris. Förutom denna missuppfattning efterfrågar båda parter ett större spann för prisnivåerna, där skillnaderna i arvode ska öka mellan en erfaren och en oerfaren konsult. En anledning till att detta inte införs är antagligen bristande kommunikation parterna emellan.

Denna bild tyder på att det egentligen inte är införandet av nya och/eller alternativa prissättningsmodeller som är den största utmaningen som branschen och Sweco står inför. Det är snarare den bristande kommunikationen och förståelsen för motparten

som är det största problemet idag. Icke fungerande relationer resulterar i så kallade indirekta relationskostnader. Både beställare och konsulter bör bli mer medvetna om relationskostnadernas betydelse och hur dessa påverkar prissättningsbilden. Indirekta relationskostnader borde resultera i att beställaren inte klarar av att betala ett högt pris för konsulttjänsten. Öppna, ärliga och välfungerande relationer är därför att föredra och önskas av både konsulter och beställare. Att leverera tjänster av god kvalitet är således av vikt för att bibehålla goda kontakter med beställare. Tjänstekvalité anses till och med vara en avgörande faktor för hur väl en relation emellan två parter utvecklas.

Alla beställare har olika preferenser och olika behov, och för att etablera starka relationer krävs att leverantören av en tjänst sätter sig in i beställarens situation i största möjliga mån. Levererade tjänster bör även följas upp av konsulterna efter det att ett uppdrag är utfört eftersom detta skulle kunna öka beställarens nöjdhet. När konsulten dessutom hamnar i prisdiskussioner uppstår ibland svåra situationer eftersom frågan upplevs som känslig. Medarbetare på Sweco inser vikten av att förstå beställarens situation, men trots det brister kommunikationen. Faktorer så som att uppdrag färdigställs i god tid efterfrågas från beställarens sida, men är också viktigt för konsulten då kostnader ökar vid uppdragsförseningar.



Figur 11 Behovet av ökad förståelse för beställarens behov och preferenser

Figur 11 ovan symboliserar nuvarande behov bland konsulter att arbeta med frågor kring och utveckla kommunikationen med beställare gällande olika prissättningsalternativ. Det är viktigt att konsulten sätter sig in i och förstår beställarens situation och preferenser. Steget är det andra i arbetsprocessen.

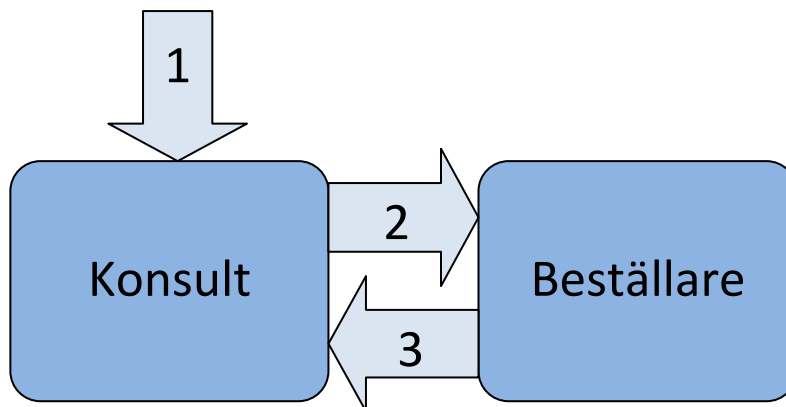
6.2.3 Förstår beställaren leverantören?

Frågan kring hur väl beställare förstår Swecos konsulter är svår att svara på. Detta är självklart avhängigt på hur väl konsulterna förstår beställaren. Intervjuerna tyder dock på att beställarna på ett mycket tydligt sätt efterfrågar ärlighet och öppenhet i

prissättningen. Denna inställning har inte varit riktigt lika stark från konsulternas sida. Beställaren är medveten om att uppdragsomfattningar ofta förändras, och trots detta låter beställaren exempelvis prissättningen ofta vara löpande vilket kan anses vara en förhållandevis rättvis modell. Detta på grund av att beställaren i detta fall är villig att lita på att konsulten fakturerar ärliga timmar. Om så inte är fallet leder detta till onödiga och oönskade psykologiska kostnader för beställaren, vilka uppkommer på grund av ständig kontroll och bevakning av konsulten.

Ett sätt att ytterligare öka beställarens förståelse för konsultföretaget är att under möten öppet informera beställaren kring hur Sweco tänker och önskar prissätta sina uppdrag. Detta är en metod som idag används i liten skala på Sweco. Ju mer välfungerande relationen är mellan konsult och beställare, desto lägre blir de indirekta relationskostnaderna och de oönskade psykologiska kostnaderna.

Sammanfattningsvis tyder studien som utförts på att beställaren ofta har en lite större förståelse och vilja att arbeta på ett öppet sätt än konsultföretaget har. Stora delar av Swecos medarbetare är dock också villiga att utveckla prissättningen på ett sätt som främjar och gagnar båda parter.



Figur 12 Beställaren visar förståelse för konsultens situation

När konsulten förstår beställaren och dennes situation är det i det tredje och sista steget lättare även för beställaren att sätta sig in i konsultens situation. När detta steg har uppnåtts kommer ett prissättningsupplägg som främjar båda parter att kunna användas. Detta illustreras i Figur 12 ovan. När de tre stegen i processen är genomförda bör konsultfirmans lönsamhet kunna öka och alternativa prissättningsmodeller kunna användas.

7 Slutsatser

I detta kapitel presenteras de slutsatser som studien har resulterat i. Slutsatserna rör branschen, dess låga arvoden, införandet av alternativa prissättningsmodeller, möjligheten till förändring, samt olika prissättningsalternativ.

7.1 Branschen

Efter utförd analys av byggkonsultbranschen konstateras att branschen är trögrörlig och utvecklas långsamt, vilket i sin tur resulterar i att en prissättningsförändring är svår att genomföra och att den tar lång tid. En bidragande faktor är att prissättning enligt båda parter förutsätts ske enligt löpande räkning och därför ifrågasätts inte valet av prissättningsmodell. Trots att en förändring är svår att åstadkomma har branschens medvetenhet kring alternativa prissättningsmodeller ökat.

Både konsult och beställare efterfrågar en prissättningsmodell som främjar samarbete mellan beställare och konsult, så som ett incitamentsupplägg. Denna prissättningsmodell möjliggör en öppen relation och efterfrågan på upplägget förutspås utifrån ovan utförda analys att öka framöver. Även om olika typer av nya prissättningsmodeller har börjat introduceras på marknaden, finns det marknadskrafter att ta hänsyn till för att lyckas genomföra en förändring.

7.2 Branschens låga arvoden

Denna studie har identifierat ett antal anledningar till varför arvodena är låga i byggkonsultbranschen jämfört med andra konsultbranscher. Dessa anledningar presenteras nedan:

- Tradition
Byggbranschen är traditionell och förändringar sker långsamt. Detta är en av anledningarna till att även utvecklingen av arvodesnivåerna går trögt och långsamt. Därtill förväntas arvodena enligt traditionen ligga inom ett visst spann och detta spann är relativt lågt.
- Avsaknad av incitament på uppdragsnivå
Medarbetare har idag inte incitament att prestera på uppdragsnivå. På grund av detta har exempelvis individen vid avtalsutarbetningar med beställaren inte incitament att förhandla till sig en högre arvodesnivå i uppdraget. Skapandet av denna typ av incitament bör även öka medarbetarens vilja till att på andra sätt nå bättre resultat.

- **Ägandeförhållanden**
Incitamentet att arbeta hårt för att öka arvodesnivåerna ökar desto mer vinning en medarbetare har i att lyckas med detta. Branscher där framgångsrika medarbetare görs till partners tenderar utifrån studien att kunna ta ut högre arvodesnivåer. Detta kan bero på att delägare i företagen har större incitament att motivera medarbetarna i deras arbete med att öka arvodesnivåerna då de får ta del av bolagets vinst. Dessutom kan medarbetares incitament att öka arvodesnivåerna drivas av en egen önskan om att avancera inom företagets tydliga hierarki och att i framtiden eventuellt bli partner själv.
- **Branschens fokus**
Medarbetare i byggkonsultbranschen har ofta ett stort intresse för de tekniska aspekterna av ett uppdrag. Av denna anledning finns risken att diskussioner kring arvodesnivåer inte prioriteras i företag där merparten av medarbetarna är ingenjörer. Detta kan resultera i lägre upphandlingspriser.
- **Bilden av kompetensområdet**
Byggkonsulters kompetensnivå och expertis värderas relativt lågt på grund av att tjänsterna som levereras associeras med bygghantverk, vilket i sin tur ofta inte bedöms vara lika avancerat som det arbete som exempelvis management- och revisionskonsulter utför. Detta är en möjlig förklaring till varför arvodesnivåerna i branschen är lägre än i branscher där kompetensområdet, av den icke-insatte, anses mer komplicerat och komplext.
- **Konsulter vågar inte ta betalt**
Många konsulter är rädda för att ta ut höga arvoden, men beställaren är ofta villig att betala mer än vad konsulten tror. Det är viktigt att byggkonsulter värderar sin kompetens högre och att de börjar våga ta bättre betalt för sina tjänster. Även om det finns en rädsla för att förlora beställare bör priser inte tas ut i enlighet med på förhand förväntade nivåer.

7.3 Införande av alternativa prissättningsmodeller

Idag prissätts de flesta uppdrag utförda av Swecokonsulter på timbasis. Sweco Management har dock som mål att öka andelen uppdrag som utförs med alternativa prissättningsmodeller, med en förhoppning om att detta ska öka företagets lönsamhet ytterligare. Bolagets medarbetare har dock en uppfattning om att alternativet till löpande prissättning i princip endast är fastpris och därmed fokuseras nuvarande prissättningsarbete på införandet av fastpris. Modellen fastpris efterfrågas inte i någon större utsträckning på marknaden och anses utifrån analysen inte vara den mest välfungerande modellen, vilket försvårar dess införande. På grund av att fastprismodellen inte efterfrågas i stor utsträckning på marknaden och

svårigheten i dess användande i vissa typer av uppdrag har delar av Swecos medarbetare en negativ inställning till införandet av fastpris.

På grund av att medarbetare tolkar målet rörande införandet av alternativa prissättningsmodeller som att andelen fastprisuppdrag ska ökas, görs idag ett försök att införa en modell som ibland inte efterfrågas av marknaden. Olika sätt att förändra prissättning på timbasis och olika variationer av fastpris har diskuterats i mycket liten grad. Detta är ett resultat av bristande kommunikation mellan beställare och konsulter, samt bristande kunskap kring möjliga sätt att utforma alternativa prissättningsupplägg. Enligt den utförda intervjustudien efterfrågar beställare exempelvis ofta incitamentsbaserade prissättningsupplägg. Även Swecos medarbetare har uttryckt ett intresse för incitamentsupplägget.

Svårigheterna beror därmed inte till största del på en alternativ modell och införandet av en sådan, utan på bristfällig kommunikation mellan beställaren och konsulten.

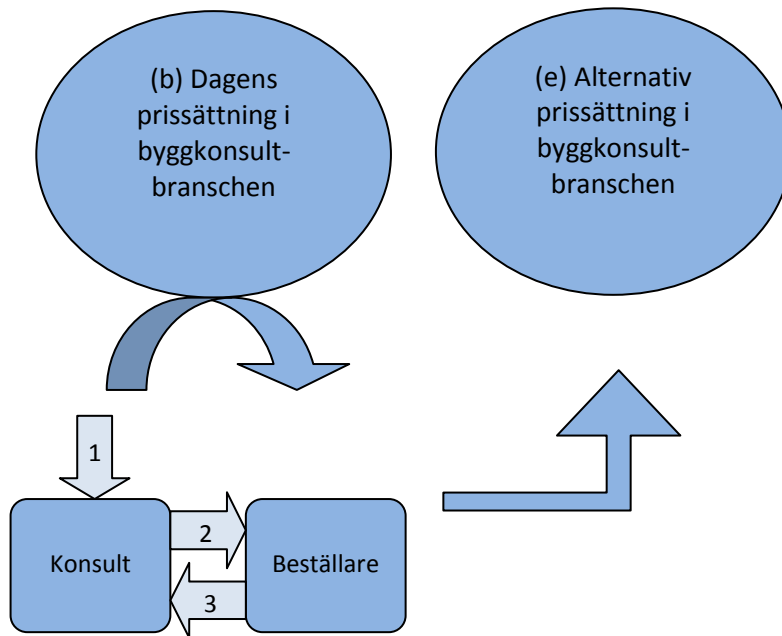
7.4 Förändringsprocessen

Studien har resulterat i slutsatsen att det råder kommunikationsbrister mellan leverantörer och beställare i byggkonsultbranschen. För att överbygga dessa brister har en förändringsprocess framtagits. Oavsett val av prissättningsmodell kräver effektiv prissättning att konsulten och beställaren har en förståelse för varandras behov och önskemål. För att uppnå en förändring av de prissättningsmodeller som används inom byggkonsultbranschen idag rekommenderas arbete enligt följande process:

1. En intern förändring hos byggkonsultföretagen sker, då bland annat ett strukturkapital byggs upp bestående av kunskap kring och erfarenheter av användandet av olika prissättningsmodeller och prissättningsupplägg. Därutöver skulle interna utbildningar kring prissättning och affärsmässighet underlätta prissättningsprocessen för konsulten.
2. En extern förändring sker då konsulten blir mer lyhörd och får en förbättrad förståelse för beställarens situation och vad denne efterfrågar. Konsulten ska ha god kunskap kring den tjänst som levereras samt det värde som ett utfört uppdrag kan resultera i för beställaren.
3. Som ett resultat av ovanstående förändringar får beställaren större förståelse för konsulten samt för dennes arvodesanspråk och behov. Detta resulterar slutligen i en mer öppen relation konsult och beställare emellan.

När aktörerna förstår varandras behov och preferenser förbättras möjligheten att införa en eller flera alternativa prissättningsmodeller. För att vara framgångsrik i

denna process måste konsulten våga tro på sin egen förmåga. Figur 13 nedan illustrerar hur ovan beskrivna process kan främja möjligheten till att alternativa prissättningsmodeller införs i byggkonsultbranschen.



Figur 13 Processen som leder till förändring.

Beställare efterfrågar öppenhet och ärlighet kring prissättning och detta kräver ett gott samarbete parterna emellan. Samtidigt krävs det att beställaren har förståelse för konsulten och dennes perspektiv. Med dessa insikter bland samtliga parter i prissättningsprocessen skulle inställningen till en förändring av prissättningen i branschen kunna förbättras. Den beskrivna processen anses även vara användbar för andra aktörer, liknande Sweco, inom byggkonsultbranschen. Identifierad brist på kommunikation är inte företagsspecifik utan antas vara generell för branschen och hela branschen måste börja argumentera för sitt värde för att en förändring ska vara genomförbar.

7.5 Möjliga prissättningsmodeller

Vid en prissättningsförändring finns ett antal olika modeller som skulle kunna vara aktuella att införa. Vid löpande prissättning efterfrågar både beställare och konsulter ett större prisspann, där skillnaden mellan en erfaren och oerfaren konsults arvode är större än idag. Detta ömsesidiga önskemål har dock inte tydliggjorts och de två parterna tror att dess motpart inte tycker att ett sådant upplägg är önskvärt. Denna typ av prissättning främjar öppenhet i relationen mellan beställaren och konsulten och bör därför införas.

Som alternativ modell till prissättning på löpande räkning är fastprismodellen att föredra under förhållanden där uppdrag är väldefinierade, antingen genom att beställaren tydligt definierar uppdragets innehåll, eller om konsulten tar ansvar för att tydligt definiera vad denne menar att ett värdeadderande uppdrag ska innehålla och resultera i. Fastpris skulle även kunna tas ut vid prissättning av standardiserbara ÄTA:or, genom så kallad modulprissättning. Ett annat alternativ för prissättning med fastpris enligt modulteorin är att ta ut ett fastpris för delar av uppdrag som är definierbara.

Enligt intervjustudien är ett incitamentsbaserat upplägg efterfrågat från både beställare och konsulter och studien pekar på att aktörer i branschen tror att modellen kommer att bli vanligare i framtiden. Ett incitamentsupplägg kan utformas så att det tillgodoser den efterfrågade öppenheten i relationen mellan beställare och konsult och kan dessutom, genom rätt utformning, leda till att samtliga aktörer i ett projekt arbetar mot gemensamma mål. Detta åstadkoms då samtliga parter har en vinning i att nå det för projektet totalt bästa resultatet. Modellen möjliggör att båda parter får ta del av en eventuell vinst och har möjlighet till ökad lönsamhet om projektet blir framgångsrikt. Både fast och rörlig prissättning kan utformas med hjälp av ett incitamentsbaserat upplägg, och utformningen av incitament bör därför tas i beaktning vid båda typer av prissättning.

7.6 Ovanliga alternativa prissättningsmodeller

Med bas i intervjustudien har ett antal förslag på annorlunda alternativa prissättningsmodeller arbetats fram. Ett sådant förslag är att ta extra betalt om beställaren kräver att uppdraget utförs av en specifik individ. Detta kan exempelvis göras genom att en extra procentsats läggs till timpriset. Ett argument för detta påslag är att de indirekta relationskostnaderna minskar vid välfungerande relationer beställare och konsult emellan. Eftersom personliga relationer är efterfrågade och därmed högt värderade på marknaden, är ett annat argument för denna modell att beställaren får ett mervärde då efterfrågad konsult är den som utför uppdraget.

Ytterligare ett förslag på prissättningsmodell är användandet av en abonnemangsmodell där beställaren abonnerar på en konsults tillgänglighet. Upplägget skulle innebära att beställaren i princip när som helst kan be konsulten om goda råd inom ramen för denna abonnemangsvavgift. Så fort rådgivningen utvecklas till ett större uppdrag kan konsulten istället prissätta dessa som enskilda uppdrag.

Det skulle också vara möjligt att erbjuda en beställare att handla upp en grupp konsulter som en funktion, snarare än specifika individer. Att paketera en tjänst på detta sätt har visat sig vara mycket lönsamt i andra konsultbranscher och modellen främjar erfarenhetsåterföring. Paketeringen gör det även lättare för konsulten att leverera ett önskat resultat, då gruppen av konsulter tillsammans besitter många

Prissättning av tjänster i byggkonsultbranschen

olika kompetenser. Genom detta prissättningsupplägg flyttas beställarens fokus från individerna och deras timarvoden till det faktiska resultat som levereras vid uppdragets slut. Vid rörlig prissättning behöver inte arvodena vara timbaserade utan kan exempelvis sättas per arbetsdag eller per månad. Denna prissättningsmodell blir därmed en hybrid av fast och rörligt arvode.

8 Sammanfattande diskussion

I detta slutliga kapitel diskuteras rapportens resultat och rekommendationer gällande framtida studier ges.

8.1 Diskussion kring rapportens resultat

Studiens slutsatser visar att prissättningsutmaningarna, vilka byggkonsulter idag står inför, egentligen inte beror på svårigheten i att införa en alternativ och mer lönsam prissättningsmodell. Utmaningarna är enligt studien snarare en följd av en större fråga. Anledningen till att problem har uppstått vid försök till att genomföra en prissättningsförändring, är enligt undersökningen istället bristande kommunikation mellan konsult och beställare. Rapportens resultat visar att författarna har varit lyhörda då de utvidgat undersökningens omfång under arbetsprocessens gång. Författarna har vågat ifrågasätta insamlad information, framförallt i ett tidigt stadium då problemområdet introducerades av värdföretaget. Detta angreppssätt bör ha resulterat i att en mer komplett bild av de utmaningar som aktörer inom byggkonsultbranschen står inför idag har kunnat återges.

De slutsatser som författarna har kommit fram till torde vara generellt applicerbara på företag som liknar värdföretaget Sweco. Studiens generella applicerbarhet baseras på att en tämligen omfattande intervjustudie har genomförts. Byggkonsulter har intervjuats liksom medarbetare hos konkurrenter till värdföretaget. Dessutom har beställarnas åsikter tagits i beaktning för att återskapa en så objektiv bild som möjligt av branschen. I intervjustudien är Swecomedarbetare överrepresenterade till antal på grund av att möjligheterna till att intervjua personer därifrån har varit större än för andra företag. Författarna är medvetna om att detta kan ha resulterat i ett något snedvidret resultat, men har försökt att beakta detta när det empiriska materialet har analyserats och slutsatser har dragits. Den sammanlagda bilden anses representativ för branschen, men författarna är medvetna om att aspekter, så som kulturskillnader mellan olika aktörer i branschen, kan ha påverkat studiens resultat.

Projektmålen för studien anses vara uppnådda, då författarna skapat sig en förståelse för de drivkrafter som styr prissättningen i byggkonsultbranschen samt de orsaker som ligger bakom de, relativt andra avancerade konsultbranscher, låga arvoden. En granskning och analys av dagens prissättningsmodeller har även utförts. Studien belyser komplexiteten i införandet av alternativa prissättningsmodeller samt skapar en förståelse för vilka följderna av införandet av alternativa prissättningsmodeller skulle kunna bli. Författarna har därtill skapat en process för hur införandet av alternativa prissättningsmodeller bör gå till samt kartlagt vilka alternativa prissättningsmodeller som skulle vara fördelaktiga att införa för projektledningstjänster i branschen. Studien utgör slutligen ett möjligt underlag för Sweco att arbeta vidare med inför ett införande av prissättningsmodeller andra

än prissättning på löpande räkning. Detta underlag tillsammans med det faktum att författarnas intervjustudie aktualiserat frågan på värdföretaget, gör att även rapportens effektmål är uppnådda.

8.2 Framtida studier

Under studien gång har en mängd intressanta områden och frågeställningar framkommit, vilka inte har kunnat studeras på grund av tids- och resursbegränsningar. Dessa ämnen skulle dock vara mycket värdefulla och intressanta att granska och skulle kunna fördjupa denna studies resultat ytterligare. Vidare undersökningar skulle dessutom kunna bidra till den generella teoribildningen inom området prissättning i byggkonsultbranschen, vilken idag endast är utvecklad i mycket begränsad omfattning. Möjliga ämnen som rekommenderas för framtida studier listas nedan:

- En granskning och analys av LOU och dess begränsningar:
Studien bör innefatta följderna och resultatet av den nyligen gjorda lagförändringen. I studien skulle även ett förslag kunna tas fram på hur en förändring i användandet av lagen skulle kunna se ut, för att lagen inte ska uppfattas hämmande för lönsamhetsutvecklingen i företag som berörs av lagen.
- Utveckling av ett specifikt incitamentsupplägg:
Ett incitamentsupplägg kan utvecklas och implementeras för ett passande projekt. Modellen behöver ta alla intressenter i beaktning, samt innefatta incitament som främjar arbete mot det för projektet totalt bästa resultatet.
- Att kartlägga resultatet av implementeringen av den i denna studie utvecklade processen:
En detaljerad handlingsplan skulle behöva tas fram och baserat på denna plan kan en verklig implementering utföras.
- En utveckling av en välfungerande fastprismodell:
I en sådan studie bör faktorer som definierbarhet av ett uppdrag tas upp. Förslag på hur uppdrag på ett tydligare sätt skulle kunna definieras skulle behöva analyseras och presenteras.

9 Källförteckning

Litterära källor

Armstrong, Gary; Kotler, Philip, *Marketing – An Introduction*, 9 ed., Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2009.

Backman, Jarl, *Rapporter och uppsatser*, Studentlitteratur, Lund, 2008.

Bryman, Alan; Bell, Emma, *Business Research Methods*, Oxford University Press, 2003, svensk utgåva: Nilsson, Björn, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber Ekonomi, Malmö, 2005.

Grant, Robert M, *Contemporary Strategy Analysis*, 6 ed., Blackwell Publishing, Oxford, 2008.

Grönroos, Christian, *Service management och marknadsföring – Kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*, Upplaga 2, Liber AB, Malmö, 2008.

Hill, Terry, *Operations Management*, 2 ed., PALGRAVE MACMILLAN, Basingstoke, Hampshire, 2005.

Holme, Idar Magne; Solvang, Bernt Krohn, *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, 2 Upplagan, Studentlitteratur, Lund, 1991, svensk utgåva: Översättning: Nilsson, Björn, 1997.

Jacobsen, Dag Ingvar, *Hvordan gjennomføre undersøkelse*, Højskoleforlaget AS, Norwegian Academic Press, 2000, svensk utgåva: Sandin, Gunnar, *Vad, hur, varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur, Lund, 2002.

Krag Jacobsen, Jan, svensk utgåva, Nilsson, Björn, *Intervju: konsten att lyssna och fråga*, Studentlitteratur, Lund 1993.

Kvale, Steinar, *InterViews – An Introduction to Qualitative Research Interviewing*, SAGE Publications, Ltd., London, 1996.

Lantz, Annika, *Intervjumetodik – Den professionellt genomförda intervjun*, Studentlitteratur, Lund, 1993.

Marn, Michael V; Roegner, Eric V; Zawada, Craig C., *The Price Advantage*, McKinsey & Company, Inc., John Wiley & Sons, Inc, New Jersey, 2004.

Marshall, Alfred, *Principles of Economics – An introductory volume*, 8th volume, MACMILLAN AND CO., LIMITED, Melbourne, 1920.

Mohr, Jakki; Sengupta, Sanjit; Slater, Stan, *Marketing of High-Technology Products and Innovations*, 2nd ed., Pearson Education, Inc., New Jersey, 2005.

Nordstrand, Uno, *Byggprocessen*, 4 Upplagan, Liber AB, Stockholm, 2008.

Project Management Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, 3 ed., Project Management Institute, Inc., Newtown Square, USA, 2004.

Samuelsson, Lars A, *Controllerhandboken*, 8 Utgåvan, Teknikföretagen, Industrilitteratur AB, Stockholm, 1986.

Van Weele, Arjan J, *Purchasing & Supply Chain Management – Analysis, Strategy, Planning and Practice*, Thomson Learning, London, 2005.

Artiklar, kursmaterial och rapporter

Branschkommuniké, 2009, augusti. Utgiven av Svensk Teknik och Design, Arkitekt-Teknik och Industriföretagen i samverkan.

Hane, John, *LOU, upphandling av byggtreprenader och tjänster*. Kursmaterial från Ega, 2007.

House, Charles H; Price, Raymond L, *The Return Map: Tracking Product Teams*, Harvard Business Review, January-February 1991, s. 92-100.

Investeringsignalen, 2009, november. Utgiven av Svensk Teknik och Design.

Jonsson, Emma; Thelin, Sara, *Ursäkta mig företaget, men vart tog identiteten vägen? En kvalitativ undersökning om varumärkes identitet*, Magisteruppsats i kursen FEKP01, 2008.

Åsberg, Jon, *Konsultguiden 2009*, Affärsvärlden, Talentum Sweden AB, Stockholm, 2008.

Lagar och bestämmelser

Byggandets Kontraktskommitté, BKK, ABK09, *Allmänna Bestämmelser för Konsultuppdrag inom Arkitekt- och Ingenjörsvksamhet*, AB Svensk Byggtjänst, Stockholm, 2009.

Lagen om offentlig upphandling (2007:1091).

Sweco

Sweco Årsredovisning 2009.

Sweco Management Affärsplan 2010-2012, version 1.0, 2010.

Intervjuer:

Intervjustudie, utförd av Nilsson, Emma; Persson, Jenny, 2010-02-16 2010-04-20, respondenter presenteras i Bilaga B.

Elektroniska källor:

Om Tyréns, www.tyrens.se/sv/Toppmeny/Om-Tyrens, hämtad 2010-04-06.

Om ÅF och Organisation, www.af.se, hämtad 2010-04-07.

Svenska akademiens ordlista, <http://www.svenskaakademien.se/web/Ordlista.aspx>, hämtad 2010-05-04.

Sweco Group, Organisation, <http://www.swecogroup.com/Sweco-Group/Om-Sweco/Organisation/>, hämtad 2010-04-21.

Sweco Group, SWECO AB (publ) Delårsrapport januari-mars 2010, <http://www.swecogroup.com/Sweco-Group/IR/Rapporter/>, hämtad 2010-03-27.

Sweco Sverige, FM och förvaltningsutveckling, <http://www.sweco.se/sv/Sweden/Tjanster/Projektledning/Facility-Management/>, hämtad 2010-04-21.

Prissättning av tjänster i byggkonsultbranschen

Sweco Sverige, Projektledning A,

<http://www.sweco.se/sv/Sweden/Tjanster/Projektledning/>, hämtad 2010-03-26,
2010-04-21.

Sweco Sverige, Projektledning B,

<http://www.sweco.se/sv/Sweden/Tjanster/Projektledning/Projektledning/>, hämtad
2010-04-21.

Sweco Sverige, Projektstruktur,

<http://www.sweco.se/sv/Sweden/Tjanster/Projektledning/Projektstruktur/>, hämtad
2010-04-21.

Sweco Sverige, Projektutveckling,

<http://www.sweco.se/sv/Sweden/Tjanster/Projektledning/Projektutveckling/>,
hämtad 2010-04-21.

Sweco Sverige, Sweco i Sverige, <http://www.sweco.se/sv/Sweden/Om-Sweco/>,
hämtad 2010-03-26.

Sweco Sverige, Vision, Mission och Strategier,

<http://www.sweco.se/sv/Sweden/Om-Sweco/Vision-och-mission/>, hämtad 2010-03-
26.

Appendix

A. Byggbranschen

Definitioner av termer inom byggbranschen

Byggherre

”Den som låter uppföra en byggnad eller anläggning för sin räkning.” Byggherren äger sedan i regel byggnadsverket.¹³⁵

Byggnadsverk

Samlingsord för anläggningar (vägar, tunnlar, broar, avlopp, hamnar med mera) och byggnader.¹³⁶

Projektering

Skedet i byggprocessen då detaljer kring det färdiga byggnadsverket bestäms. Detta skede resulterar i färdiga bygghandlingar.¹³⁷

Bygghandlingar

Beskrivningar och ritningar av byggnadsverket som ska byggas.¹³⁸

Upphandling

När en beställare ”köper eller på annat sätt anskaffar (kanske leasar eller hyr) en tjänst, en entreprenad eller varor och utrustning.”¹³⁹

Ett byggprojekts uppbyggnad

Ett byggprojekt startar med en granskning av en kommuns översiktsplaner, som beskriver framtida planer för hur olika markområden ska komma att användas. För det område som ska byggas på utformas en detaljplan, men för att få bygga krävs bygglov, vilket ges av kommunens byggnadsnämnd. I många fall anlitar byggherren en projektledare redan i tidiga skeden, men det är trots det upp till byggherren att fatta beslut kring projektledarens förslag.¹⁴⁰

Ett byggprojekts tidiga fas består av två huvudsakliga skeden. I det första skedet, programskedet görs en utredning av byggnaden och därefter sammanställs programhandlingar av utredningsresultat. Utredningarna innefattar bland annat verksamhetsanalys och en närmare granskning av olika krav som byggnaden bör leva

¹³⁵ Nordstrand, 2008, s. 11.

¹³⁶ Ibid. s. 10.

¹³⁷ Ibid. s. 8.

¹³⁸ Ibid. s. 8.

¹³⁹ Ibid. s. 121.

¹⁴⁰ Ibid. s. 50-54.

upp till. Byggherren granskar sedan det sammanställda byggprogrammet och beslutar om eventuell fortsatt projektering.¹⁴¹ I efterföljande skede; projekteringskedet, skapas beskrivningar och ritningar som tar byggprogrammet, byggherrens krav och önskemål, i beaktning. Fasen delas ofta upp i tre delar:¹⁴²

- Gestaltning – grov byggnadsutformning, som resulterar i förslagshandlingar
- Systemutformning – installationssystem och konstruktioner som är bärande ritas och skedet resulterar i systemhandlingar
- Detaljutformning – detaljerad utformning av byggnaden som resulterar i bygghandlingar bestående av beskrivningar och ritningar

Nästkommande steg i utförandet av byggprojektet är upphandlingsprocessen. Ett förfrågningsunderlag skickas ut till beställaren som sedan ställer samman ett anbudsförslag. När avtal slutits mellan två parter börjar själva byggproduktionen. Vanligtvis utförs detta skede av byggtreprenörer och andra entreprenadgrupper som levererar tjänster till byggtreprenören. Det slutliga skedet rör förvaltning av byggnadsverket.¹⁴³

Möjligheter att organisera byggprojekt

Helhetsåtaganden

Vid ett helhetsåtagande utför en byggtreprenör samtliga delar av ett byggprojekt. Ett exempel på ett stort helhetsåtagande är ett så kallat BOT-projekt (Build, Operate/Own, Transfer-projekt) där entreprenören tar ansvar för finansieringen, projekteringen samt byggandet och äger därefter byggnadsverket och sköter förvaltning och drift inom en given tidsram.¹⁴⁴

Totalentreprenad

Vid en totalentreprenad utför en totalentreprenör projektering och byggarbetet med en egen projektledare, efter det att byggherren sammanställt krav på byggnadsverkets slutliga resultat.¹⁴⁵

Construction Management (CM)

Detta sätt att organisera ett byggprojekt kallas även för mycket delad entreprenad. Organisationsformen innebär att CM-företaget, med hjälp från olika konsulter, kartlägger byggherrens önskemål och ett förslag på byggnadsverkets attribut arbetas fram. Om byggherren anser att förslaget stämmer överrens med de faktiska kraven

¹⁴¹ Nordstrand, 2008, s. 65-76.

¹⁴² Ibid. s. 84-92.

¹⁴³ Ibid. s. 121-243.

¹⁴⁴ Ibid. s. 63.

¹⁴⁵ Ibid. s. 62.

startar en successiv upphandling av olika entreprenader. Det är dock byggherren som fattar samtliga beslut.¹⁴⁶

Utförandeentreprenader

Vid utförandeentreprenader görs utredningar och projektering av konsulter medan byggandet handlas upp av entreprenör. I det fall som en entreprenör handlas upp för att utföra uppdraget kallas detta för *generalentreprenad*. Om istället flera entreprenörer anlitas kallas detta för *delad entreprenad*.¹⁴⁷

¹⁴⁶ Nordstrand, 2008, s. 62.

¹⁴⁷ Ibid. s. 61.

B. Intervjuade personer

Medarbetare på värdföretaget Sweco

Attebrant, Elisabeth. Regionchef Öst, Sweco Management, Stockholm. Kontinuerliga möten och telefonmöten från 2009-11-27 och framåt.

Bergman, Åsa. VD, Sweco Management, Stockholm. Telefonintervju 2010-03-22.

Dahlberg, Jonas. Affärsutvecklings Direktör, Sweco Sverige och VD Sweco Russia, Stockholm. Intervju 2010-03-10.

Dozzi, Johan. VD, Sweco Infrastructure, Stockholm. Intervju 2010-02-16.

Gunner, Rebecka. Informationschef, Sweco Sverige, Stockholm. Intervju 2010-02-17.

Hed, Sören. VD, Sweco Structures, Stockholm. Intervju 2010-02-17.

Mattson, Jan. VD, Sweco Architects, Stockholm. Intervju 2010-03-08.

Nordlund, Anne. Controller, Sweco Management, Stockholm. Intervju 2010-02-16.

Nygren, Eva. Controller, Sweco Sverige, Stockholm. Intervju 2010-03-12.

Nygren, Eva. VD, Sweco Sverige, Stockholm. Telefonintervju 2010-03-23.

Olsson, Stina. Projektledare, Sweco Management, Stockholm. Intervju 2010-02-17.

Senyk, Jörgen. Gruppchef, Sweco Management, Malmö. Intervju 2010-04-06.

Svärd, Peter. Gruppchef, Sweco Management, Stockholm. Intervju 2010-03-11.

Söderberg, Anders. Gruppchef, Sweco Management, Stockholm. Intervju 2010-03-10.

Tapper, Lars. Projektledare, Sweco Management, Stockholm. Intervju 2010-03-10.

Westman, Anna. Gruppchef, Sweco Management, Stockholm. Intervju 2010-03-19.

Wäppling, Mats. VD, Sweco Koncernen, Stockholm. Telefonintervju 2010-03-05.

Beställare till värdföretaget

Colling, Magnus. Enhetschef för upphandlingar, Locum, Stockholm. Telefonintervju 2010-04-20.

Karlsson, Thomas. Fastighetsutvecklare, Locum, Stockholm. Telefonintervju 2010-04-13.

Jan-Gunnar Glave, VD på Skanska i Danmark. Telefonintervju 2010-04-14.

Medarbetare hos konkurrenter till värdföretaget

Lindfors, Christian, Regionchef Syd på Tyréns AB, Malmö. Intervju 2010-04-06.

Nylén, Fredrik, Affärsområdeschef på ÅF AB, Stockholm. Telefonintervju 2010-04-07.

Medarbetare inom andra konsultbranscher

Cederskär, Christina. Advokat, Advokatbyrå, Eslöv. Intervju 2010-03-29.

Hermansson, Ann. Jurist, Advokatbyrå, Eslöv. Intervju 2010-03-29.

Partner på stort globalt revisionsföretag, Malmö. Intervju 2010-03-30.

Senior Consultant på globalt företag inom Management Consulting och
System Integration, Köpenhamn, Danmark. Intervju 2010-03-17.

Övriga intervjuade

Träff, Göran. VD, Lengor AB och före detta medarbetare på FFNS, Stockholm.
Intervju 2010-03-11.

Diskussioner och idégenerering har även skett vid flera tillfällen med:

Andersson, Karin. Projektledare, Sweco Management, Malmö.

Björklund, Andreas. Projektledare, Sweco Management, Malmö.

Hallberg, Niklas. Ekonomie doktor och assisterande professor, Företagsekonomiska
institutionen vid Lunds Universitet, Lund.

Jaxell, Johan. Projektledare, Sweco Management, Malmö.

Lagerblad, Sofia. Projektledare, Sweco Management, Malmö.

Nyström, Ulrika. Regionchef Syd, Sweco Management, Malmö.

C. Sammanställd intervjumanual för interna intervjuer

Manualen nedan består av frågor som har ställts under samtliga interna intervjuer och har därför ändrats från intervju till intervju beroende på medarbetarens arbetsområde.

- Presentera oss själva kort
 - Vilka är vi? Vår utbildning? Vårt ex-jobb?
- Vem är den vi intervjuar?
 - Bakgrund? Arbetsuppgifter? Etc.
- Hur ser Swecos affärsmodell ut?
- Vilka är Sweco Sveriges/bolagets beställare och konkurrenter? Hur marknadsför ni er mot beställare och hur skiljer sig detta från konkurrenter? Vilka tjänster kommunicerar ni ut mot beställare?
- Vad står Swecos varumärke för?
- Hur ser prissättningen ut i branschen idag?
- Hur ser prissättningen för Swecos del ut idag?
- Har ni någon prissättningsstrategi som du kan dela med dig av?
- Hur ser ni på risk i Sweco?
- Hur har prissättning och inställning till detta sett ut historiskt i olika delar av företaget? Vilka förändringar har skett? Vad har påverkat utvecklingen? Och vem har drivit förändringen?
- Vad påverkar prissättningen idag – vilka drivkrafter finns?
- Hur högt prioriteras frågan kring prissättning inom Sweco? Varför?
- Behandlas prissättning i Sweco affärsplan? Hur? Vilka mål finns?
- Av vilka beståndsdelar består det pris som sätts av Sweco på ett uppdrag?
 - Lönn, marginal, overheadkostnader etc.?
 - Hur stora är delarna relativt varandra?
 - Är detta olika beroende på bolag/beställare/uppdragskaraktär?
- Har Sweco generella betalningskrav för dess beställare eller är de olika?
 - Hur ser dessa ut?
- Hur ser betalningsströmmarna ut för Sweco?
 - Vad är anledningen till att det ser ut så?
 - Hur påverkar/vilken effekt har detta på företaget?
 - Skulle du önska att de såg annorlunda ut?
 - Vad är praxis i branschen?
 - Hur ser du att man skulle kunna förändra betalningssättet för att förbättra betalningsströmmarna?
- Finns det olika prissättningsmodeller för olika beställare? Är detta möjligt? Anses det vara "korrekt"? Vilka typer av rabatter finns?
- Har du något uppdrag som du kan berätta om som utförts på timbasis?
 - Varför timbasis? Vad karakteriserade uppdraget?
 - Vem ville ha timbasis?

- Vad tyckte kunden? Vad tyckte Sweco/du?
 - Fördelar? Nackdelar?
 - Skulle du vilja förändra denna modell på något sätt?
- Har du något uppdrag som du kan berätta om som utförts med fastpris?
 - Varför fastpris? Vad karaktäriserade uppdraget?
 - Vem ville ha fastpris?
 - Vad tyckte kunden? Vad tyckte Sweco/du?
 - Fördelar? Nackdelar?
 - Skulle du vilja förändra denna modell på något sätt?
- Har du något annat uppdrag som du kan berätta om som inte utförts på timbasis?
 - Varför denna modell? Vad karaktäriserade uppdraget?
 - Vem ville ha denna modell?
 - Vad tyckte kunden? Vad tyckte Sweco/du?
 - Fördelar? Nackdelar?
 - Skulle du vilja förändra denna modell på något sätt?
- Hur mäter man idag/hur skulle man kunna mäta värdet av de tjänster som levereras?
- Hur mäts Swecomedarbetarens prestationer?
 - Har man tidigare mätt på något annat sätt?
 - Funderar man på att mäta på annat sätt?
- Hur tar ni lärdomar av utförda uppdrag (erfarenhetsåterföring)?
- Hur sker uppföljning, utvärdering och dokumentering av uppdrag och dess prissättning ut?
- Hur ändras priset/prissättning av ett uppdrag vid en ÄTA?
- Finns det risk för suboptimering vad gäller prissättning? Samarbetar man för att nå höga arvoden?
- Vilken typ av uppdrag är optimala för Sweco att få utföra (t.ex. storlek etc.)?
- Vad tror du kommer att påverka prissättningen i branschen i framtiden? Drivkrafter? Och hur tror du att prissättningen kommer att utvecklas framöver? Utvecklingstendenser?
- Hur tror du att Swecos prissättning kommer att utvecklas i framtiden?
- Jobbar ni på Sweco med att utveckla prissättningsmodellen/-erna?
 - Vem gör det?
 - Hur görs detta?
- Hur förändringsbenägen är man på Sweco? Hur tar man om hand nya idéer? Vilken är kulturen kring detta?
- Finns det enligt dig andra välfungerande prissättningsmodeller i byggkonsultbranschen/annan bransch?
 - Varför använder man inte denna modell?
 - Fördelar? Nackdelar?
 - Någon annan som använder sig av denna?
- SUMMERA VIKTIGA PUNKTER VI LÄRT OSS!

Prissättning av tjänster i byggkonsultbranschen

- "Nu har vi inte fler frågor, är det något mer du vill ta upp eller något du undrar över innan vi avslutar?"
- STÄNG AV BANDSPELAREN!
- BERÄTTA VEM VI PLANERAR ATT INTERVJUA!
- Har du några förslag på personer vi ytterligare borde intervjua?
- DEN VI INTERVJUAR KANSKE SÄGER NÅGOT MER
- Tacka för oss och för att han/hon tog sig tid till intervjun.

D. Sammanställd intervjumanual för konkurrenter

Denna manual användes vid intervjuer utförda med medarbetare på konkurrerande företag inom teknikkonsultbranschen.

- Presentera oss själva kort
 - Vilka är vi? Vår utbildning? Vårt ex-jobb?
- Vem är den vi intervjuar?
 - Bakgrund? Arbetsuppgifter? Etc.
- Bakgrundsfakta om företaget?
- Vilka drivkrafter/vad påverkar prissättningen inom byggkonsultbranschen?
- Vilken prissättningsstrategi jobbar Ni utifrån på företaget?
 - Är detta något som Du kan dela med Dig av?
- Hur har prissättning och inställning till detta förändrats över tiden på företaget?
- Vilka prissättningsmodeller använder Ni Er av på företaget?
 - För- och nackdelar?
 - Är detta kundberoende?
 - Efterfrågar Era kunder olika prissättningsmodeller?
 - Tror Du att det är likadant i branschen i övrigt?
 - Tar Ni hänsyn till det värde Era tjänster tillför kunden när ni prissätter?
- Vilka utvecklingstendenser ser Du för prissättningen av företagets tjänster?
- Jobbar Ni med att utveckla alternativa prissättningsmodeller?
- SUMMERA VIKTIGA PUNKTER VI LÄRT OSS!
- ”Nu har vi inte fler frågor, är det något mer Ni vill ta upp eller något Ni undrar över innan vi avslutar?”
- STÄNG AV BANDSPELAREN!
- BERÄTTA VEM VI PLANERAR ATT INTERVJUA!
- Har du några förslag på personer vi ytterligare borde intervjua?
- DEN VI INTERVJUAR KANSKE SÄGER NÅGOT MER
- Tacka för oss och för att de tog sig tid till intervjun

E. Sammanställd intervjumanual för beställare

Denna manual användes vid intervjuer utförda med olika beställare.

- Presentera oss själva kort
 - Vilka är vi? Vår utbildning? Vårt ex-jobb?
- Vem är den vi intervjuar?
 - Bakgrund? Arbetsuppgifter? Etc.
- Hur ser prissättning ut i Din bransch idag?
- Hur ser nivån på arvoden ut generellt sett i branschen? ”Rättvis nivå?”
- Vilka prissättningsmodeller använder sig företaget av?
 - Fördelar?
 - Nackdelar?
 - Är detta kundberoende?
- Tar Ni hänsyn till det värde som Era tjänster adderar för kunden?
- Vilka utvecklingstendenser ser Du för prissättningen av företagets tjänster?
- Jobbar Ni på företaget med att utveckla alternativa prissättningsmodeller?
- Ser Du att det finns välfungerande alternativa prissättningsmodeller inom/utom managementbranschen att inspireras av?
 - Vilka?
- Vad tror Du är anledningen till att konsulter inom byggbranschen har betydligt lägre arvoden än konsulter inom revisionsbranschen? Vad tror Du är anledningen till att konsulttjänster inom samma bransch har mycket olika arvodesnivåer?
- Vilka prissättningsmodeller använder Ni er av på Ernst & Young?
 - Fördelar?
 - Nackdelar?
 - Är detta kundberoende?
 - Likadan i branschen i övrigt?
- Tar Ni hänsyn till det värde som Era tjänster adderar för kunden?
- Vilka utvecklingstendenser ser Du för prissättningen av Era tjänster?
- Jobbar Ni med att utveckla alternativa prissättningsmodeller? Jobbar man med att utveckla alternativa prissättningsmodeller i branschen?
- **SUMMERA VIKTIGA PUNKTER VI LÄRT OSS!**
- ”Nu har vi inte fler frågor, är det något mer du vill ta upp eller något du undrar över innan vi avslutar?”
- **STÄNG AV BANDSPELAREN!**
- **BERÄTTA VEM VI PLANERAR ATT INTERVJUA!**
- Har du några förslag på personer vi ytterligare borde intervjua?
- **DEN VI INTERVHYAR KANSKE SÄGER NÅGOT MER**
- Tacka för oss och för att personen tog sig tid till intervjun.

F. Sammanställd intervjumanual för andra konsultbranscher

Denna manual användes vid intervjuer utförda med medarbetare på företag inom andrakonsultbranscher.

- Presentera oss själva kort
 - Vilka är vi? Vår utbildning? Vårt ex-jobb?
- Vem är den vi intervjuar?
 - Bakgrund? Arbetsuppgifter? Etc.
- Hur ser prissättning ut i denna konsultbransch idag?
- Hur ser nivån på arvoden ut generellt sett i branschen? "Rättvis nivå?"
- Vilka prissättningsmodeller använder Ni Er av på detta företag?
 - Fördelar?
 - Nackdelar?
 - Är detta kundberoende?
 - Likadant i branschen i övrigt?
- Tar Ni hänsyn till det värde som Era tjänster adderar för kunden?
- Vilka utvecklingstendenser ser Du för prissättningen av företagets tjänster?
- Jobbar Ni på företaget med att utveckla alternativa prissättningsmodeller? Jobbar man med att utveckla alternativa prissättningsmodeller i branschen?
- Ser Du att det finns välfungerande alternativa prissättningsmodeller inom/utom managementbranschen att inspireras av?
 - Vilka?
- Vad tror Du är anledningen till att konsulter inom byggbranschen har betydligt lägre arvoden än konsulter inom Er konsultbransch? Vad tror Du är anledningen till att konsulttjänster inom samma bransch har mycket olika arvodesnivåer (bredare spann)?
- **SUMMERA VIKTIGA PUNKTER VI LÄRT OSS!**
- "Nu har vi inte fler frågor, är det något mer du vill ta upp eller något du undrar över innan vi avslutar?"
- **STÄNG AV BANDSPELAREN!**
- **BERÄTTA VEM VI PLANERAR ATT INTERVJUA!**
- Har du några förslag på personer vi ytterligare borde intervjuas?
- **DEN VI INTERVJUAR KANSKE SÄGER NÅGOT MER**
- Tacka för oss och för att han/hon tog sig tid till intervjun.