

Internationell entreprenad

- Så lönsamt är det

Niklas Henriksson
Daniel Törnquist

Copyright © Niklas Henriksson och Daniel Törnquist 2012
Avdelningen för byggproduktion
Lunds Tekniska Högskola, Lunds Universitet

Tryckt av Media-Tryck, Lund 2012

ISBN LUTVDG/TVBP—12/5437—SE

Lunds Tekniska Högskola
Avdelningen för Byggnadsekonomi
Box 118
221 00 Lund

Telefon: 046-222 74 21
Telefax: 046-222 44 14
E-post: bekon@bekon.lth.se
Hemsida: www.bekon.lth.se

Sammanfattning

- Titel:** Internationell entreprenad
- Författare:** Niklas Henriksson och Daniel Törnquist
- Handledare:** Anne Landin, Professor på avdelningen för Byggproduktion, Lunds Tekniska Högskola
Magnus Jarebrant, Arbetschef, Peab, Lund
- Examinator:** Kristian Widén, Universitetslektor på avdelningen för Byggproduktion, Lunds Tekniska Högskola
- Problemställning:** Upphandling av internationell underentreprenad är en aktuell fråga för byggbranschen då handeln mellan länder ökar. Ofta görs dessa upphandlingar med avseende på tid, kostnad eller kvalitet då det finns potentiella vinningar för företaget. Men processen innebär många möjligheter och hinder där totalkostnaden blir svårsmätbar. Att identifiera totalkostnaden är en viktig del ur ett företagsperspektiv för att kunna uppskatta lönsamheten vid upphandlingar. Studien ämnar att besvara följande frågor;
- Hur påverkas ett byggföretags verksamhet vid upphandling av utländsk underentreprenör?
 - Vilken av de tre parametrarna; tid, kostnad eller kvalitet är drivande vid en utländsk upphandling?
 - Vilka andra parametrar påverkar upphandlingsprocessen?
 - Hur lönsamt är det med utländska entreprenader?

Internationell entreprenad

- Syfte:** Studien syftar till att undersöka lönsamheten vid internationella upphandlingar med avseende på tid, kostnad eller kvalitet. Undersökningen utgår från teorin kring resurstriangeln där någon av de tre parametrarna antas bli drivande för genomförande av internationell handel. Då en internationell upphandling förkastas kan det antas bero på ytterligare faktorer såsom kommunikation, merarbete och arbetsmiljö. Dessa aspekter skall behandlas i denna studie.
- Metod:** För att besvara problemställningen inleds arbetet med en litteraturstudie för att ge en teoretisk bakgrund. Genom intervjuer, enkät samt fallstudier skapas empiri för en analys.
- Slutsatser:** Undersökningen visar att utländska entreprenader oftast är lönsamma upphandlingar men de medför en annorlunda arbetsprocess. Denna process rymmer många hinder och möjligheter som både kan innebära fördelar och nackdelar för fallföretaget. Det som är avgörande vid en utländsk upphandling är kostnadsparametern, dock är det viktigt att inte förkasta mjuka parametrar som på ett eller annat sätt kan bli helt avgörande.
- Nyckelord:** Internationell upphandling, inköp, entreprenad, underentreprenad, lönsamhet, mjuka parametrar.

Abstract

- Title:** International procurement of contractors
- Authors:** Niklas Henriksson och Daniel Törnquist
- Supervisor:** Anne Landin, Professor on the division of Construction Management, Faculty of Engineering, LTH
Magnus Jarebrant, Project Manager, Peab, Lund
- Examiner:** Kristian Widén, PhD on the division of Construction Management, Faculty of Engineering, LTH
- Problem:** Procurement of international contractors is an ongoing issue for the construction industry because commerce between countries increases. These procurements are often made regarding time, cost or quality with potential gains for the company. But the working procedure implies many obstacles and opportunities where total costs are difficult to gauge. Identifying total cost is an important part, from a business perspective, in order to estimate the profitability of procurements. Following questions are to be answered in this report;
- How does international procurements affect a Swedish constructions company?
 - Which of the three parameters; time, cost quality are the main reason for international procurements?
 - Which other parameters affect the procurement process?
 - How profitable are foreign procurements?

Internationell entreprenad

- Purpose:** This report aims towards analysing the profitability of international procurement focusing on one the three parameters: time, cost or quality. This analysis works on the supposition of the resource triangle where one of the three parameters can be assumed to be the main reasons for the procurement. As an international contractor is rejected, it may be due to additional factors such as communication, additional work and working environment. These aspects will be addressed in this report.
- Method:** To answer the problem, work will begin with a theoretical study to provide a theoretical background. Through interviews, surveys and case studies empirics are created for an analysis.
- Conclusions:** This report shows that foreign procurements are profitable, but they bring a different work process. This process involves many obstacles and opportunities that both may have advantages and disadvantages for the case company. The main reason for an international procurement is costs. However it is important not to reject the soft parameters that in some way may be crucial.
- Keywords:** International procurements, purchasing, construction, subcontracting, profitability, soft parameters.

Förord

Examensarbetet *Internationell entreprenad – Så lönsamt är det* har utförts under våren 2012 som avslutande projekt inom civilingenjörsutbildningen Väg- och Vattenbyggnad vid Lunds Tekniska Högskola. Studien motsvarar 30 hp och har gjorts i ett samarbete mellan rapportförfattarna, avdelningen för Byggproduktion och Peab Lund.

Vi skulle första och främst vilja rikta ett stort tack till våra handledare Anne Landin, LTH, och Magnus Jarebrant, Peab. Vi skulle även vilja rikta ett stort tack till samtliga respondenter och involverade personer under studiens gång. Genom att delta i enkätundersökningar och intervjuer har respondenterna varit en förutsättning för studien och dess utfall. Ett tack riktas också till alla medarbetare på Peabs kontor i Lund och Malmö för ett öppet och positivt mottagande av två studenter.

Lund, Maj 2012

Niklas Henriksson
Daniel Törnquist

Ordlista

Forskningsenhet

Objektet för en undersökning.

Förkortningar

UE

Underentreprenör

EU

Europeiska Unionen

ABT-U

Allmänna Bestämmelser för Underentreprenader på Totalentreprenad

AB-U

Allmänna Bestämmelser för Underentreprenader på utförandeentreprenad

TB

Täckningsbidrag

IH

Avdelningen för Internationell Handel

LO

LandsOrganisationen i Sverige

FN

Förenta Nationerna

Psykosociala

Samspel mellan psykiska och sociala förhållanden

Innehållsförteckning

1	Inledning	11
2	Metod.....	15
3	Resurstriangeln och mjuka parametrar	19
4	Byggprocessen	27
5	Inköp.....	31
6	Lagar och förordningar	35
7	Fallföretaget.....	37
8	Kvalitativa intervjuer	43
9	Kvantitativ enkätundersökning	53
10	Dokumentstudie.....	57
11	Resultat.....	63
12	Analys	65
13	Slutsats	73
14	Diskussion	74
15	Referensförteckning	75
16	Bilagor	77

1 Inledning

Kapitlet behandlar bakgrunden till det valda ämnesområdet och syftet med undersökningen. Det redogörs för problemställning och avgränsningar.

1.1 Bakgrund

Byggbranschen är Sveriges näst största bransch, efter vård och omsorg, och sysselsätter drygt 500 000 människor och omsätter över 115 miljarder kr varje år. Branschen är kapitalintensiv men trots allt kapital är marginalerna snäva och priser pressas ständigt på den öppna marknaden¹. Kraven på budget, kvalitet och projekttider blir allt högre samtidigt som nya innovationer ska implementeras. Detta gör att många aktörer vänder blickarna utanför Sveriges gränser vid upphandling av entreprenader för att hitta mer lönsamma lösningar. Samtidigt kan utlandsupphandlingar vara en känslig fråga. I en rapport skriver LO att utländsk arbetskraft jobbar under svenska minimilöner helt lagligt. "Vi ser en explosionsartad ökning" säger Johan Lindholm på Byggnads och syftar på användningen av utländska bemanningsföretag. I rapporten är det just arbetskraft som är i fokus och inte hela entreprenader, men byggbranschens rykte kan påverkas vid negativ publicitet.

Handel mellan länder och handelsblock blir allt friare vilket skapar gynnsamma affärsmöjligheter där fler länder blir tillgängliga på marknaden. Denna globalisering innebär även att allt fler länder, rika som fattiga, är med och påverkar världsekonomin och konkurrensbilden mellan länder. Den allt bredare internationella marknaden öppnar upp nya inköpskanaler för företag som därmed får en möjlighet att konkurrera ut den inhemska marknaden. Inom EU gäller fri handel mellan medlemsländer där just detta är en av grundprinciperna. I Sverige som medlem i EU, världens största handelspart, råder gynnsamma förutsättningar för företag med handel på den internationella marknaden. Men det är väsentligt att identifiera vilka hinder och möjligheter globaliseringen medför, både på affärsmässig och juridisk nivå.

Ofta görs internationella upphandlingar med avseende på någon av de tre parametrarna; tid, kostnad eller kvalitet. Tidsparametern handlar i många fall om att minska leveranstider och produktionstiderna vilket vissa utländska leverantörer kan erbjuda i relation till svenska konkurrenter. I de fall kostnadsparametern är drivande är det ofta lägre offertsummor som eftersträvas. Många utländska företag kan erbjuda både material och tjänster till lägre kostnad än svenska aktörer². Kvalitetsparametern kan bero på ett flertal olika faktorer såsom särskild kompetens och tolerans.

¹ Suomen Virallinen Tilasto, Rakentamisen tilinpäätöstilasto, Helsinki 2010

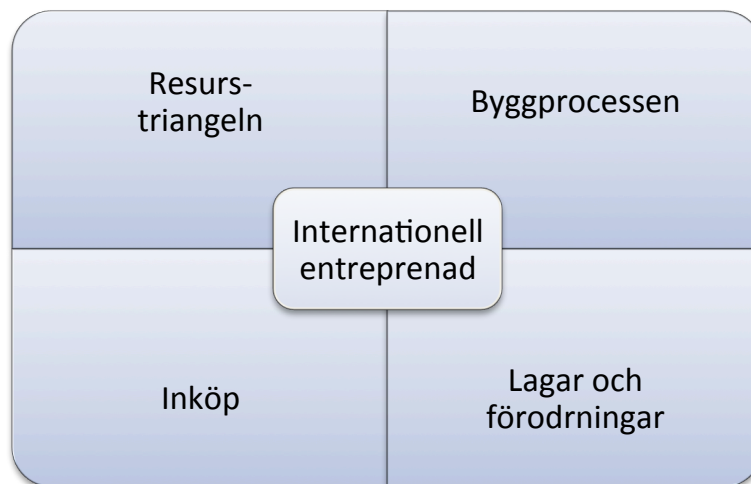
² Bengt Wollmark, Inköpschef Peab Lund, intervju den 16 februari 2012

Internationell entreprenad

Omkostnader för ett projekt är svårämbara då flera mjuka parametrar som kommunikation, arbetsmiljö och arbetsmoral måste tas med i beräkningen. Då en utländsk underentreprenör involveras i ett projekt påverkas dessa faktorer ytterligare. Parametrar skiljer sig åt beroende på vilket land företaget och dess anställda kommer ifrån och vilket arbetsklimat det råder på det aktuella projektet. Vid upphandling av utländska entreprenader kan det innebära merarbete och merkostnader trots ett lägre offertpris då skarvar uppstår innan en arbetsrutin är skapad. Dock har omkostnader minskar med tiden då arbetsrutinen är etablerad för de inblandade aktörerna.

Att upphandla en ny entreprenad, utländsk eller svensk, innebär alltid en ökad risk i jämförelse med att använda tidigare aktörer där en relation redan etablerats³. Därför finns det ett visst motstånd mot genomförande av en ny entreprenad eftersom detta kan medföra nya rutiner och produkter. Men det är samtidigt viktigt ur ett branshperspektiv att våga utveckla nya samarbeten, utländska som svenska, för att möta framtidens krav.

För att skapa en teoretisk bakgrund till problemet är det viktigt att behandla många olika ämnesområden då det är många faktorer som påverkar på ett eller annat sätt. Studien är upplagd på fyra teoriblock som tillsammans skapar en bild av förutsättningar för internationell entreprenad. Genom att kombinera och göra ett urval för respektive teoriområde skapas en förståelse och kunskap som ligger till grund för vidare arbete. Detta illustreras i Figur 1.



Figur 1. Visualisering av teoriupplägg

³ Skoog & Wiklund, Proffs i inköp, Falköping 2001

1.2 Syfte och problemställning

Syftet med studien är att analysera hur ett svenskt byggföretags verksamhet påverkas av utländsk entreprenad. Ofta görs dessa upphandlingar med avseende på någon av de tre parametrarna; tid kostnad eller kvalitet med syftet att det på något sätt skall bli lönsamt i relation till att anlita inhemska leverantörer. Men nya kontakter och relationer med andra kulturer och arbetsrutiner från andra länder kan innebära ökade omkostnader.

Att få ett mått på hur totalkostnaden påverkas av en utländsk upphandling är huvudfrågan för denna studie. Vid en analys måste hänsyn tas till ett byggprojekts olika faser då dessa ställs inför specifika förutsättningar och utmaningar. Genom att i analysen utgå från olika faser i projektet kan en översiktlig bild ges av hela upphandlingsprocessen. Följande frågeställning har legat till grund för arbetsprocessen.

- Hur påverkas ett byggföretags verksamhet vid upphandling av utländsk underentreprenör?
- Vilken av de tre parametrarna; tid, kostnad eller kvalitet är drivande vid en utländsk upphandling?
- Vilka andra parametrar påverkar upphandlingsprocessen?
- Hur lönsamt är det med utländska entreprenader?

1.3 Avgränsningar

Arbetet kommer behandla entreprenader där underentreprenören bistår med material och tjänst, en så kallad traditionell underentreprenad, för utförligare beskrivning av underentreprenad se Kapitel 4.1.2 Underentreprenörer.

Undersökningen kommer genomföras i samarbete med ett fallföretag och kommer därmed avgränsas till deras verksamhet och arbetsområden. Dokumentanalysen kommer enbart genomföras på totalentreprenader då fallföretaget därmed har full insyn i hela projektprocessen. Vid analys av data erhållen från fallföretaget kommer med hänsyn till sekretessavtal siffror och uppgifter inte redovisas.

De faser i byggprocessen som skall behandlas har i samråd med fallföretaget begränsats till upphandling, utförande och eftermarknad.

Litteraturstudien kommer att begränsas till följande områden eftersom dessa skapar en helhetsbild över problemställnings förutsättningar och komplexitet.

- Resurstriangeln
- Byggprocessen
- Inköp
- Lager och förordningar

1.4 Disposition av examensarbetet

Kapitel 1 – *Inledning*; beskriver bakgrunden, syftet och problemformuleringen samt avgränsningar för studien.

Kapitel 2 – *Metod*; behandlar studiens upplägg och tillvägagångssätt samt grundläggande forskningsteori

Kapitel 3 – *Resurstriangeln och mjuka parametrar*; beskriver de drivande faktorerna; tid, kostnad och kvalitet samt samspelet mellan dessa. Även mjuka parametrar som påverkar utländsk entreprenad behandlas.

Kapitel 4 – *Byggprocessen*; en översikt av ett byggprojekts olika faser samt ansvarsformer.

Kapitel 5 – *Inköp*; en grundläggande inblick i inköp och inköpsprocessen ur ett generaliserat industriellt perspektiv.

Kapitel 6 – *Lagar och förordningar*; de juridiska hinder och möjligheter som kan uppstå vid utländsk entreprenad behandlas.

Kapitel 7 – *Fallföretag*; en beskrivning av fallföretaget, dess organisation och arbetsmetoder.

Kapitel 8 – *Kvalitativ undersökning*; den inledande empiriska undersökningen görs med syfte att identifiera mervärden och merkostnader.

Kapitel 9 – *Kvantitativ undersökning*; den uppföljande undersökningen görs med syftet att kvantifiera merkostnader och mervärden.

Kapitel 10 – *Dokumentstudie*; i kapitlet görs en studie utifrån färdiga projekt med syfte att kvantifiera merkostnader och mervärden.

Kapitel 11 – *Resultat*; en översikt över resultatet av undersökningen.

Kapitel 12 – *Analys*; analys av data från kapitel 8,9 och10.

Kapitel 13 – *Slutsats*; en slutsats grundad på analyskapitlet.

Kapitel 14 – *Diskussion*; en diskussion kring analysen och resultaten i en återkoppling till frågeställningen samt förslag på vidare undersökningar.

Kapitel 15 – *Källförteckning*; en förteckning av vilka källor som används till studien.

2 Metod

Detta avsnitt syftar till att ge en översiktlig bild av arbetets gång och upplägg. Det redogörs för val av metod och den studieteknik som legat till grund för rapportskrivningen.

2.1 Arbetsgång



Figur 2. Arbetslinje

I Figur 2 illustreras rapportens arbetsförfarande och arbetsgång. I syfte och problemformuleringen formuleras syftet med studien och problemformuleringen som legat till grund för undersökningen. I det inledande arbetet etableras kontakt med ett fallföretag som bistår med information och data. Under litteraturstudien byggs en teoretisk bakgrund upp för

att skapa förståelse kring problemställningen. Urval av respondenter görs innan varje undersökningsmetod för att få en bred områdesövergripande representantbas för vidare intervjuer och enkäter. Pilottest genomförs för att säkerställa kvalitet i intervjumanus och enkät. Till grund för analys ligger den data som samlats in från intervjuer, enkäter och fallstudier. Från detta dras slutsatser som svarar på den ursprungliga frågeställningen.

2.2 Forskningsmetodik

Inom forskningsmetodik finns två grundläggande metoder för hur en problemformulering kan angripas. Dessa brukar benämnas kvalitativa respektive kvantitativa metoder. Vid val av metodik är det viktigt att definiera syftet med undersökningen då de båda metoderna innebär olika möjligheter och begränsningar⁴. Utifrån undersökningens problemformulering väljs den metod som på rätt sätt angriper det undersökningen syftar till att utreda. I många undersökningar visar det sig att den rätta vägen är en kombination av de båda metoderna. Genom att låta de båda metoderna samverka kan en klarare helhetsbild skapas av den verklighet som önskas beskriva⁵.

2.3 Examensarbetets ansatts och angreppssätt

Studien inleds med en litteraturstudie där teorier behandlas, stor vikt läggs på aktuella artiklar samt litteratur. Detta är för att en vetenskaplig bakgrund till den fortsatta undersökningen. Undersökningen inleds med att identifiera drivande faktorer vid upphandlingen för att sedan rangordna dessa med hänsyn till vilken som är dominerande. Detta skall uppnås genom inledande kvalitativa intervjuer, med utvalda personer, där djupare förståelse för området skapas. En kvantitativ enkätundersökning syftar till att skapa empiri kring lönsamheten baserat på den dominerande faktorn. Genom dokumentstudier och empiri från nyckelpersoner på fallföretaget skapas hårddata som ligger till grund för analys och slutsats.

⁴ Holme & Solvang, Forskningsmetodik, Lund 1997

⁵ Holme & Solvang, Forskningsmetodik, Lund 1997

2.4 Kvalitativa metoder

Kvalitativa metoder och data kännetecknas av närheten mellan forskaren och den undersökte forskningsenheten där den enskildes situation fångas. En form av kvalitativ metod är att använda intervjuer. Vid en intervju eftersträvas en djupare inblick i problemet och en stor frihet lämnas till den intervjuade att själv formulera svar och vinklingar. Med den här metoden undersöks färre antal forskningsenheter i en djupare diskussion. Själva intervjuprocessen har karaktären av ett vanligt samtal där indata är i form av respondentens egna formuleringar. Med hänsyn till detta är det av praktiska skäl inte möjligt att intervjuar allt för många enheter. Syftet med den kvalitativa undersökningen är att bredda perspektivet och få en djupare inblick i komplexiteten i problemet⁶. Vid analys av data är det viktigt att beakta forskarens utveckling genom studiens gång där kunskapens kan tänkas öka under processen⁷.

2.5 Kvantitativa metoder

Kvantitativa metoder kännetecknas av en mer formell, och av forskarna styrd, process med en större mängd forskningsenheter. En undersökning sker oftast genom någon typ av frågeformulär med fasta svarsalternativ som den intervjuade har att förhålla sig till. Möjlighet till tolkningar och utvecklingar ges inte varför det är viktigt att på förhand konstruera frågorna så att svaren kan bli representativa. Vid en kvantitativ intervju samlas data in som skall spegla den aktuella situationen kring det undersökta ämnet. Det är därför viktigt att den urvalsgrupp som undersöks är representativ för ämnet i fråga. Undersökningsmetoden har som utgångspunkt att indata som hanteras lätt ska kunna överföras till statistiska samband och resultat. Men detta är inte samma sak som att data är lättanalyserad och en viktig del i datahanteringen är att avgöra validiteten i de svar som erhålls⁸.

2.6 Reliabilitet och Validitet

Reliabiliteten avgör hur tillförlitlig en undersökning är. Vid upprepade undersökning ska utfallet bli liknande för att hög reliabilitet ska kunna bekräftas⁹. För att erhålla en hög reliabilitet skall omständigheterna varieras mellan de olika undersökningarna, exempelvis genom att variera frågornas ordningsföljd.

Validiteten avgör om resultatet på undersökningen speglar den frågeställningen som är ställd¹⁰. Olika personer tolkar frågor annorlunda och genom det generaliserade och

⁶ Holme & Solvang, Forskningsmetodik, Lund 1997

⁷ Kvale, Den kvalitativa forskningsintervjun, Lund 1997

⁸ Holme & Solvang, Forskningsmetodik, Lund 1997

⁹ Holme & Solvang, Forskningsmetodik, Lund 1997

¹⁰ Holme & Solvang, Forskningsmetodik, Lund 1997

standardiserade undersökningsmanuset är det inte säkert att man fått svar på det man egentligen menat att fråga.

2.7 Undersökningens arbetsförfarande

Genom att kombinera kvalitativa- och kvantitativa metoder skapas en situation där båda metoderna förstärker varandra. Inledningsvis görs kvalitativa intervjuer för att ge en djupare förståelse och empiri. Detta görs som en förberedelse till en kvantitativ undersökning med syftet att skapa statistisk data. För att verifiera de resultat som erhållits från den kvantitativa undersökningen görs en dokumentstudie.

2.8 Bortfall

I alla forskningssammanhang kan ett visst bortfall förväntas. Flera orsaker kan ligga till grund för detta. Det kan vara bristfälliga erfarenheter eller bristande motivation vid deltagande. Det är viktigt att innan studien påbörjas bestämma hur bortfall definieras och hanteras¹¹.

I denna studie kommer data och information från respondenter med icke tillräcklig erfarenhet inom området hanteras som bortfall. Vidare kommer även respondenter med erfarenheter som faller utanför studiens avgränsningar hanteras som bortfall.

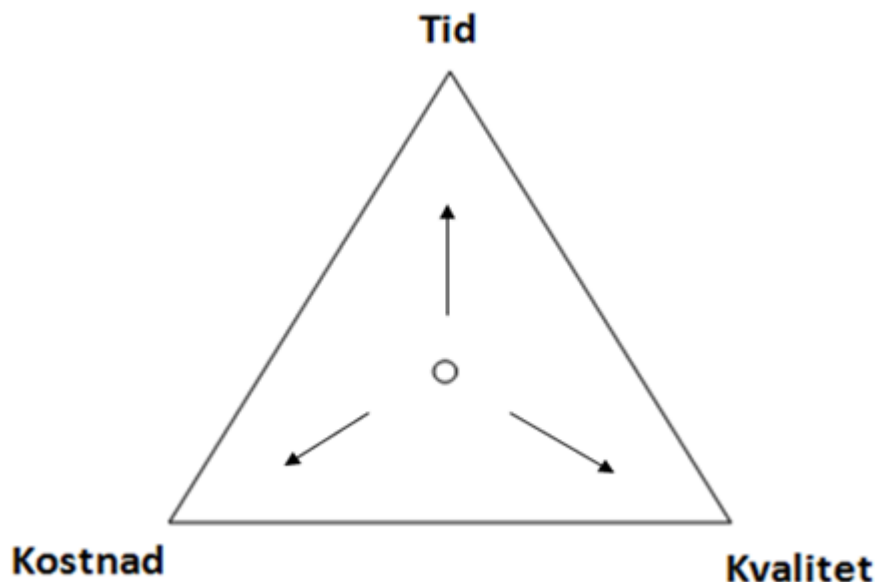
¹¹ Holme & Solvang, Forskningsmetodik, Lund 1997

3 Resurstriangeln och mjuka parametrar

Kapitlet behandlar de tre parametrarna; tid, kostnad och kvalitet. En ingående beskrivning av de tre parametrarna presenteras samt sambandet i en resurstriangel. Ytterligare en parameter, en fjärde, behandlar mjuka aspekter.

3.1 Resurstriangeln

Ett byggprojekts framgång eller misslyckande kan bero på någon av de tre parametrarna: tid, kostnad och kvalitet¹². Dessa kan sammanställas i en *resurstriangel*, vilket illustreras i Figur 3. Samspelet mellan de tre parametrarna är komplext då de kan bero på varandra i olika grad¹³. Teorin kring resurstriangeln ligger i att faktorerna rangordnas mot varandra för att identifiera den drivande faktorn. Genom att placera sig någonstans i triangeln sker ett aktivt val som illustrerar rangordningen mellan de tre faktorerna.



Figur 3. Resurstriangeln

3.2 Tid

I det moderna samhället spelar begreppet tid en viktig roll och i byggbranschen är tid en nyckelfaktor som många gånger avgör ett projekts utfall. Begreppet tid är brett och kan innefatta många aspekter på olika nivåer. Det kan handla om projektider, byggtider, leveranstider, uttorkningstider med mera. Det finns en ständig drivkraft att minska tidsramar eftersom tid oftast innebär pengar. För byggföretag uppstår många kostnader som står i direkt

¹² Hoffman m.fl, Estimating Performance Time for Construction Projects, Dayton OH 2007

¹³ Briner m.fl, Projektledaren, Borgå 1997

proportion till begreppet tid. Detta kan vara hyror av maskiner, verktyg och utrustning. Kostnader uppkommer också på grund av arbetstimmar.

Det finns marginaler för att spara in tid och därmed pengar i byggbranschen. På operativ nivå går det att arbeta med exempelvis utveckling av arbetsplatsrutiner och arbetsförståelse för att på så sätt effektivisera moment. På strategisk nivå finns möjlighet att påverka tidsaspekten genom upphandlingar och långsiktigt planeringsarbete.

Om en projekttid kan kortas ned kan i sin tur många omkostnader minskas. Viktigt för detta blir att identifiera kritiska moment på kritiska linjen. En metod för att korta ned projekttider är att upphandla entreprenader som erbjuder just kortare tider för genomförande av ett specifikt tidskritiskt moment. Det kan vara kortare leveranstider och kortare genomförandetider. Detta är något som utländska aktörer kan erbjuda i större grad än svenska¹⁴. Men i arbetet med att spara tid uppstår en del risker. De flesta arbetsolyckor sker under omständigheter där rutiner förbisets i jakten på tid och tidseffektivitet. När moment skall påskyndas ökar även felfrekvensen vilket får kvalitetsmässiga konsekvenser. Det finns alltså resurser att spara in genom minskad tidsåtgång men detta måste göras utan att förbise andra aspekter som kan få ekonomiska konsekvenser.

För att påverka andra aktörers inverkan på tidsaspekten finns verktyg och avtal till förfogande. Incitament kan användas som morot för att motivera en underentreprenör att utföra vissa prestationer kopplat till bland annat tid. Viten har motsatt angreppssätt och verkar mer som en piska. Vid förseningar och bristfälligheter tas ett vite ut. Incitament och viten kan även finnas avtalat i relationen mellan huvudentreprenören och beställaren.

3.3 Kostnad

Kostnader är en mer eller mindre avgörande faktor i varje beslut som tas i byggbranschen. Mätbarhet är i de flesta fall kopplat till kostnader och ekonomi. Men kostnaders roll i byggbranschen har förändrats med tiden. Förr i tiden kunde en byggmästare utifrån en byggnads yttre mått direkt säga vad byggnaden skulle kosta att bygga och vilka intäkter den skulle generera¹⁵. I dag sitter flertal tjänstemän med bland annat kalkylberäkningar och investeringsbedömningar. Detta är ett resultat av att byggbranschen blivit allt mer komplex

¹⁴ Ingvar Hermansson, Chef för Internationell Handel Peab, intervju den 13 februari 2012

¹⁵ Kristian Widén, Universitetslektor på avdelningen för Byggproduktion LTH, föreläsning 3 november 2011

och nya typer av kostnader har uppstått. Indirekta kostnader har ökat i och med att administrativa krav har tillkommit i form av exempelvis lagar och handlingar¹⁶.

Det är viktigt att skilja på pris och kostnad. Pris är styrt av tillgång och efterfrågan vilket innebär att priset på en vara eller produkt är den summa som kunden är beredd att betala. Kostnader är ett mått på förbrukade resurser, mellanskillnaden av priset och kostnaden blir vinsten. I byggbranschen uppstår många kostnader i ett företags verksamhet och dessa delas in i två grupper; direkta- och indirekta kostnader. Direkta kostnader utgörs av material och lön kopplat direkt till den värdeskapande produktionen. På dessa direkta kostnader tillkommer diverse omkostnader. Arbetsledning, företagsledning och serviceenheter är exempel på omkostnader som tillkommer på de direkta kostnaderna. Men omkostnaderna omfattas även av kapitalkostnader och avskrivningar på maskiner, utrustning och anläggningar. För att göra en förtjänst på en entreprenad måste priset täcka alla kostnader, både direkta och indirekta, som uppstår i entreprenaden. När en offert skall lämnas på en entreprenad beräknas dessa kostnader och tillägg gör för vinstmarginal och riskbedömning.

För ett företag är detta en viktig aspekt i synnerhet när varor och tjänster, som företaget själv skulle kunna utföra, skall upphandlas från underentreprenörer. Det blir ett övervägande där de egna kalkylerade kostnaderna ställs mot offertpriset från underentreprenören. I denna bedömning måste totalkostnaden vara i fokus. Det kan ofta löna sig att sälja ut delar av en entreprenad till specialiserade aktörer, förutsatt att egna hantverkare och utrustning kan hållas sysselsatta¹⁷.

Byggbranschen är väldigt konjunkturberoende vilket påverkar både priser och kostnader. Priser påverkas till stor del av varierande efterfrågan och kostnader bland annat av varierande materialpriser. Vid upphandling från andra länder kan detta vara av betydelse då olika konjunkturlägen kan råda i olika länder¹⁸.

¹⁶ A:son – Palmqvist m.fl., Svenskt Bygge, Stockholm 1988

¹⁷ Mikael Westerberg, Platschef Peab, intervju den 20 februari 2012

¹⁸ Ingvar Hermansson, Chef för Internationell Handel Peab, intervju den 13 februari 2012

3.4 Kvalitet

Ur ett historiskt perspektiv har synen på kvalitetshantering förändrats. I industrialismens tidiga stadium var kvalitet något som uppnåddes genom kontroller och inspektioner i den befintliga verksamheten. Modern kvalitetsteori handlar mer om att arbeta förebyggande. Grundtanken i detta angreppssätt är att kvalitetsbrister är billigare att förebygga än att åtgärda¹⁹. För byggbranschen är kvalitet en viktig faktor som kan få stora ekonomiska konsekvenser.

Kvalitet och arbeten kopplat till kvalitet inom byggbranschen är undersökt vid flertal forskningsrapporter. Undersökningar från 90-talet av byggprojekt i USA visar att upp till 12% av hela projektkostnaden kan relateras till kvalitetsarbeten. Motsvarande undersökning 2008 i Israel kom fram till att denna procentsats var upp till 5%²⁰.

För att förstå de kostnader som kan relateras till kvalitet är det viktigt att kunna identifiera olika typer kostnadsposter inom själva kvalitetsarbetet. Dessa kostnadsposter kan delas in i två grupper; förebyggande- samt åtgärdande arbeten. Det uppstår kostnader både i form av investeringar för att uppnå kvalitet och kostnader på grund av bristande kvalitet.

Företag som investerar i förebyggande kvalitetsarbete har tre fördelar: studier visar att företag som gör investeringar i förebyggande åtgärder får en lägre totalkostnad för kvalitetsarbeten²¹. Den andra fördelen är att många av de förebyggande investeringar så som kvalitetssystem, ökad kompetens genom utbildning och utrustning kan överföras till nästa projekt. Den tredje fördelen är att företagets rykte förbättras i och med positiv anknytning till kvalitet vilket är en marknadsfördel²². Men allt för stora investeringar inom förebyggande åtgärder är svåra att ekonomiskt motivera då återbetalningstiden blir allt för lång. Nyckeln för byggföretag är att finna en balans mellan lagom stora investeringar för att säkerställa rätt kvalitet och samtidigt ha fungerande system för att hantera de kvalitetsbrister som kan uppstå²³, se Diagram 1.

¹⁹ Rosenfeld, Construction of quality versus of non-quality: the crucial balance, Haifa 2010

²⁰ Rosenfeld, Construction of quality versus of non-quality: the crucial balance, Haifa 2010

²¹ Rosenfeld, Construction of quality versus of non-quality: the crucial balance, Haifa 2010

²² Rosenfeld, Construction of quality versus of non-quality: the crucial balance, Haifa 2010

²³ Bergman & Klefsjö, Quality – from customer needs to customer satisfaction, Lund 1994

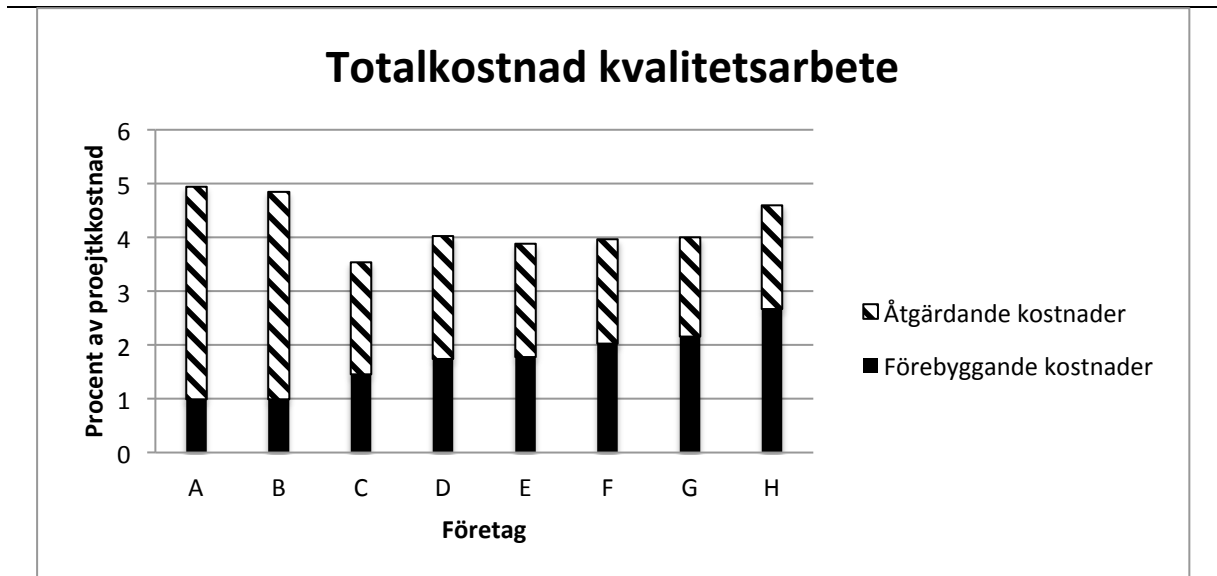


Diagram 1. Förhållandet mellan åtgärdande- och förebyggande kostnader²⁴.

En stor del av projektkostnaden kan kopplas till kvalitetsarbeten. Att beakta detta vid upphandling av underentreprenörer är viktigt då vissa av dennes kvalitetsbrister kan behöva bekostas av huvudentreprenören. Då fel eller brister av underentreprenören upptäcks under garantitid kan huvudentreprenören välja att själv åtgärda felet snabbt. Detta görs för att bibehålla ett kundvärde. Vid senare tillfälle inleds en process mot underentreprenören i fråga. Att välja tidigare samarbetspartners med goda referenser innebär en trygghet då en säkerhet kring kvalitén på arbetet är känd. Att vända sig till nya aktörer och samarbetspartners innebär därmed ett risktagande²⁵.

Det finns även många svåridentifierade kostnader i det egna företagets organisation, exempelvis då interna byggfel åtgärdas direkt utan rapportering. Detta innebär att kostnaden inte syns, men den finns i form av exempelvis extra arbetsbörda.

Många företag kräver att dess leverantörer och samarbetspartners skall ha någon form av dokumenterat kvalitetssystem. Ett kvalitetssystem är ett verktyg för kontroll och förbättring av en verksamhet och dess produkter. Detta kan uppnås genom att skapa rutiner och dokumentationssystem. Ett grundläggande internationellt system är ISO 9000 - serien som bland annat bygger på ständig förbättring. Det finns många andra system med motsvarande

²⁴ Jämför med Rosenfeld, Construction of quality versus of non-quality: the crucial balance, Haifa 2010

²⁵ Skoog & Wiklund, Proffs i inköp, Falköping 2001

egenskaper. Vid många samarbetsituationer är det dock viktigt att utveckla och konkretisera kvalitetssystemet mot den aktuella situationen²⁶.

3.5 Samspel i resurstriangeln

Samspelet mellan de tre parapeterna är varierande där de kan påverka varandra i olika utsträckning. Huvudfokus på någon av de tre parametrarna medför effekter som kan relateras till de övriga två. Balanserat hänsynstagande är rekommenderat för att optimera processen.

Med fokus på tid påverkas indirekt kostnads- och kvalitetsbilden. Kortare projektider innebär en kostnadsbesparing och naturligtvis gäller motsatsen då förseningar kan resultera i kostnader såsom viten och kostnader relaterat till produktionsstopp. Med tidsfokus innebär det även att kvalitén påverkas. Slarvigt utfört arbete kan leda till omarbete vilket i sin tur även det får ekonomiska konsekvenser.

Kostnadsparametern är svårbedömd eftersom både tid- och kvalitetsparametern på något sätt måste översättas till en kostnad i en helhetsbedömning. Med fokus på kostnader är det ofta offerter och direkta kostnadsbesparingar som eftersträvas. Detta kan påverka tidsaspekten på flera sätt. Med kostnadsfokus i projektet kan resursfördelning optimeras och på så sätt minska totalkostnaden. Dock kan det få motsatt effekt och resursbrist kan uppstå vilket leder till förseningar. Då kostnadsbesparing görs på bekostnad av kvalitetsaspekten kan nya utgifter uppstå på grund av undermålig kvalitet i produkten under både utförandeprocessen och eftermarknaden.

Då kvalitet är i huvudfokus sker det ofta på bekostnad av både tid och kostnad. Att säkerställa en hög kvalitet både gällande material och utförande kostar ofta extra resurser. Ett optimerat kvalitetsarbete är när rätt kvalitet kan levereras, det vill säga den som är definierad av beställaren. Om kvalitén är undermålig får det naturliga merkostnader i form av kompletteringar. Då kvalitetsnivån är överarbetat innebär det merkostnad i onödigt förbrukade resurser.

I ett projekt eller en upphandling kan fokus ligga på någon av de tre parametrarna men det finns alltid ett hänsynstagande ur ett helhetsperspektiv där det alltid är totalkostnaden som måste vara styrande.

²⁶ Bergman & Klefsjö, Quality – from customer needs to customer satisfaction, Lund 1994

3.6 Mjuka parametern

Den fjärde parametern innefattar aspekter som inte finns upptagen i resurstriangeln men påverkar ett beslut. Dessa mjuka parametrar eller aspekter är exempelvis arbetsmiljö, säkerhet samt psykosociala aspekter. De mjuka parametrarna går inte alltid att översätta till pengar eller så är det svårt att få ett korrekt värde på detta då det skiljer sig för mycket mellan olika projekt. Detta innebär inte att de är mindre viktiga för om projekt ska lyckas eller misslyckas. Det är ofta ett samspel av mjuka parametrar som påverkar en process vilket gör det svårt att identifiera och kvantifiera enskilda faktorer.

Under ett projekts gång och process finns det ett antal mjuka aspekter som påverkas av en utländsk entreprenad. I och med språkskillnader kan problem uppstå som i sin tur kan leda till oklarheter och missförstånd. Dessa missförstånd kan i längden påverka dels säkerhet och arbetsmiljö och dels projektet i sin helhet genom ekonomiska bakslag och påverkan av tidplan.

Kultur och kulturskillnader kan ha både positiva och negativa effekter på ett projekt. Kultur innefattas av religion, arbetssätt, arbetsmoral samt socialt samspel. För att undvika missförstånd är information och öppenhet viktigt. I Sverige skall kollektivavtal följas vid arbete i byggbranschen²⁷. Facket har stor påverkan och är en maktfaktor som kontrollerar anställningsvillkor. Det finns exempel där utländsk arbetskraft utnyttjats utan hänsyn till svenska lagar, något som skapat en laddad debatt²⁸. Detta har uppdagats vid arbetsplatskontroller av facket.

Byggbranschen har stor påverkan på miljön bland annat genom många transporter och materialtillverkning. Hur en utländsk entreprenad påverkar är svårt att uttala sig om då ämnet är väldigt brett. Ur ett geografiskt perspektiv kan det finnas både positiva och negativa aspekter. Det är klart kortare transportavstånd att i södra Sverige transportera material från norra Polen än från Kiruna. Men i ekvationen måste även logistik tas med vilket gör helhetsbedömningen svår. Det är även tillverkningsprocessen som måste beaktas. Här kommer faktorer som energikällor och underleverantörer i flera led in i bilden.

En annan viktig fråga är hur det kan vara så mycket billigare med utländska entreprenörer jämfört med svenska. Då kollektivavtal följs är lönenivån liknande i Sverige. Råmaterialpriset

²⁷ Jonsson m fl, När arbetskraftskostnaderna pressar priset: En genomlysning av offentliga investeringar i infrastruktur, LO, 2010

²⁸ Jonsson m fl, När arbetskraftskostnaderna pressar priset: En genomlysning av offentliga investeringar i infrastruktur, LO, 2010

Internationell entreprenad

skiljer sig inte nämnvärt mellan olika länder så skillnaden finns i förädlingsprocessen och genom logistiska faktorer²⁹. För ett företag som handlar entreprenader från utlandet är det viktigt att beakta processen genom hela leveranskedjan för att uppfylla sina etiska riktlinjer. Den utländska entreprenören utför delar av sitt arbete utanför Sveriges gränser och då gäller inte svenska kollektivavtal. Detta kan göra att löneskillnader får stor påverkan på entreprenadpriset.

Upphandling av utländska underentreprenörer får nationalekonomiska konsekvenser. Pengar flyttas över gränser som i en inhemsk upphandling hade stannat i landet. Detta kan bidra till att minska klyftor mellan länder. Men ur det egna landet försvinner inte bara pengar utan även arbetstillfällen. Detta kan vara en svår och känslig fråga. Men utan utländska aktörer kan inhemska företag tappa konkurrenskraft och bli utan kontrakt från beställare. Då kan ännu fler arbetstillfällen förloras.

²⁹ Ingvar Hermansson, Chef för Internationell Handel Peab, intervju den 13 februari 2012

4 Byggprocessen

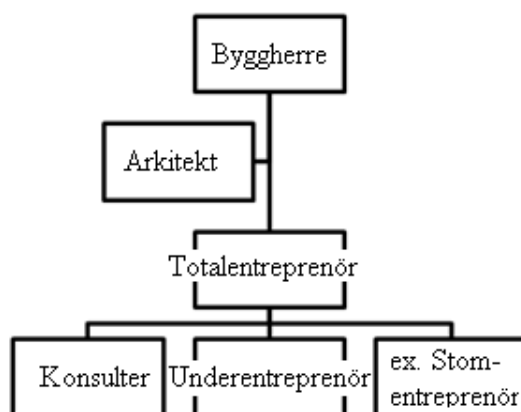
Kapitlet behandlar byggprocessen och dess aktörer. Det redogörs för olika ansvarsformer och faser i ett byggprojekt.

4.1 Organisation

Byggbranschen är projektbaserad och karakteriseras av komplexitet. I varje projekt förändras förutsättningarna där tidsramar och totalkostnad kan variera kraftigt mellan projekt. Beroende på projektets omfattning används olika organisationsupplägg och därmed olika ansvarsformer.

4.1.1 Ansvarsformer

Det finns i grunden två stycken ansvarsformer inom byggbranschen; total- och utförandeentreprenad³⁰. Totalentreprenad är Sveriges vanligaste entreprenadform³¹. Upphandlingsunderlaget består av förfrågningsunderlag som innehåller bland annat funktionskrav som beställaren ställer på den färdiga produkten. Ofta finns färdiga arkitekturritningar med i förfrågningsunderlaget. Totalentreprenören upphandlar utifrån dessa handlingar konsulter och underentreprenörer. Ansvarsfördelningar inom entreprenaden är sådan att totalentreprenören ansvarar för uppförandet och produktionen av produkten, uppstår problem eller komplikationer är det även denna som är ansvarig. Se Figur 4 för ansvarsfördelning.



Figur 4. Ansvarsfördelning vid totalentreprenad

För beställaren har totalentreprenad många fördelar, ofta tas bara ett upphandlingsbeslut och därefter förs hela riskbördan och ansvarsfördelning över på totalentreprenören. Nackdelen är att beställaren har mindre insyn i byggprocessen och mindre möjlighet att vara med påverka

³⁰ Söderberg, Att upphandla byggprojekt, Lund 2011

³¹ Söderberg, Att upphandla byggprojekt, Lund 2011

beslut under processens gång. Till skillnad från totalentreprenad ger en utförandeentreprenad beställaren större utrymme att påverka och styra hela byggprocessen då förfrågningsunderlaget är betydligt mer komplett. Det finns flera olika varianter och versioner av upphandlingsformen. Beställaren har ofta själv anlitat konsulter och andra aktörer. Huvudentreprenören i ett sådant projekt kallas generalentreprenör. Generalentreprenören är därefter fri att i sin tur handla upp egna underentreprenörer. Ansvarsfördelningen är i en utförandeentreprenad mer utspridd³².

4.1.2 Underentreprenörer

Underentreprenörer kan fördelas in i tre huvudgrupperingar; traditionella-, specialist- och arbetskraftsentreprenörer. Alla huvudgrupperingar kan ingå i ett byggnadsprojekt och ha både nationell och internationell härkomst. Traditionella entreprenörer innefattar företag som tillhandahåller tjänster såsom el, VVS, transport och byggnadsställning. Specialistentreprenörer är unikt nischade företag som besitter specialkompetens inom det specifika området såsom avancerade fasadlösningar. Arbetskraftsleverantörer är i grund och botten bemanningsföretag som enbart hyr ut arbetskraft och därmed enbart erbjuder en tjänst³³. För en svensk entreprenör har entreprenadformen ingen betydelse för upphandlingsprocessen av en utländsk entreprenör eftersom entreprenören blir då det utländska företagets beställare.

³² Söderberg, Att upphandla byggprojekt, Lund 2011

³³ Jonsson m fl, När arbetskraftskostnaderna pressar priset: En genomlysning av offentliga investeringar i infrastruktur, LO, 2010

4.2 Faser i ett byggprojekt

Ett byggprojekt har många olika faser. De faser som är upptagna i den här undersökningen är; upphandlingsfasen, utförandefasen samt eftermarknaden.

Upphandlingsfasen

Upphandlingsfasen består av processen fram till starten av produktionen. Här upphandlas diverse underentreprenörer och material och utförandet planeras i detalj. Olika offerter tas in och värderas mot varandra beroende på innehåll.

Utförandefasen

Utförandefasen initieras av etablering och byggstart för projektet och avslutas med slutbesiktning och avetablering.

Eftermarknaden

Eftermarknaden innefattas av tiden från slutbesiktning till garantibesiktning. Oftast är denna tid upp mot fem år om inte annat har avtalats. För vissa nyckelkomponenter i en byggnad ges längre garantitid.

5 Inköp

Kapitlet behandlar inköp och inköpsprocessen ur ett företagsperspektiv. Det redogörs för olika begrepp som sätts in i ett globalt perspektiv.

5.1 Bakgrund

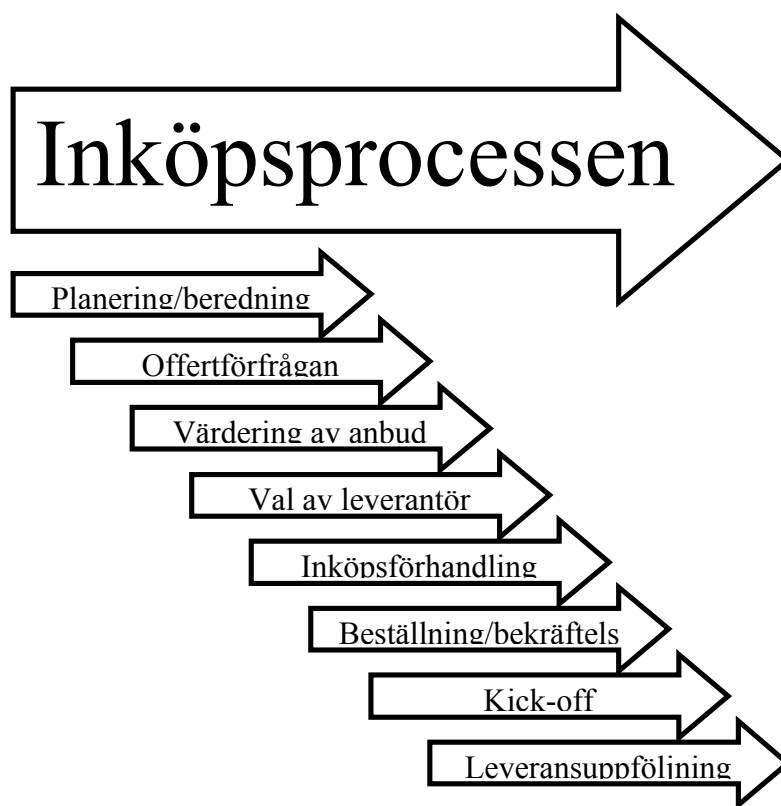
Inköp innebär anskaffning av varor eller tjänster. Inköpsverksamheten har som mål att i upphandlingen anskaffa dessa varor och tjänster med rätt kvalitet till lägsta möjliga totalkostnad. Detta innebär att det inte bara är priset som skall beaktas vid granskning av offerter utan även de direkta kostnader och omkostnader som tillkommer. Med syfte att minimera omkostnader är det vanligt att etablera samarbete med leverantörer för att på så sätt erhålla effektivare kommunikationsvägar³⁴. Ett utvecklat samarbete medför en viss säkerhet mellan företagen vilket genererar en trygghet gällande priser, leveranstider, kvalitet med mera. Men detta kan i ett bredare perspektiv innebära en nackdel då dessa leverantörer på sikt kanske inte representerar den lägsta totalkostnaden. Det gäller att hitta en balans mellan att söka nya leverantörer och marknader och underhålla relationen med den befintliga leverantörsbasen³⁵.

³⁴ Skoog & Wiklund, Proffs i inköp, Falköping 2001

³⁵ Skoog & Wiklund, Proffs i inköp, Falköping 2001

5.2 Inköpsprocessen

En inköpsprocess innefattar många delmoment från planering och beredning till leveransuppföljning. Ett inkörs inledande skeden karakteriseras av planering och beskrivning av funktioner och krav. Offertförfrågan och värdering av anbud handlar om att ta kontakt med flera aktörer och göra en strategisk värdering av de olika anbuden. Efter valet av leverantör karakteriseras processen av kundrelation där kommunikation är en viktig faktor. En viktig del i en god kundrelation är bland annat leveransuppföljning för att utveckla processer³⁶. I Figur 5 illustreras övergripligt de olika stegen som innefattas av begreppet upphandling.



Figur 5. Inköpsprocessen och dess delsteg

5.3 Priser vid inköp

Som kund har man i olika grad möjlighet att påverka offertpriset. Prispåverkan har till stor del att göra med vilken maktfaktor kunden har³⁷. Ett stort företag med tyngd på marknaden kan antas vara attraktiv för en leverantör och därmed ha ett övertag i en förhandlingsposition. Stora beställningar är också ett verktyg för att pressa priser. För stora företag med hög

³⁶ Skoog & Wiklund, Proffs i inköp, Falköping 2001

³⁷ Skoog & Wiklund, Proffs i inköp, Falköping 2001

omsättning som gör frekventa beställningar innebär detta en fördel vid en förhandling och är en bra utgångspunkt för att pressa priser.

5.4 Kostnader vid inköp

Vid värdering av anbud måste ett antal merkostnader beaktas där olika leverantörer medför olika direkta och indirekta kostnader. För kunden är det väsentligt att identifiera de omkostnader som tillkommer för den egna organisationen vid en viss upphandling. Olika typer av omkostnader kan vara internt transporter, extra arbetstid med mera. De omkostnader som tillfaller leverantören är oftast inkluderande i offertpriset men kan vara av värde för kunden att känna till för att på ett bättre sätt kunna väga olika leverantörers anbud. Betalningsvillkor hos en leverantör kan leda till olika typer av kapitalkostnader för kunden som kan få konsekvens framförallt vid stora offertsummor. Vid internationella inköp kan faktorer som valuta, transporter och tull bli relevanta att beakta särskilt då det gäller avtal som löper över en längre tid³⁸.

5.5 Global upphandling

I sökandet efter nya leverantörer och marknader vänder sig många företag till utlandet då inköpsmarknaden har blivit allt mer globaliserad. Förbättrade kommunikations- och informationsvägar mellan länder har underlättat utvecklingen. I byggbranschen görs ofta inköp av antingen tunga eller skrymmande produkter vilket gör att transportkostnader står för en betydande del av totalkostnaden. Detta medför att handel mellan länder är starkt kopplat till det geografiska läget. I Sverige sker de flesta stora inköp inom Europa, främst Baltikum och Polen, där det finns potentiella vinningar för de svenska företagen³⁹. Men nya leverantörer, i synnerhet från utlandet, för med sig initialt ökade omkostnader då en ny relation skall etableras. Här måste totalkostnaden vara i fokus vid värdering av anbud. På sikt har den globala leverantörsmarknaden potential att sänka totalkostnaden⁴⁰.

³⁸ Skoog & Wiklund, Proffs i inköp, Falköping 2001

³⁹ Görgen Lindkvist, Inköpare för Internationell Handel Peab Syd, 16 december 2011

⁴⁰ Ingvar Hermansson, Chef för Internationell Handel Peab, intervju den 13 februari 2012

5.6 Outsourcing

Outsourcing innebär att överlåta en eller flera processer till ett annat företag. Grundfilosofin för begreppet är att de bästa resultaten uppnås då varje företag kan ägna sig åt sin kärnverksamhet. De flesta företag idag använder sig av någon form av outsourcing exempelvis IT-support⁴¹. I byggbranschen är begreppet etablerat då upphandling av konsulter och underentreprenörer är en typ av outsourcing. Det har även blivit allt vanligare att vissa företag specialiserar sig på vissa arbetsmoment i byggskedet. Ett par exempel är stomtillverkare som även erbjuder montage och företag som specialiserar sig på gipsning. Ur ett teoretiskt perspektiv finns potential att sänka totalkostnaderna genom den här typen av verksamheter.

På företagsstrategisk nivå får användandet av outsourcing vissa konsekvenser för företagets verksamhet. Det innebär bland annat ett risktagande att överlåta processer till andra företag eftersom man själv då inte har samma kontroll över processens gång. Samtidigt ges möjlighet att snabbt hitta nya lösningar då nya system inte måste innebära stora förändringar inom företaget. Det måste därför ske ett balanserat hänsynstagande för att avgöra vilka processer som kan överlåtas till andra företag för att på så sätt optimera den egna verksamheten⁴².

För en byggtreprenör kan outsourcing vara en kontroversiell fråga när det gäller överlåtande av vissa processer under själva byggskedet. Ofta är det just byggandet som är företagets kärnverksamhet och att sälja ut delar av detta kan gå mot det egna företagets filosofi vilket på sikt skulle kunna skada den interna verksamheten. Detta understryker åter igen vikten av att hitta en balans mellan att stödja den egna kärnverksamheten och på bästa möjliga sätt optimera vinstmarginalerna.

⁴¹ Skoog & Wiklund, Proffs i inköp, Falköping 2001

⁴² Skoog & Wiklund, Proffs i inköp, Falköping 2001

6 Lagar och förordningar

Kapitlet behandlar de regler och förordningar som berör en utländsk entreprenad. Det redogörs för skillnader och förutsättningar för internationell handel jämfört med inhemsk.

6.1 Svenska lagar

I Sverige styrs hantverkarnas löner av kollektivavtal. När en utländsk entreprenör skall utföra en entreprenad i Sverige måste svenska avtal följas. Då det är tal om utländsk arbetskraft i form av bemanning finns utrymme att gå runt dessa lagar, något som uppmärksammats i media efter LOs granskningar av några stora byggprojekt⁴³. Genom att vara ett utlandsregistrerat bemanningsföretag kan bland annat kollektivavtalet undvikas och därmed genom olika skattebilder mellan länderna motivera väldigt låga löner för hantverkarna. Detta förutsätter att vissa kriterier såsom begränsade arbetsperioder uppfylls⁴⁴. Den här frågan rör enbart bemanning och arbetskraftsleverantörer från utlandet och är inte att förväxla med hela entreprenader från ett utlandsföretag.

I Sverige är det standardavtal som styr relationen och ansvarsfördelningen vid en upphandling mellan företag i byggbranschen. Dessa avtal är sammanfattade i olika allmänna bestämmelser som finns i flera olika versioner beroende på upphandlingsform och affärsrelationen. För en svensk entreprenör som anlitar en utländsk underentreprenör gäller alltså antingen AB- U eller ABT- U beroende på entreprenadform.

6.2 Utländska entreprenader i Sverige

De regler som gäller inom Sverige vid upphandling av underentreprenör är även de som gäller för de utländska entreprenörerna vid verksamhet i Sverige. Många av lagarna faller direkt på underentreprenören och de är dessa som bär det juridiska ansvaret. Som totalentreprenör är det dock viktigt att kontrollera så dessa lagar följs. Lagar kan gälla arbetsmiljö och anställningsvillkor med kollektivavtal.

De arbetsmiljöfrågor som rör säkerhet är totalentreprenörens ansvar. Att ha bra kontroll på säkerheten är väsentligt eftersom bristande säkerhet kan få allvarliga konsekvenser, även på individnivå där personer inom totalentreprenaden kan bli personligt dömda vid tillbud och dödsfall. Statistik visar att olycksrisken på en byggarbetsplats ökar då en utländsk entreprenör

⁴³ Jonsson m fl, När arbetskraftskostnaderna pressar priset: En genomlysning av offentliga investeringar i infrastruktur, LO, 2010

⁴⁴ Jonsson m fl, När arbetskraftskostnaderna pressar priset: En genomlysning av offentliga investeringar i infrastruktur, LO, 2010

är på plats på grund av bland annat kommunikationssvårigheter som går att koppla till språk⁴⁵. Kännedom om att olika säkerhetsrutiner gäller i olika länder är viktigt för att bibehålla hög säkerhetsnivå på arbetsplatsen. Standarder inom Sverige behöver nödvändigtvis inte gälla i andra länder. Tydliga instruktioner om säkerhet blir därför extra viktigt vid utländsk entreprenad.

6.3 Upphandling inom och utanför EU

Inom EU gäller fri handel av varor och tjänster mellan medlemsländerna, detta är en av EU:s grundprinciper⁴⁶. Ett verktyg för att öka handeln mellan medlemsländerna är att låta varor och tjänster flöda tullfritt över gränserna⁴⁷. För att säkra den fria handeln finns direktiv och regleringar på EU- nivå. Syftet med dessa regleringar är att motverka hinder, motstånd och diskriminering av företag som kan uppstå vid upphandlingar mellan medlemsländerna⁴⁸. Dessa regler gäller vid offentlig upphandling varför det är viktigt att skilja på den offentliga och privata sektorn. Vid en offentlig upphandling måste exempelvis anbudsunderlag över ett tröskelvärde skickas ut inom hela EU. En entreprenör som vinner ett offentligt anbud behöver inte ta hänsyn till dessa regler vid vidare upphandling av konsulter och underentreprenörer⁴⁹ då detta blir en privat upphandling.

Vid upphandling utanför EU skiljer sig förutsättningarna något. Det är framförallt faktorer rörande tull som måste beaktas. Vid beräkning av tullsatsen finns register för import till EU, registret heter TARIC⁵⁰. För underentreprenörer med säte utanför EU blir detta faktorer som fördyrar entreprenaden⁵¹.

⁴⁵ Jonsson, Analys av utveckling av dödsfall till följd av olyckor på arbetsplatser, Arbetsmiljöverket 2008

⁴⁶ Europa Unionen, *Konsoliderade versioner av fördraget om Europeiska unionen och fördraget om Europeiska unionens funktionssätt*, Luxemburg 2010

⁴⁷ Europa Unionen, *Konsoliderade versioner av fördraget om Europeiska unionen och fördraget om Europeiska unionens funktionssätt*, Luxemburg 2010

⁴⁸ Ahlberg & Bruun, *Upphandling och arbete i EU*, Stockholm 2010

⁴⁹ Jonsson m fl, *När arbetskraftskostnaderna pressar priset: En genomlysning av offentliga investeringar i infrastruktur*, LO 2010

⁵⁰ SFS 4 § 1 lagen (1994:1547). Lagen om tullfrihet m.m. Stockholm, Riksdag

⁵¹ Boverket, *Nya inköpsvägar för byggmaterial: En rapport från Svensk Handel om en inköpsresa i Europa och Asien*, Karlskrona 2004

7 Fallföretaget

Kapitlet behandlar fallföretaget. Det redogörs för verksamhet och organisationsupplägg.

7.1 Peab

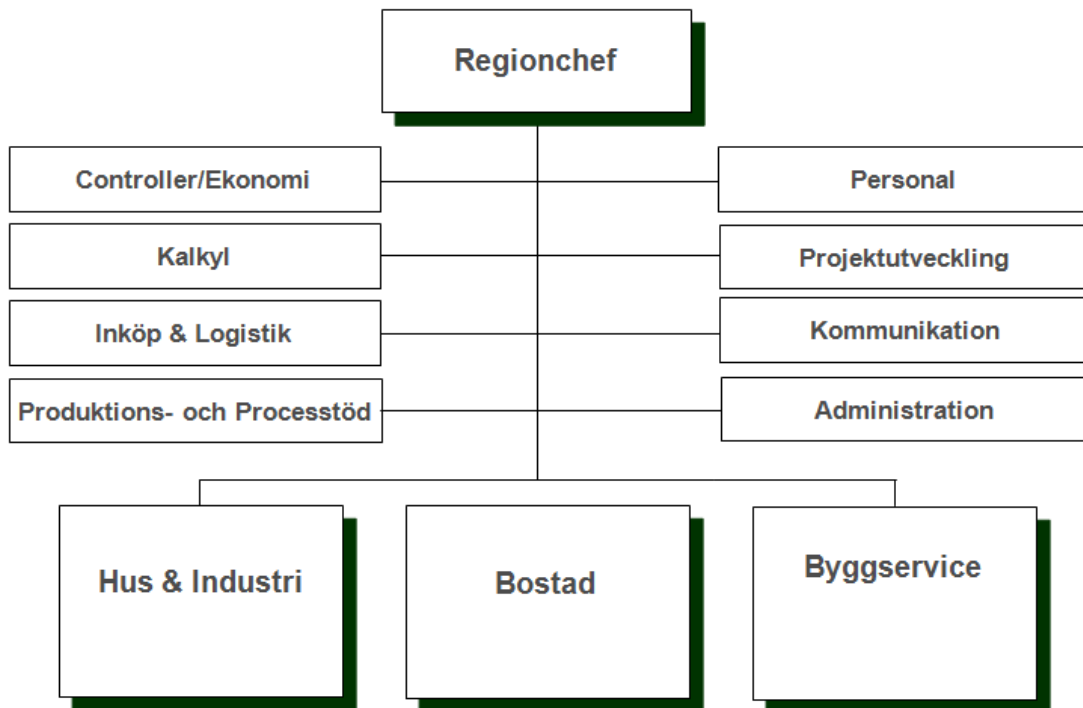
Peab AB är ett bygg- och anläggningsföretag som är huvudsakligt verksamma i Norden. Företaget har drygt 15 000 anställda och omsätter 38 miljarder (2010). Företaget grundades 1959 och ägnade sig då åt renhållningsverksamhet. 1970 startades den första byggavdelningen då man börjat ta sig an större entreprenader. I dag är Peab Sveriges största bygg och anläggningsföretag⁵².

Vid en undersökning om internationell upphandling blir det väsentligt att fallföretaget har erfarenhet från området samt en verksamhet som ger utrymme för erforderlig empiri. Peab är ett företag som uppfyller dessa kriterier och är därför ett lämpligt företag att samarbeta med.

7.2 Organisation

Peab är indelat i fyra olika affärsområden; anläggning, bygg, fastighetsutveckling och industri. I denna studie hanteras endast byggområdet. Bygg är geografiskt indelat i fem olika divisioner; syd, väst, nordost, bostad och Stockholm. Dessa divisioner är sedan ytterligare nedbrutna till regionnivå. Peab Bygg Region Lunds organisation illustreras i Figur 6.

⁵² Peabs hemsida, <http://www.peab.se/Om-Peab/>, Hämtat: 30 mars 2012



Figur 6. Organisationsplan Peab Bygg Region Lund

Organisationen i Peab är platt det vill säga beslutsvägarna är korta. Mycket ansvar och frihet ges till varje projekt och platschef att utforma egna lösningar. Utvecklingsarbeten sker till stor del på projektnivå. Organisationen har samma struktur i hela landet, dock kan samma yrkestitel ha olika roller i ett projekt beroende på var i landet man befinner sig. En entreprenadingsingenjör kan i norra Sverige ha arbetsuppgifter som är mer inköpsfokuserad medan samma titel i södra Sverige mer fungerar som en projektledare.

Peab har ett system för att fördela de omkostnader som uppstår från exempelvis kontor och företagsledning. Dessa fördelas på de olika projekten. Omkostnaderna fördelas genom täckningsbidrag (TB) i olika nivåer inom företaget. Det finns fem olika nivåer som täcker allt från arbetschefsomkostnader till företagsledning och fördelas procentuellt på projekten som over-head- kostnad.

7.3 Avdelningen Internationell Handel

Internationell Handel (IH) är en avdelning med sex anställda, fördelat på divisionerna, som fungerar som Peabs interna säljare och konsulter. Det är genom den här avdelningen som kontakt tas med utländska leverantörer och entreprenörer. Vid ett projekts tidiga skede identifieras områden av entreprenaden som kan vara aktuella för utlandsköp och IH kontaktas för att sedan bistå med kontakter.

IH söker löpande nya aktörer på den utländska marknaden för att kunna maximera vinstmarginalerna. I denna process finns en utvärderingsmall som vägs mot svenska leverantörer. Olika faktorer vägs mot varandra och ligger sedan till grund för beslut om samarbete. Vid entreprenadens färdigställande görs en utvärdering av det utländska företaget för att avgöra om fortsatt samarbete i framtida projekt kan vara aktuellt.

2010 sparade Peab mellan 80 - 100 miljoner tack vare utländska upphandlingar från kontakter IH bistått med. Detta motsvarar en ökad omsättning med 2,5 %⁵³ för att ha samma vinst om inte IH hade funnits. IHs kostnader finansieras av ett TB på divisionsnivå, det vill säga det är en over-head-kostnad. Detta innebär att alla projekt inom respektive division är med och finansierar divisionens IH oberoende av om IH konsulteras eller ej.

7.4 Upphandlingsrutiner

I anbudsskedet tas kontakt med ett antal aktörer inom respektive entreprenadsområde. Dessa får sedan utifrån ett anbudsunderlag lämna anbud som värderas mot varandra för att identifiera vilken aktör som resulterar i lägst totalkostnad. Anbuderna kan skilja sig åt där olika mängder, byggsystem och moment kan vara angivna. För att hantera detta nollas anbuderna för att kunna jämföras. Ett exempel kan vara i en stomtreprenad där en aktör i sitt anbud tagit med stomkompletteringar och där en annan inte gjort det. Vid en anbudsjämförelse görs då en nollning genom att värdera det enskilda moment som skiljer anbuderna åt. Med hjälp av nollningen väljs ett anbud för vidare samarbete. Vid senare kontraktshandlingar justeras priset med hänsyn till noggrannare beräkningar och kalkyler. Med anledning av detta skiljer sig oftast anbudssumman från den verkliga kontraktssumman⁵⁴.

Vid anbudssammanställningen beaktas också tänkta kostnader i form av resurser och arbetsledning. Då en utländsk aktör är med i anbudsförfarandet blir detta väsentligt för att korrekt nollning skall kunna upprättas. En utländsk underentreprenör kan tänkas behöva extra

⁵³ Görgen Lindkvist, Inköpare för Internationell Handel Peab Syd, 16 december 2011

⁵⁴ Magnus Jarebrant, Arbetschef Peab Lund, 8 februari 2012

resurser från Peab i form av bland annat arbetsledning. Att kvantifiera dessa merkostnader är svårt varför det också är svårt att få en helt korrekt anbudsbedömning. När samarbeten med nya aktörer skall upprättas blir den här aspekten extra viktig. Att följa upp och kvantifiera de omkostnader som uppstår under entreprenadens gång blir viktigt för att en mer korrekt kostnadsbild skall kunna göras för kommande projekt.

7.5 Uppförandekod

Peabs har en uppförandekod som är baserad på FNs *Global Compact* och Peabs kärnvärden. Uppförandekoden har åtta principer som skall följas vid all verksamhet inom Peab. Verksamheten rör företagets alla affärsrelationer som till exempel samarbeten med underentreprenörer.

Kodens åtta principer⁵⁵.

- Människor som tillverkar produkter och utför tjänster som Peab köper, ska respekteras i sin yrkesutövning, inte diskrimineras på grund av nationellt ursprung, ras, kön, sexuell läggning, religion eller politisk åsikt.
- Frihet att bilda föreningar och rätten att organisera sig efter eget val är en rättighet för de människor som tillverkar produkter eller tillhandahåller tjänster för Peab.
- Produkter och tjänster som Peab köper ska tillverkas eller utföras av människor som frivilligt har valt att arbeta.
- Peab accepterar inte barnarbete. Peabs leverantörer ska följa FNs barnkonvention och den nationella lagstiftningen i det land produkten eller tjänsten tillverkas eller utförs.
- Arbetstid och minimilön ska följa nationella lagar i det land produkten tillverkas eller tjänsten utförs.
- Peab arbetar för att hela leverantörskedjan, i överensstämmelse med respektive lands arbetsmiljölagstiftning, ska verka för en säker och sund arbetsmiljö.

⁵⁵ Peabs hemsida, <http://www.peab.se/Om-Peab/Uppforandekod/>, Hämtat: 17 april 2012

Internationell entreprenad

- Peab arbetar aktivt för att minska miljöbelastning. Fokusområdena är kemiska produkter, avfall, energi och transporter.
- Peab arbetar för en god affärsetik, långsiktiga och förtroendefulla relationer med omvärlden och mot alla former av korruption.

8 Kvalitativa intervjuer

Kapitlet behandlar den kvalitativa undersökningen. Det redogörs för intervjuupplägg och urvalsprocess. En analys upprättas av intervjusvaren samt den kompletterande enkäten.

8.1 Intervjuupplägg

Den kvalitativa undersökningen genomförs genom intervjuer med elva utvalda personer i fallföretaget. Syftet med intervjuerna är att identifiera mervärden och merkostnader i en utländsk entreprenad vid en jämförelse med en inhemsk entreprenör. Genom att bredda kunskapen ges en djupare förståelse kring olika aspekter som rör en utländsk entreprenad.

Undersökningen delas in i olika faser; upphandling, utförande, eftermarknad. Intervjun inleds med en introduktion som syftar till att ge en bild av respondenten. Detta kan komma till nytta när data skall hanteras då sortering och relevanstolkning skall göras. Faserna som rör upphandling, utförande och eftermarknaden skall spegla de olika faserna i ett projekt. För att kunna göra jämförelser mellan de olika faserna så har liknande frågor ställts så att skillnader identifieras. Intervjun avslutas med en diskussion där mer allmänna frågor om framtiden för internationell handel behandlas. Här har även respondenten möjlighet att inflika egna aspekter och kommentarer. En komplimenterande enkät fylls i av respondenten i syfte att behandla den fjärde parametern.

8.2 Urval

Urvalet har gjorts med syfte att få en jämnt utbredd överblick av olika nyckelroller i arbetsprocessen. Dessa personer har en viktig roll i minst en av de tre faserna under ett projekt. Intervjun genomförs med följande arbetsroller.

Arbetschef: 3 st
Inköpare: 3 st
Platschef: 3 st
Entreprenadingsjör: 2 st

8.3 Bortfall

I den kvalitativa undersökningen fanns ett bortfall. En platschef hade ingen erfarenhet från utländska entreprenader utan endast från bemanningsföretag med utländsk personal. Detta faller utanför denna studies avgränsningar.

8.4 Intervjumanus

För en komplett översikt av intervjumanuset, syfte och målsättning med frågorna samt svar se Bilaga 1. Svaren erhållna av den kompletterande enkäten finns i Bilaga 2.

Reliabiliteten bedöms vara hög då utfallet har resulterat i samma svar vid upprepade intervjuer. Liknande svar har erhållits från alla arbetsroller med undantag från vissa avvikelser där nya vinklar har tillkommit beroende på arbetsrollens insikter och erfarenheter.

8.5 Sammanställning av svar

8.5.1 Intervju

Målsättningen med intervjuerna var att identifiera mervärden och merkostnader samt öka rapportförfattarnas förståelse kring ämnet. Intervjuupplägget var lyckat då dessa mål uppnåddes under processens gång. Flera slutsatser kan dras utifrån intervjuerna kopplat dels till de olika arbetsrollerna och dels till de olika tidsfaserna.

Fas 1 – Upphandling

Mellan de olika arbetsrollerna skiljer sig möjligheterna att påverka en upphandling av entreprenad vilket speglas i intervjusituation. De olika arbetsrollerna har olika ansvar och intressen under upphandlingsskedet, vilket påverkar upphandlingsprocessen. Vid en upphandling fattas ett gemensamt beslut där allas intressen beaktas.

De mervärden som en utländsk entreprenör medför i upphandlingsfasen är framförallt en konkurrensutsättning av marknaden. Låga offertkostnader från utlandet gör att priser på den inhemska marknaden pressas. Det gynnar även andra svenska aktörer. En ny utländsk aktör från en annan arbetskultur ger även nya influenser från andra arbetssätt och metoder till den egna organisationen. Erfarenheten är att utländska företag kräver noggrannare underlag och handlingar. Upphandlingen blir därför mer utförligt utformad. Detta är något som gynnar projektet sett ur ett helhetsperspektiv, men det fördyrar upphandlingsskedet i form av merarbete.

Ökade omkostnader i upphandlingsfasen är något som präglar en utländsk upphandling. Kommunikation är den mest bidragande faktorn där både interna och externa motsättningar spelar in. Nya och fler kontaktytor kräver extra resurser. Det finns ett internt hinder och en spärr vid kontakter med utländska företag. Detta är framförallt kopplat till oerfarenhet och risktagande, något som bör försvinna med tiden då utländska entreprenader blir allt vanligare.

Kulturskillnader gör att affärsprocessen blir annorlunda. Vissa utländska byggföretag behöver förskottsbetalning för att ha råd med genomförandet av entreprenaden. I Sverige görs inte upphandlingar på det sättet. För att hantera detta krävs visst merarbete med att ordna bankgarantier och så vidare. Processen med förskottsbetalningar är också ett risktagande som bör tas med i en kalkyl.

Vid identifiering av nya utländska entreprenörer görs ofta platsbesök på företaget och fabriken i det aktuella landet. Detta görs för att försäkra en bra arbetsrelation och skapa en känsla och bild av företaget. Processen blir en merkostnad då motsvarande inte genomförs för svenska aktörer.

Fas 2 – Utförande

På byggarbetsplatserna finns oftast goda erfarenheter av utländska entreprenörer. Arbetskulturen är något som har stor påverkan där utländska hantverkare upplevs ha en mycket bra arbetsdisciplin och arbetsvilja. Produktionen är ofta effektiv och ibland måste arbetslaget till och med bromsas. Det är dyrt för utländska företag att vara etablerade i Sverige så utförandefasen forceras gärna. Det är därför vanligt med långa skift och stor bemanning, även på helger.

Utländska hantverkarna upplevs oftast väldigt kunniga inom sitt arbetsområde och kan bidra med nya influenser och arbetsmetoder. Företagen är väldigt flexibla vid ändringar och tillägg och har inga problem med anpassning till nya lösningar och standarder. Utländska arbetskulturer har ofta en mer hierarkisk tradition vilket innebär att hantverkarna är bra på att arbeta enligt instruktioner. Däremot tas sällan egna initiativ utanför ramarna för direktiven.

Den höga arbetsdisciplinen för med sig både positiva och negativa aspekter. Det positiva är att den effektiva produktionen och arbetsdisciplinen hos ett utländskt arbetslag smittar av sig på den egna organisationen. Men ibland kan fenomenet få motsatt effekt där motsättningar i den egna organisationen uppstår. Detta kan leda till försämrad psykosocialt klimat på arbetsplatsen.

Många av de merkostnader som uppstår vid en utländsk entreprenad är kopplat till kommunikation. En metod för att hantera kommunikationen är att i upphandlingen kräva viss språkkompetens hos det utländska arbetslaget på arbetsplatsen. Oftast är det då en lagbas eller motsvarande som kan engelska alternativt svenska. Problem kan uppstå vid denna persons frånvaro. För fallföretaget tillkommer ökade kostnader i form av extra arbetsledning, det finns exempel då en arbetsledare enbart arbetat med den utländska entreprenören. Detta extra arbete

görs för att säkra kommunikationsvägar och kvalitet. Extraarbetet görs även med hänsyn till tidplan.

Arbetsmiljön och säkerheten påverkas av en utländsk entreprenad. I andra länder råder olika säkerhetsföreskrifter och standarder. Initialt i projekt kan det slarvas med säkerheten men vid instruktioner sker förbättringar. Senare i projektet går det alltså inte att säga att det finns några skillnader jämfört med svenska entreprenörer. För att öka säkerheten på byggarbetsplatsen översätts skyltar och föreskrifter till flera språk.

Fas 3 – Eftermarknaden

Det är i stort sett ingen skillnad mellan en svensk och en utländsk entreprenad sett till eftermarknaden. Arbetsstoltheten hos de utländska hantverkarna under utförandefasen innebär att produkten ofta håller hög kvalitet, ”man vill inte lämna ifrån sig ett dåligt arbete” säger en arbetschef. Det är dyrt för de utländska företagen att komma tillbaka och åtgärda småfel vilket innebär att garanti säkras innan avetablering. I de fall garantifel eller anmärkning uppstår efter avetablering kan det i vissa fall vara svårt att få utländska aktörer att åtgärda felen. Hela eftermarknadsprocessen för utländsk entreprenad kan därmed få en större over-head-kostnad eftersom fler tjänstemän blir involverade i processen.

Beställningar eller ersättningar under eftermarknaden kan innebära problem. Detta eftersom materialtillverkningen hos de utländska företagen kan ske enligt andra mått än svenska standarder vilket gör att byte av produkter eller tilläggsbeställningar blir dyrt. I Sverige upplevs vissa beställare väldigt märkesfixerade, framförallt vid ytskikt och inredning. Detta gör att en del finns en rädsla mot nya obeprövade varumärken. Rädslan bygger på bristande erfarenhet som bör försvinna med tiden då nya märken provas.

Framtiden

Det finns stort potential i utländska entreprenader. 2010 sparades 80-100 miljoner kr in för Peab per år tack vare internationell handel. Men det finns fortfarande outforskade handelsområden vilket gör att det finns utrymme för vidare utveckling. I takt med att det interna motståndet för utlandsköp minskar i Sverige samt att gränserna mellan länder suddas ut kommer handeln med utlandet att öka i byggbranschen. Om inget annat blir de svenska företagen tvungna att vända sig utomlands i konkurrenssyfte.

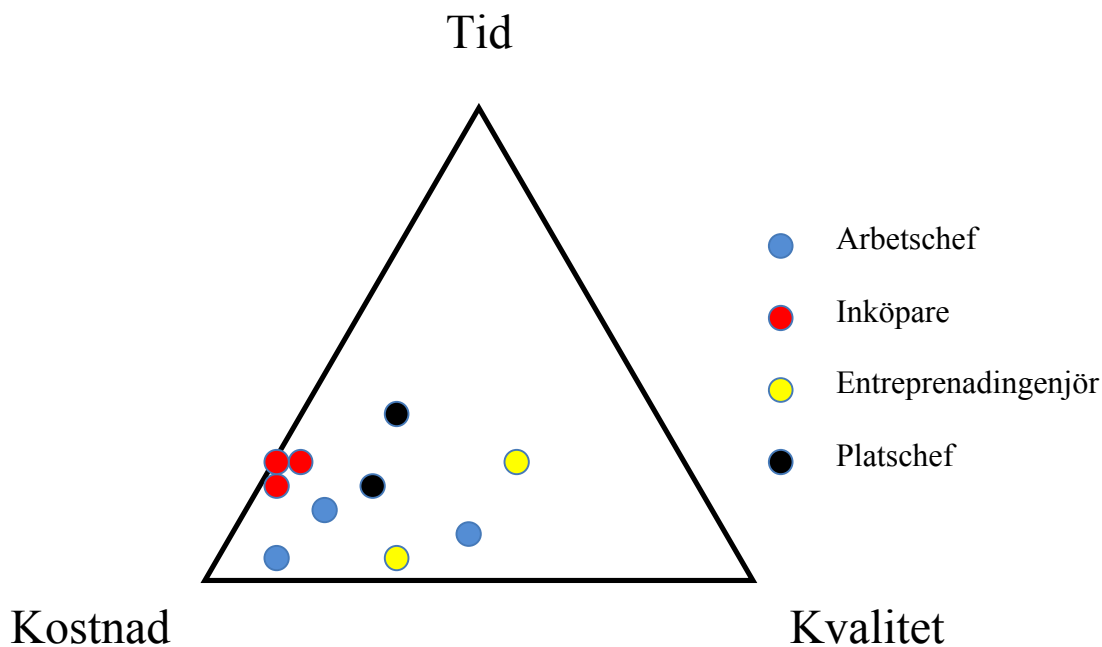
Vinstmarginalen minskar med tiden då marknaden jämnar ut sig. Detta sker då svenska företag tvingas pressa sina priser samtidigt som utländska företag lär sig anpassa sina priser

till den svenska marknaden. Konjunktur kommer att få stort inflyttande för internationell handel då det gäller att välja sina leverantörer efter konjunktursituationen i det aktuella landet. De största vinstmarginalerna finns på utforskade handelsmarknader varför det är lönsamt att vara pionjärer inom området. Dock blir detta en balansgång då dessa utforskade handelsmarknader kan antas initialt ha högre omkostnader och därmed innebära ett större risktagande.

Vid högkonjunktur i Sverige kan svenska leverantörer uppnå maxproduktion. Då blir det nödvändigt att vända sig utomlands eftersom resurserna inte finns i landet. Den internationella handeln kommer även öka med hänsyn till arbetskraft och generationsväxlingar. Det blir troligen underskott i byggsektorn efter 40- talisternas pensionsavgångar som det inte finns inhemska resurser för att täcka upp.

Resurstriangel

Vid intervjutillfället fick respektive respondenten placera en punkt i resurstriangeln för att enligt sina erfarenheter rangordna de tre parametrarna. Resultatet redovisas i Figur 7.



Figur 7. Svar resurstriangeln

Resultatet visar tydliga tendenser på hur värderingar görs vid upphandling. Kostnaden är den i särklass mest drivande faktorn där tid och pengar bedöms olika beroende på arbetsroll. Kvaliteten förklarades ofta bort med motiveringen att denna säkras genom krav och standarder i upphandlingsskedet. Tiden kan vara avgörande i vissa projekt när de inte fanns något val för att uppfylla projekttiden.

8.6 Mjuka aspekter

Mjuka aspekter undersöktes i form av en kompletterande enkät vid intervjutillfället. Målsättning med enkäten var att skapa en uppfattning kring de mjuka aspekterna samt deras inverkan. Alla mjuka parametrar har graderats vid en jämförelse mellan en svensk och utländsk entreprenad.

Kommunikation

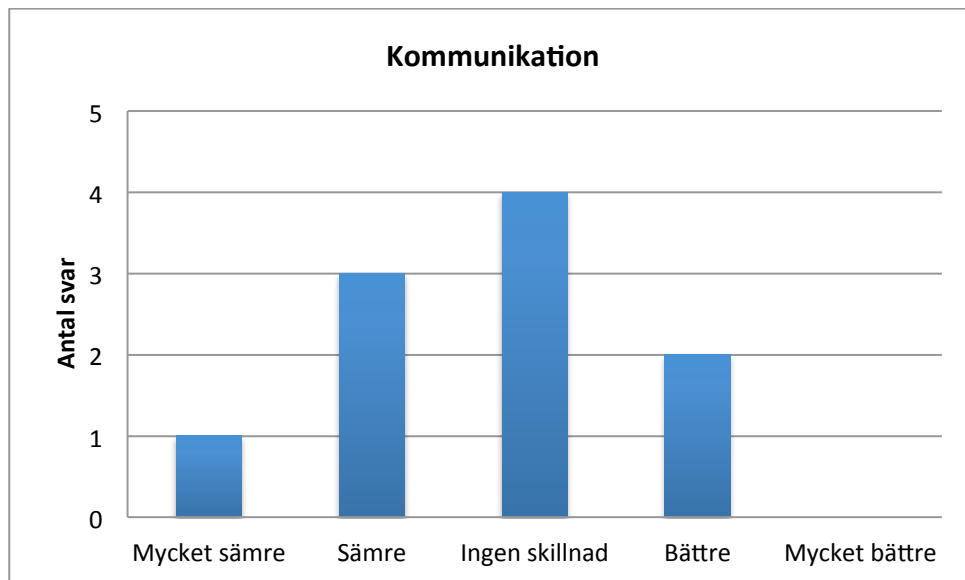


Diagram 2. Kommunikation

Enligt Diagram 2 framkommer att kommunikationen är något sämre. Detta är en slutsats som också dras från intervjuerna. Dock upplevdes kommunikationsaspekten vara ett större problem under intervjutillfället än vad som framgick enligt Diagram 2.

Arbets säkerhet

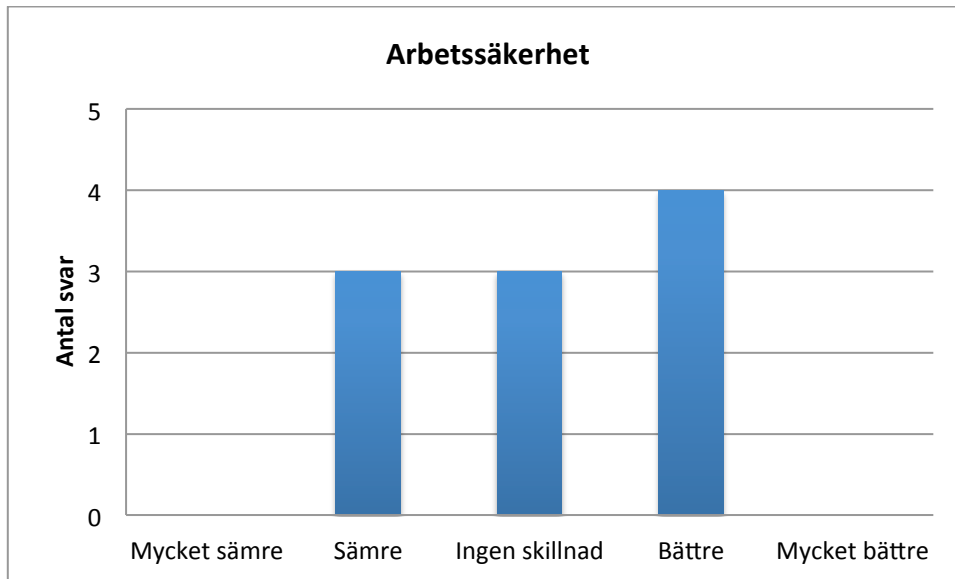


Diagram 3. Arbets säkerhet

Arbets säkerheten berördes under intervjun där det framkom att säkerheten inledningsvis kunde vara sämre vid en utländsk entreprenad men att detta blev bättre vid information från huvudentreprenören. Efter informationen var det ingen skillnad mellan en svensk och en utländsk underentreprenör. I Diagram 3 styrks dessa slutsatser.

Psykosociala aspekter

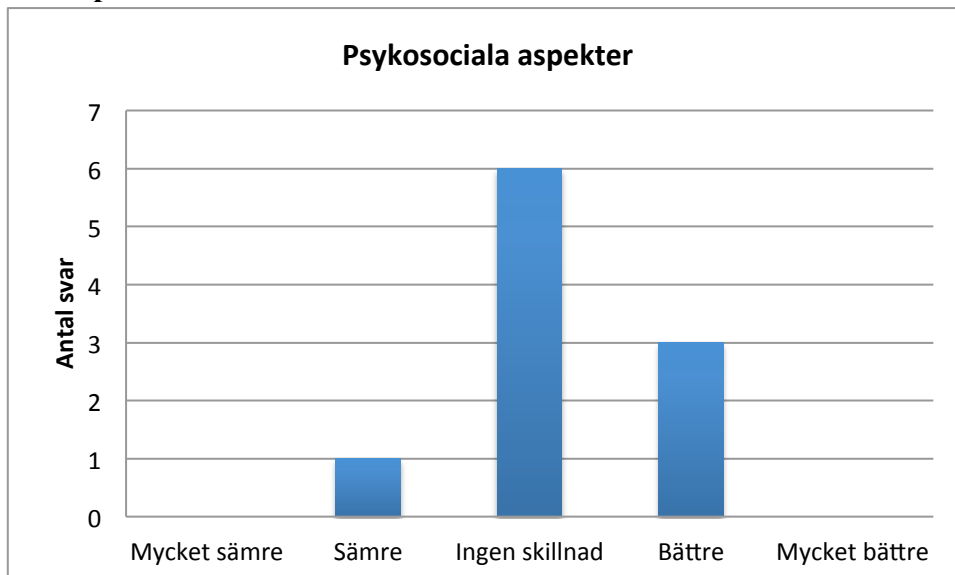


Diagram 4. Psykosociala aspekter

Internationell entreprenad

På arbetsplatsen kan psykosociala aspekter få stora konsekvenser. Diagram 4 visar att en viss skillnad mot positiva aspekter går att urskilja vid en jämförelse mellan utländsk och svensk underentreprenad. Vid intervjuerna kunde igen entydig skillnad urskiljas.

Klimatpåverkan

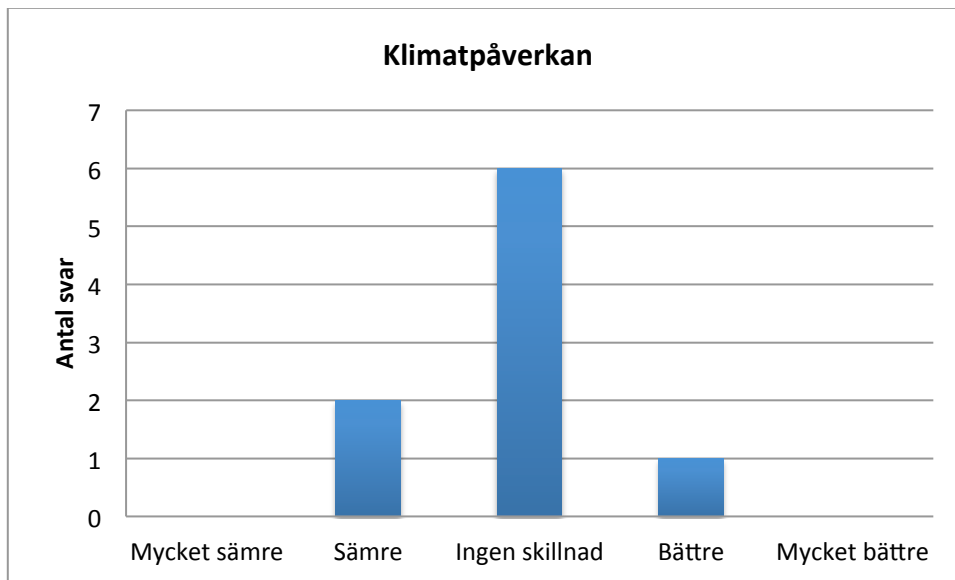


Diagram 5. Klimatpåverkan

Det framgår av Diagram 5 att uppfattningen är att det inte finns någon nämnvärd skillnad mellan utländsk och svensk underentreprenad. Detta är ett brett ämnesområde som blir svårämätbart. Det är allt från geografiskt avstånd till tillverkningsmetod som måste tas med vid en bedömning.

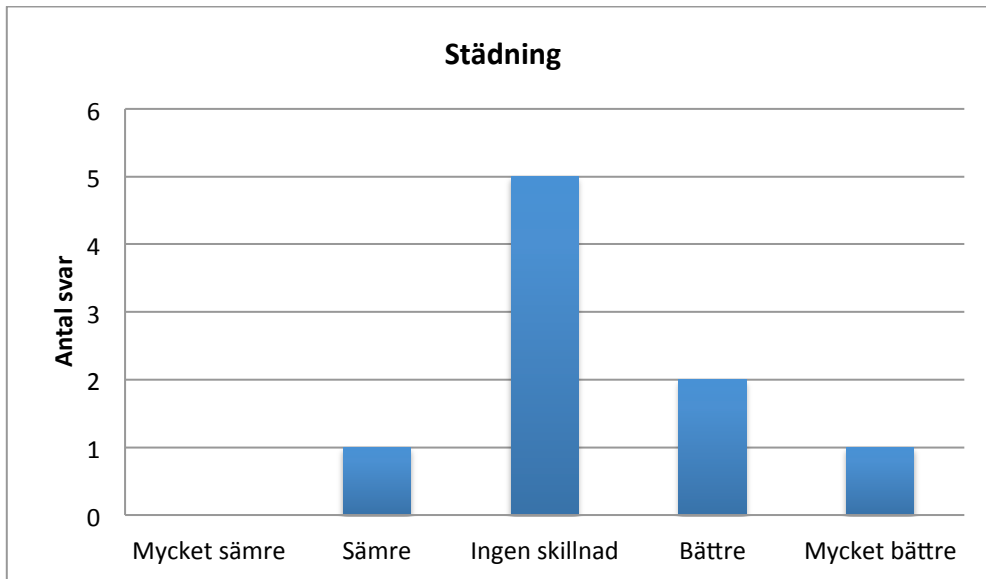
Städning

Diagram 6. Städning

Städning syftar till hantverkarnas uppgift att städa och hålla rent på arbetsplatsen. Uppfattningen efter intervjuerna är att städning skulle påverkas positivt vid en utländsk entreprenad. Diagram 6 visar att städning och renhållning många gånger blir bättre.

Övriga

Respondenterna fick i den komplimenterande enkäten möjlighet att själva fylla i och gradera egna aspekter som de tyckte var viktiga.

Tabell 1. Övriga parametrar behandlade i kompletterande enkät

	Mycket sämre	Sämlre	Ingen skillnad	Bättre	Mycket bättre
Arbetsdisciplin				1	2
Tidshållning		1			
Kultur					1

Ur Tabell 1 framgår det att arbetsdisciplin är en viktig aspekt att ta in i kalkylen när en utländsk entreprenad ska upphandlas. Värt att notera är att tre har oberoende av varandra lagt till arbetsdisciplin och ansett att den har varit bättre. Siffrorna anger antal svar på respektive aspekt.

8.7 Sammanfattning

Ur den kvalitativa undersökningen framkommer att ämnet är komplext där flertal parametrar och faktorer är med och påverkar beslut och process. De olika faserna innebär utmaningar där olika hinder och möjligheter påverkar arbetsgången.

9 Kvantitativ enkätundersökning

Kapitlet behandlar den kvantitativa undersökningen. Det redogörs för enkätupplägg och urvalsprocess. En analys av enkätsvaren upprättas och slutsatser dras utifrån resultaten.

9.1 Enkät

Den kvantitativa undersökningen genomförs som en enkätstudie med utvalda arbetsroller i fallföretaget. Syftet med enkäten är att kvantifiera de merkostnader som identifierats i den tidigare kvalitativa undersökningen. Från de kvalitativa intervjuerna framgår att det är kostnadsparametern som är den mest drivande och det är denna som skall kvantifieras.

Enkäten är internetbaserad och entreprenadspecifik. Den kan fyllas i av respondenten flera gånger, lika många gånger som respondenten har erfarenhet av utländsk entreprenad. Den mailas ut till fyra olika arbetsroller inom fallföretaget; arbetschef, inköp, entreprenadingsjör och platschef.

Enkäten består av två delar. Del ett är kategoriserande där respondenten uppger kön, ålder, division samt arbetsroll. Del två är den kvantifierande delen och den är arbetsrollspecifik. Beroende på vilken arbetsroll som uppges ställs olika frågor med syfte att spegla olika arbetsrollers påverkan av merkostnader. Enkäten i sin helhet finns att finna i Bilaga 3-5.

9.2 Urval

Urvalet i den kvantitativa undersökningen har gjorts med syfte att få ett, från fallföretaget, normerat svar. Här utnyttjas fallföretagets storlek och breda verksamhet. Enkäten skickas till alla personer inom yrkeskategorierna; arbetschef, inköpare, platschef, och entreprenadingsjör som finns upptagna i fallföretagets mailregister. Totalt har enkäten skickats ut till cirka 1580 personer fördelar på följande arbetsroller:

Arbetschef:	224 st
Inköpare:	55 st
Platschef:	983 st
Entreprenadingsjör:	318 st

9.3 Enkätprocessen och svarsfrekvens

Enkäten är konstruerat genom ett datorprogram som lagrar svaren i hanterbara format som med enkelhet kan överföras till andra program. Eftersom enkäten är entreprenadspecifik blir

Internationell entreprenad

svaren kopplade till antal entreprenader och inte antal personer. Antal personer som deltagit i enkäten går därmed inte säga då det är möjligt att fylla i enkäten flera gånger.

För att få ut enkäten till så många som möjligt har fallföretagets mailregister används för att skicka ut massmail. Detta förfarande medför minskad kontroll över hur många personer som faktiskt mottagit mailet med länk till enkäten. En annan viktig aspekt är att enkäten har nått ut till just hela fallföretaget inom de angivna yrkesrollerna. Detta innebär att organisationsområden som inte ryms inom ramarna för undersökningen har kontaktats. Peab Anläggning och Peab Bostad är exempel på organisationsområden som inte är behandlade i undersökningen och därmed inte kunnat svara på enkäten, även om de fått den. Med hänsyn till detta kan svarsfrekvens endast ungefärligt uppskattas utifrån rimliga antaganden. Anställda på Peabs Byggavdelning uppgår till 40% av de kontaktade⁵⁶. Dock går det bara spekulera kring hur många av dessa som har erfarenhet av utländsk entreprenad och en korrekt svarsfrekvens är därför svår att mäta. Svarsfrekvensen är dock inte nödvändig för att uttala sig om validitet och reliabilitet i enkätundersökningen. Antal svar blir den avgörande faktorn.

Totalt har 165 svar erhållits fördelat på följande arbetsroller;

Arbetschef:	33 st
Inköpare:	29 st
Platschef:	62 st
Entreprenadingenjör:	41 st

9.4 Bortfall

Bland de erhållna svaren uppgår bortfallet till 38 st. Bortfallet är i form av missuppfattningar i enkäten och uppenbart orimliga svar.

Utöver de 165 erhållna enkätsvaren har 94 personer varit frånvarande eller tjänstlediga och andra har avslutat sin anställning, automail har erhållits från dessa personer med information om frånvaro. Även 52 st mail med hänvisning till bristande erfarenhet har mottagits.

⁵⁶ Anna Prahl, Personalansvarig Peab Lund, 5 april 2012

9.5 Resultat enkät

För att kunna beräkna lönsamhet i enkätundersökningen får respondenten i enkäten fylla i uppgifter som dels rör hela projektet och dels den aktuella utländska entreprenaden. Ursprunglig besparingsmarginal anges som en procentsats vid en jämförelse med andra aktörer i anbudsskedet. Vid denna anbudsjämförelse antas anbuden vara nollade. I undersökningen varierar svaren mellan 0 % och 50 % med en median på 15 %. Resultatet från enkätundersökningen har ett medelvärde som uppgår till 15,7 %.

I beräkningen av hur denna ursprungliga besparingsmarginal urholkas har respondenten i enkätformuläret fått kvantifiera omkostnader som specifikt är kopplade till den aktuella entreprenaden i form av extra arbetstid samt extra resurser. I formuläret anges offertsumma för entreprenaden samt etableringstid. Med dessa indata kan en procentuell urholkning beräknas. En sammanställning av lönsamheten enligt enkätundersökningen illustreras i Diagram 7.

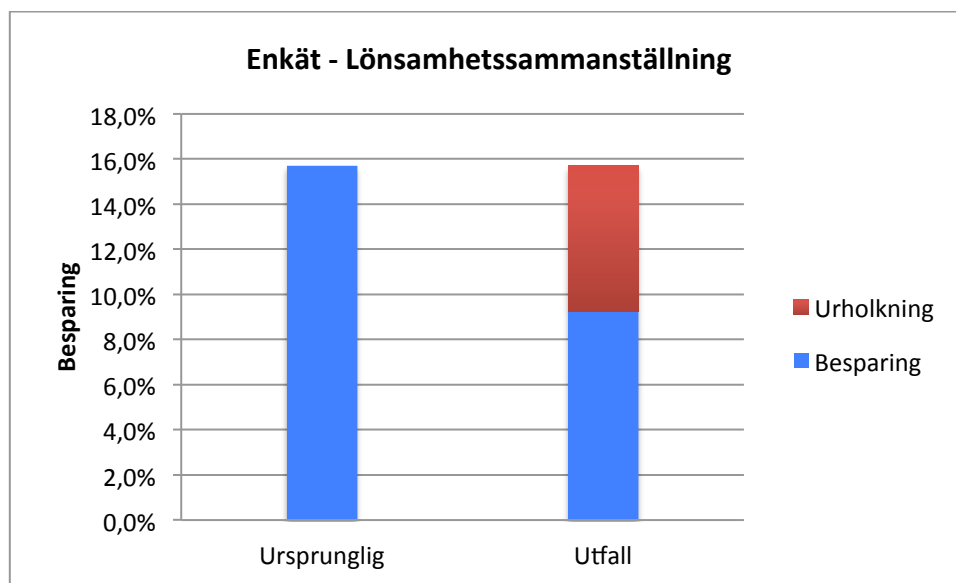


Diagram 7 . Lönsamhetssammanställning, enkätundersökning

Ursprunglig besparingsmarginal:	15,7 %
Verklig besparingsmarginal:	9,2 %
Urholkning:	6,5 %

10 Dokumentstudie

Detta kapitel behandlar två fallstudier där utländska underentreprenörer har använts. Det redogörs för ekonomiska förutsättningar och uppskattade totalkostnader för entreprenaderna i jämförelse med inhemska entreprenörer.

10.1 Sekretess

Indata för dokumentstudien har erhållits från fallföretaget. I enlighet med företagets informationspolicy har ett sekretessavlat upprättats mellan rapportförfattarna och fallföretaget. Med hänsyn till detta presenteras och redovisas inga affärsrelaterade summor och siffror utan enbart förhållanden som beskriver det studien syftar till att undersöka. Underentreprenörerna benämns inte vid namn. Detta påverkar inte rapportens precision då verkliga siffror är underlag till resultatet.

10.2 Undersökningsförfarande

I dokumentstudien utvärderas två utländska entreprenader för att kvantifiera totalkostnader. Studien inleds med att potentiella besparingsmarginaler identifieras och kvantifieras genom granskning av konkurrerande anbud. Urholkningen av denna besparingsmarginal kvantifieras genom dokumentation samt intervju med respektive platschef.

Båda fallstudierna hanterar stomentreprenad med stålstomme från Lettland. Detta gjordes för att jämföra och illustrera hur två liknande entreprenader kan skilja sig åt.

10.3 Fallstudie 1 – Dock’ums, Region Skånes Kontor, Malmö

Dock’ums är ett kontorshus beläget i västra hamnen i Malmö. Projektet genomfördes av Peab som totalentreprenör på uppdrag av Wihlborgs. Total projektsumma uppgick till 208 miljoner kronor. I dagsläget hyrs fastigheten av Region Skåne. Byggnaden är sex våningar hög och har en u- formad karakteristiskt, arkitektonisk utformning med en inre atriumgård⁵⁷. Stommen består av stål och betong och fasaden av grått tegel och glas. Arkitekt är Kari Nissen Brodtkorb.

⁵⁷ Wihlborgs hemsida, <http://www.wihlborgs.se/Projekt/Fardigstallda-projekt/Projektsida-3/>, Hämtat: 4 mars 2012

10.3.1 Underentreprenad

Entreprenaden som undersökts är stommen till byggnaden som huvudsakligen består av stål och prefabricerad betong. Den utländska entreprenören kommer från Lettland och har i anbudsskedet konkurrerat med fem svenska aktörer.

10.3.2 Anbud

Anbudet ligger i intervallet 23 - 31 miljoner kronor. I Diagram 8 presenteras en sammanställning av anbudet på stommentreprenaden. Anbudet har nollats utifrån det med lägsta pris så att övriga anbud anges som en procentsats som överstiger detta. Billigaste anbudet kom från företag F från Lettland och det var också detta anbud som antogs. De fem andra företagen (A-E) var svenska och deras anbud var mellan 14 – 42 % dyrare. Ursprunglig besparingsmarginal vid nollningen uppgår till 12,6 %.

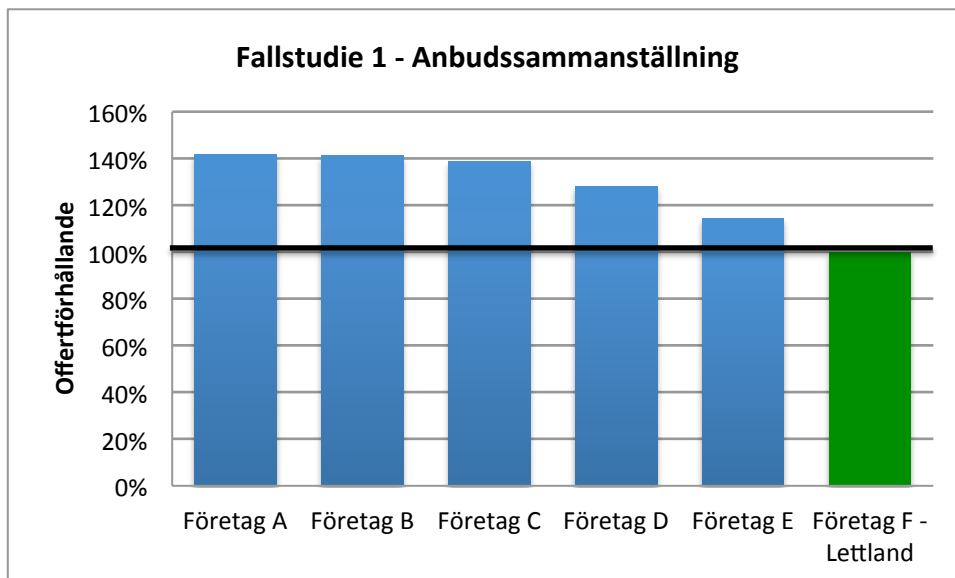


Diagram 8. Anbudssammanställning stomme projekt: Dock'ums

10.3.3 Urholkning

Urholkningen av den ursprungliga besparingsmarginalen baseras på följande poster:

- Extra arbetsledning
- Material
- Utrustning

Internationell entreprenad

Den största posten var material där fallföretaget fick bistå med mer än bedömt. Summan av urholkningen uppgår till cirka 1,1 miljoner kronor, vilket motsvarar 4,8 % av den totala kontraktssumman. Förhållandet mellan ursprunglig besparingsmarginal och verklig totalkostnad illustreras i Diagram 9. Anbudet har nollats utifrån det Lettiska företaget så att övriga anbud anges som en procentsats som överstiger detta. Urholkningen visualiseras av den röda stapeln.

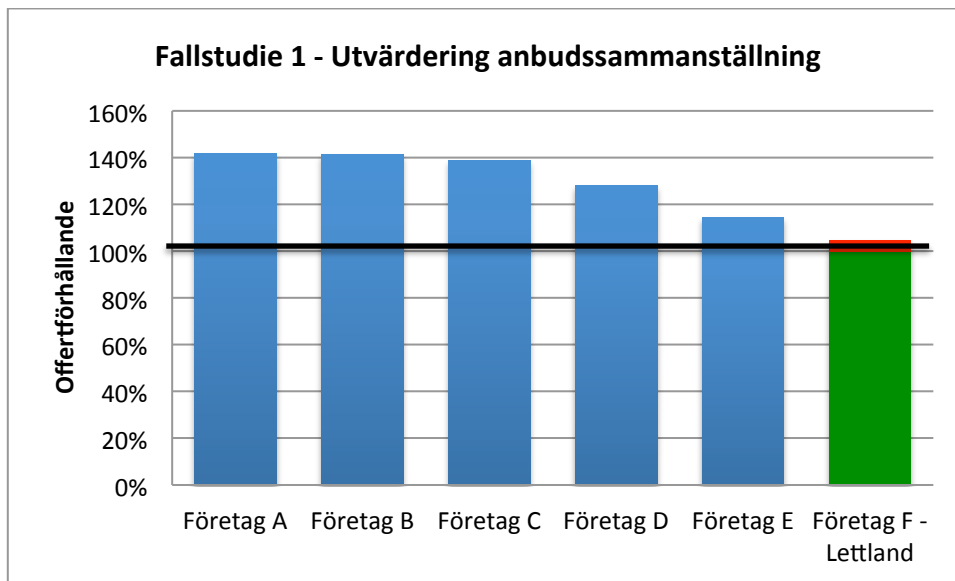


Diagram 9. Utvärdering efter urholkning

10.3.4 Lönsamhet

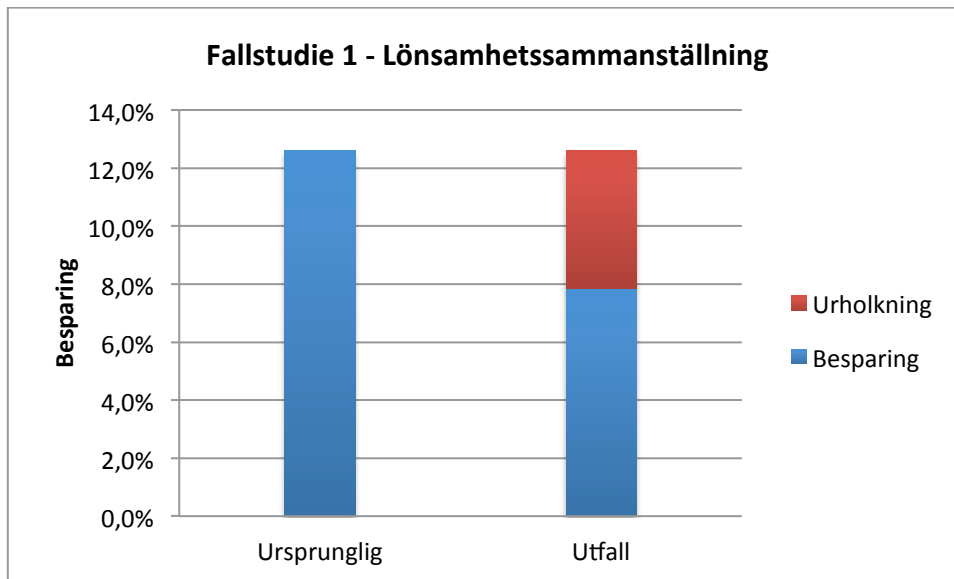


Diagram 10. Lönsamhetssammanställning, fallstudie 1

Ursprunglig besparingsmarginal:	12,6 %
Verklig besparingsmarginal:	7,8 %
Urholkning:	4,8 %

Resultatet visar att upphandlingen varit lönsam trots ökade omkostnader. Detta illustreras i Diagram 10.

10.4 Fallstudie 2- Sandvik, Svedala

I Svedala uppför Peab en maskinhall till en offertsumma på 129 miljoner kr på uppdrag av Sandvik SRP AB. Projektet genomförs som totalentreprenad där Peab anlitar en Lettisk underentreprenör för leverans och montering av stommen. Byggnaden har en stålstomme och en fasad av sandwich-element av plåt med integrerad isolering. Taket är även det av plåt. I anslutning till maskinhallen byggs en kontorsdel med en utmärkande fasad.

10.4.1 Underentreprenad

Entreprenaden som undersökts är stommen till maskinhallen som består av stål. Den utländska entreprenören kommer från Lettland och har i anbudsskedet konkurrerat med flertal andra aktörer. I studien presenteras endast det Lettiska företaget och tillsammans det mest konkurrerande företaget från Sverige

10.4.2 Anbud

Anbudena ligger i intervallet 8 - 15 miljoner kronor. I Diagram 11 presenteras en sammanställning av anbudena på stommentreprenaden. Anbudena har nollats utifrån det med lägsta priset så att det dyrare anbudet anges som en procentsats som överstiger detta. Billigaste anbudet kom från företag B från Lettland och det var också detta anbud som antogs. Det konkurrerande företaget var svenskt och deras anbud var 48,7 % dyrare. Ursprunglig besparingsmarginal vid nollningen uppgår till 32,8 %.

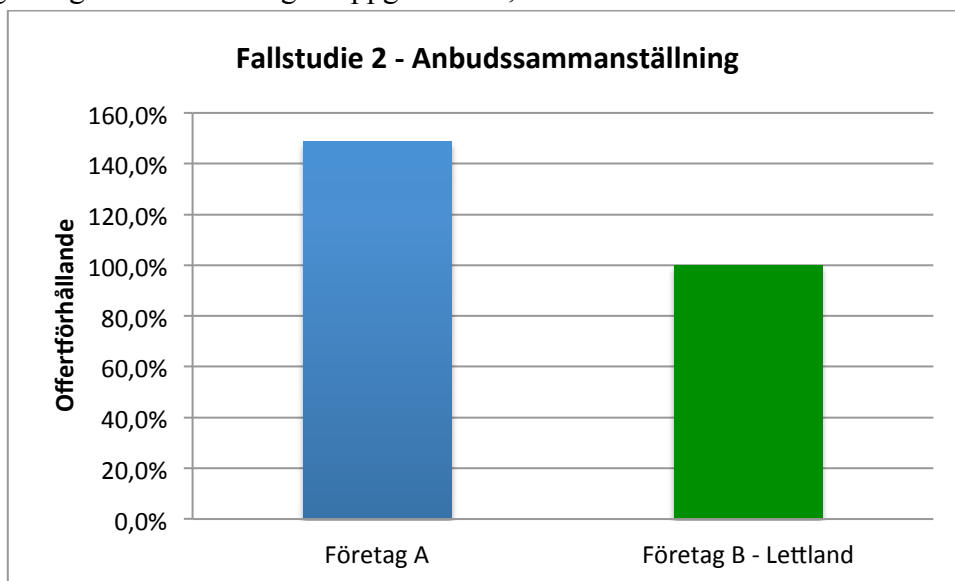


Diagram 11. Anbudssammanställning stomme projekt: Sandvik

10.4.3 Urholkning

Urholkningen av den ursprungliga besparingsmarginalen baseras på följande poster:

- Extra arbetsledning
- Material
- Utrustning

Omkostnaderna har varit jämt fördelade på posterna där tid och förseningar under produktionen var den huvudsakliga orsaken till ökade omkostnader. Summan av urholkningen uppgår till cirka 370 000 kronor, vilket motsvarar 5,3 % av den totala kontraktssumman. Förhållandet mellan ursprunglig besparingsmarginal och verklig totalkostnad illustreras i Diagram 12. Anbudena har nollats utifrån det Lettiska företaget så att övriga anbud anges som en procentsats som överstiger detta. Urholkningen visualiseras av den röda stapeln.

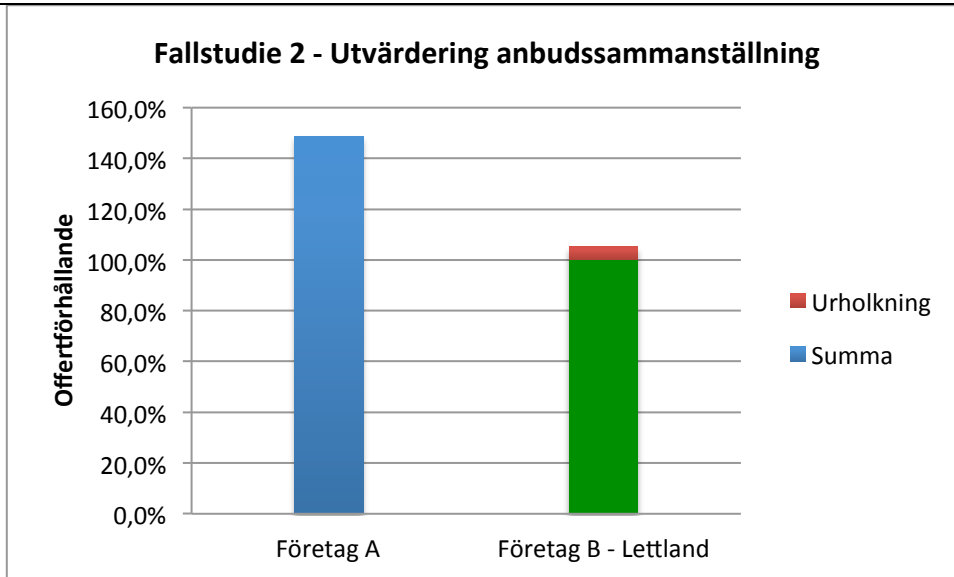


Diagram 12. Utvärdering efter urholkning

10.4.4 Lönsamhet

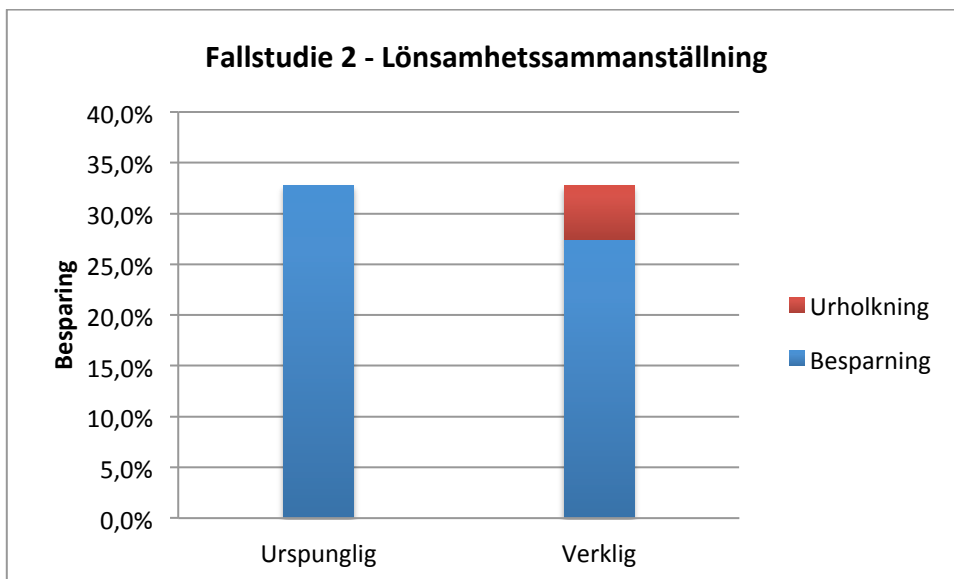


Diagram 13. Lönsamhetssammanställning, fallstudie 2

Ursprunglig besparingsmarginal:	32,8 %
Verklig besparingsmarginal:	27,5 %
Urholkning:	5,3 %

Resultatet visar att upphandlingen varit lönsam trots ökade omkostnader. Detta illustreras i Diagram 13.

11 Resultat

Kapitlet redovisar resultat från den kvalitativa och de kvantitativa undersökningarna. Resultaten presenteras i form av en sammanställd SWOT- analys samt diagram.

11.1 SWOT- analys

SWOT- analysen, som illustreras i tabell 2, redovisar hur fallföretagets verksamhet påverkas vid en internationell upphandling av entreprenad.

Tabell 2. SWOT-analys som beskriver hur fallföretags verksamhet påverkas vid en utländsk entreprenad.

Intern påverkan	<p>Styrkor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konkurrens • Vinstmarginaler • Utbyte av erfarenheter • Resurskapacitet • Arbetsmiljö 	<p>Svagheter</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sociala aspekter • Kärnverksamhet • Rädsla • Kommunikation • Arbetsmiljö
Extern påverkan	<p>Möjligheter</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nya marknader • Konkurrens • Image • Miljö • Konjunktur 	<p>Hot</p> <ul style="list-style-type: none"> • Affärskulturer • Kommunikation • Fairtrade • Miljö • Konjunktur

11.2 Lönsamhet

Diagram 14 illustrerar resultatet av lönsamhetsundersökningarna som genomförts i studien och är baserad dels på enkätundersökningen och dels fallstudierna. Undersökningen är kostnadsdrivande enligt Figur 7.

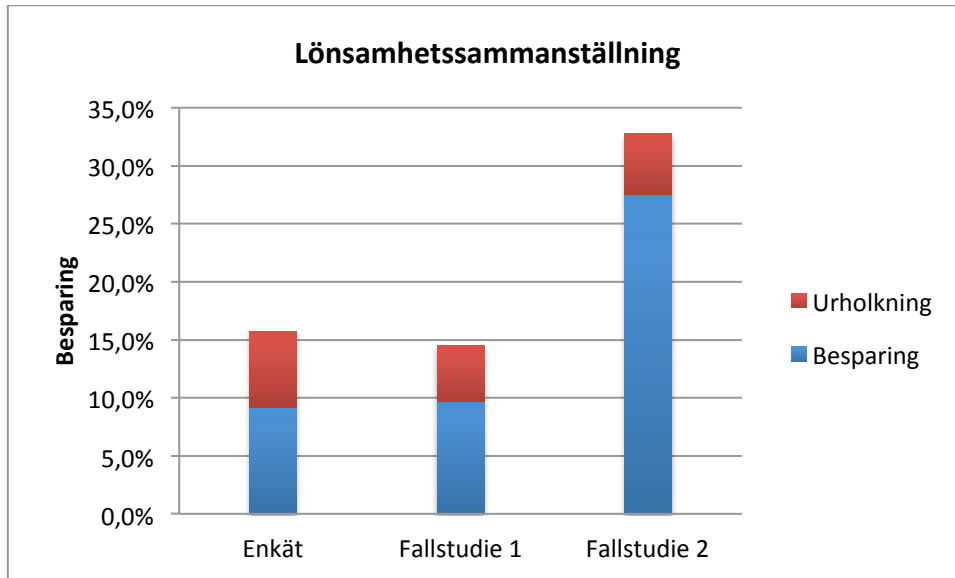


Diagram 14. Lönsamhetssammansättning av enkäten och fallstudierna

12 Analys

Kapitlet behandlar analys av resultatet från undersökningen med koppling till teori och empiri.

12.1 Fallföretagets verksamhet

Fallföretagets verksamhet kan påverkas av en utländsk entreprenör och det finns både positiva och negativa aspekter. Positiva aspekter är framförallt konkurrensutsättning av den inhemska marknaden. Detta blir ett verktyg för att pressa priserna hos inhemska underentreprenörer. Ur fallföretagets perspektiv kan det bli nödvändigt att vända sig utomlands för att hålla sig konkurrenskraftiga gentemot andra konkurrenter. Det finns även positiva aspekter kopplat till mjuka parametrar såsom nya influenser och arbetsmetoder. Negativa aspekter om utländska entreprenörer är från fallföretagets perspektiv kopplat till interna och externa motsättning. Interna motsättningar rör språk och kommunikation ofta kopplat till oerfarenhet och rädsla. Rädslan kan vara i form av ovana och osäkerhet inför nya moment, utmaningar och kontaktytor. Inställningen är generellt positiv bland fallföretagets anställda och en god framtid spås. Denna inställning är en bra och viktig grund för vidare utveckling av utländska entreprenader.

Vid upphandlingar och relationer med andra företag är det viktigt att göra en analys av det aktuella företaget för att säkerställa att fallföretaget inte direkt eller indirekt bryter mot sina värderingar och uppförandekod. Vid all typ av outsourcing måste hänsyn tas till det egna företagets organisation och verksamhet. Fallföretagets huvudsakliga verksamhet är att bygga och att sälja ut delar av projekt till andra företag kan bli en kontroversiell fråga. Det är ett sätt att konkurrensutsätta sina egna verksamhetsområden vilket kan vara en positiv aspekt då processer effektiviseras inom företaget. Det är dock en negativ aspekt om den egna verksamheten inte kan sysselsättas.

12.2 Drivande faktorer

Huvudsakliga anledningen till att vända sig utomlands är för att det är lägre priser. I andra fall är det för att det inte finns några andra alternativ på den inhemska marknaden. Detta kan vara tidsbrist där kapacitet i form av arbetskraft eller produktion inte är tillräcklig. Kvaliteten är en faktor där bristande kompetens på den inhemska marknaden påtvingar en utländsk upphandling.

Då kostnader är den drivande faktorn vid utländska upphandlingar är det naturligt att riktlinjer och minimikrav på marginaler är kopplat till kostnader. Enligt intervjuerna framkommer att fallföretaget har riktlinjer som säger att minst 15 % besparingsmarginal skall finans vid

anbudssammanställning då utländska entreprenörer kan vara aktuella. Detta är någonting medarbetare har med sig utan att kunna reflektera till en regel utan det ses mer som en norm inom fallföretaget. Denna riktlinje uppfylls till viss del i undersökningarna.

12.3 Upphandlingsfasen

De olika arbetsrollernas intresse vid en upphandling varierar där olika ansvar och perspektiv ligger till grund. Arbetschefen har det klart bredaste perspektivet och har intresse av att se entreprenaden i sin helhet där slutlig vinstmarginal och erfarenheter för vidare samarbeten väger tungt. Arbetschefen har i sin ansvarsroll mindre direkt kontakt med en underentreprenör vilket innebär att hänsyn måste tas till nya kontaktytor för andra medarbetare.

Kommunikation är med hänsyn till detta viktig mellan olika arbetsroller. Platschefens huvudintresse är under produktionskedet och har framförallt detta med i beräkningen i upphandlingsfasen. Att produktionen blir smidig och effektiv är av huvudintresse för platschefen. Arbetsmiljö, kommunikation och andra mjuka parametrar kan bli helt avgörande för beslut om samarbete. Ett viktigt verktyg är entreprenaduppföljningar som fokuserar på mer än kostnader, i annat fall är det magkänslan som får styra ett beslut.

Entreprenadingsjörer och inköpare är i huvudsak involverade i upphandlingsfasen och fokuserar framförallt på vinstmarginaler. Dock måste hänsyn tas till mjuka parametrar vilket görs i samråd med platschefen för att få en effektiv process, sett ur ett helhetsperspektiv.

Avdelningen för internationell handel har en viktig roll för fallföretaget vid utländska upphandlingar då huvudsaklig kontakt sker genom denna avdelning. Balansen mellan att underhålla befintliga kontakter och samtidigt söka nya är en resurskrävande process. Då utländska upphandlingar blir allt vanligare kan det komma att bli nödvändigt att utöka avdelningen till fler orter. Detta skulle bli gynnsamt då geografisk närhet till olika projektgrupper kan förenkla kommunikationen och processen. I upphandlingsprocessen är det viktigt att beakta fallföretagets uppförandekod och etiska riktlinjer. Detta innebär uppföljning av underentreprenörer i flera led så att hänsyn tas till bland annat mänskliga rättigheter. Vi en utländsk underentreprenad kan den här processen antas bli mer omfattande vilket innebär ytterligare ansvar för IH.

Ökade omkostnader i upphandlingsfasen är framförallt kopplade till nya kontaktytor och nya erfarenheter. För att förenkla kontaktytorna görs ofta platsbesök hos den aktuella entreprenören. Detta är en merkostnad som är nödvändig för att skapa sig en uppfattning om det aktuella företaget. Detta kan ses som en engångsinvestering då framtida projekt med samma entreprenör inte nödvändigtvis behöver ha samma process. Att ständigt söka nya marknader och större vinstmarginaler blir här en motsättning då det ständigt innebär nya

kontakter och initiala merkostnader. Det blir en balansgång för IH mellan att söka nya marknader med hänsyn till bland annat konjunkturläge och värdera initiala kostnader. Annorlunda affärskulturer innebär nya processer och för fallföretaget ett risktagande. Förskottsbetalningar med bankgaranti är ett exempel på detta. Strategiskt för fallföretaget är detta en nackdel då förskottsbetalningen blir en kapitalkostnad.

Planerings- och anbudsprocessen är mer detaljerad vid en utländsk entreprenad. Detta medför även att processen blir längre. Ett positivt resultat av detta är att problem och möjligheter kan upptäckas tidigare och hanteras i planeringsarbetet. Ett mer detaljerat planerings- och anbudsförfarande borde användas vid alla typer av underentreprenader oavsett om de är svenska eller utländska.

12.4 Utförandefasen

Ute på byggarbetsplatsen är kommunikation ett nyckelord. Erfarenheter från undersökningarna tyder på att det är lönsamt att ta den extra omkostnaden med ökad arbetsledning. Det kan vara aktuellt att ha en arbetsledare som enbart arbetar tillsammans med den utländska entreprenören för att underlätta kommunikation och effektivitet.

Flexibiliteten hos utländska entreprenörer kan komma till nytta vid projekt som kan väntas ha många ändringar och tilläggsarbeten. Då omställningsprocesserna kortas ned kan tid sparas och många omkostnader minskas. Arbetsledningen har en viktig roll på arbetsplatsen i att skapa en god arbetsmiljö. För att effektivitet och nya influenser skall komma den egna organisationen till nytta är det viktigt med öppenhet och information för att öka förståelse. På samma sätt är öppenhet och förståelse för kulturskillnader viktigt för att skapa ett bra och gynnsamt arbetsklimat.

Säkerhet är en avgörande aspekt på byggarbetsplatsen. Det är ointressant hur mycket billigare en underentreprenör är om säkerhetskrav inte uppfylls, ett liv går inte att värdera. Olyckor kopplat till bristande säkerhet kan inte bara få konsekvenser på individnivå utan även för företaget i sin helhet. När säkerhetskrav inte uppfylls kan hela arbetsplatsen stängas som konsekvens, detta innebär ett produktionsstopp som är kostsamt både i form av tid och pengar. Vid en jämförelse mellan hur säkerheten påverkas vid en utländsk underentreprenör går inga generella slutsatser att dra. I vissa fall upplevs säkerheten som sämre och i vissa fall bättre. Detta är kopplat till specifika projekt vilket gör entreprenaduppföljning av det aktuella företaget till en viktig process även med hänsyn till arbetsmiljö.

Vid den kompletterande enkäten vid den kvalitativa undersökningen framkom att arbetsdisciplin och städning var aspekter som upplevdes som bättre vid en utländsk entreprenad. Hur arbetsdisciplin påverkar är svårt att säga men att på sikt bör det spridas till fallföretagets egna hantverkare om rätt psykosocialt klimat kan uppnås.

12.5 Eftermarknad

Uppfattningen bland de intervjuade respondenterna är att utländska entreprenörer har ofta hög arbetsstolthet vid överlämnandet av den slutliga produkten, vilket kan kopplas till flera faktorer. Arbetskultur kan vara en bidragande orsak men även det faktum att ett utländskt företag försöker slå sig in på den svenska marknaden. Det är då viktigt för underentreprenören att i kommande projekt kunna hänvisa till lyckade referensobjekt. För vidare arbeten är bra kundrelationer viktiga och detta gör att många utländska underentreprenörer är måna om att underhålla detta.

Att redan i upphandlingsfasen kunna planera och ta hänsyn till eftermarknaden är en viktig del i processen med en totalkostnadsanalys. Ofta hänvisas till standarder när det gäller kvalitet men standarder kopplat till mått och dimensioner skiljer sig åt mellan länder. Detta måste beaktas så att inte onödiga omkostnader uppstår.

Fallstudierna har berört entreprenader på stålstommar som kan tänkas ha mindre påverkan på eftermarknaden då de framförallt är ytskikt som behöver åtgärdas i efterhand. Den allmänna uppfattningen bland de undersökta arbetsrollerna påvisar att det inte finns någon specifik skillnad kopplat till kvalitet i den färdiga produkten och eftermarknaden. Men fel kan alltid uppstå och vid dessa tillfällen kan en utländsk entreprenör innebära ökade omkostnader, framförallt i form av merarbeten där fler arbetsroller är inblandade i en längre process. Ett sätt för fallföretaget att hantera detta vore att upprätta rutiner för uppföljning specifikt för utländska entreprenader.

Utländska upphandlingar får nationalekonomiska konsekvenser när det är fråga om skatt och sysselsättning i respektive land. Om en utländsk entreprenör väljs framför en svensk innebär detta att pengar och arbetstillfälle försvinner ut från landet. Detta är en fråga som kan debatteras ur olika perspektiv. Vid lågkonjunktur då arbetslösheten är stor i Sverige kan det bli kontroversiellt att arbetstillfällen försvinner. Men ur ett företagsperspektiv kan det bli absolut nödvändigt att vända sig utomlands i konkurrenssyfte för att vinna projekt över huvud taget. Om priser kan pressas kan även kostnader pressas. Då har fler beställare möjlighet att investera och antal projekt kan öka, detta blir gynnsamt ur ett nationalekonomiskt perspektiv.

12.6 Lönsamhet

Antalet mottagna svar i enkätprocessen har varit många vilket ger undersökningen en hög reliabilitet. Det finns alltid möjlighet för tolkningar i en enkätundersökning men då både enkätundersökningen och fallstudierna uppvisar samma resultat angående omkostnader, den mest svårkvantifierade faktorn, styrks validiteten. Ursprunglig besparingsmarginal är en faktor som många tjänstemän i projekten har kontroll på då den finns beräknad i anbudssammanställningen. Ursprunglig vinstmarginal kan variera kraftigt mellan projekt men resultatet av den här studien visar att omkostnaderna är en konstant procentsats av entreprenadssumman. Detta resultat är något som kan föras vidare till nya projekt och anbudssammanställningar. Att snabbt ha ett ungefärligt mått på ökade omkostnader vid utländsk entreprenad är ett värdefullt vid anbudssammanställningen.

Vid anbudssammanställning och anbudsnullning ska alla parametrar och kostnader värdesättas. Detta innebär att alla kostnader kopplat till utländsk entreprenad ska finnas kvantifierade. I verkligheten ser processen ofta annorlunda ut. En ursprunglig besparingsmarginal identifieras tidigt och en grov uppskattning görs beträffande huruvida omkostnader kan tänkas urholka besparingsmarginalen. I vissa fall uppkommer en situation där en anbudsförkastning är helt oförsvarbar eftersom besparingsmarginalen är så pass stor. I dessa fall finns ingen motivering till att göra en alltför detaljerad då en bedömning görs att urholkningen inte uppgår till besparingsmarginalen.

Urholkningen uppgick till ungefär samma procentsats i projekten men beror på olika faktorer. I den ena fallstudien är omkostnaderna kopplade till tid och produktionsstopp. I den andra fallstudien är omkostnaderna mer kopplade till extra resurser i form av material. Detta visar hur projektspecifik en entreprenad är och hur det kan skilja mellan olika projekt.

Trots urholkningen är vinstmarginalen stor och i specifika fall kan stora summor sparas. En metod att minska omkostnaderna är att etablera långvariga samarbeten med utländska entreprenörer. Men denna minskade omkostnadsmarginal kan även få till följd att den ursprungliga besparingsmarginalen minskar då marknader utjämnas. Detta blir en balansgång där den slutgiltiga vinstmarginalen måste vara i fokus.

Fallföretagets riktlinjer om 15 % lägre anbudssumma uppfylls inte i fallstudie 1. En intressant frågeställning är vad fallföretagets riktlinjer är baserade på. Det kan antas att en besparingsmarginal anses nödvändig på grund av ökade omkostnader. Detta resonemang kan härledas till undersökningen som visar att det är just detta som händer. Andra faktorer som riktlinjen kan antas ta hänsyn till är kopplade till mjuka parametrar såsom kommunikation.

Riktlinjen kan ses som en riskbedömd kostnad. Om ett stabilt samarbete har uppnåtts efter ett par projekt borde riktlinjen minska då även omkostnaderna minskar. En viktig aspekt är att riktlinjen är kopplad till kontraktssumman då besparingen i kronor blir större vid en stor kontraktssumma. Som en del i beslutsprocessen vid anbudsskedet kan resultatet av den här studien vara av värde. Den beräknade urholkningsprocenten kan direkt sättas i relation till riktlinjen och vara en del i beslutsprocessen för framtida projekt.

Lönsamheterna i de olika undersökningarna speglar verkligheten vid utländska entreprenader. Fallstudie 2 har en betydligt större besparingsmarginal, både ursprunglig och verklig, vilket visar att potentialen är stor med utländsk upphandling. I Diagram 14 framgår det att urholkningen från enkätundersökningen är större än i fallstudierna. Detta kan antas bero på att i fallstudierna har exakta siffror utvärderats medan i enkäten har ungefärliga siffror angivits. Dock är skillnaderna små.

12.7 Riskanalys av mjuka parametrar

Mjuka parametrar som berör fallföretaget internt har behandlats i riskanalysen. Skalan för sannolikheten och påverkan är värderade till 1 – 5 där 1 är låg och 5 hög. Bedömningen är gjord av rapportförfattarna och baseras på empirin. De mjuka parametrar som får en summa på 15 eller högre kommer behandlas vidare.

Tabell 3. Riskanalys av mjuka parametrar

Mjuka parametrar	Sannolikhet	Påverkan	Summa
Svagheter			
Sociala aspekter	3	3	12
Kärnverksamhet	2	4	8
Rädsla	3	4	12
Kommunikation	5	4	20
Arbetsmiljö	3	5	15
HOT			
Affärskulturer	2	5	10
Kommunikation	5	4	20
Miljö	2	5	10
Fairtrade	3	3	9
Konjunktur	4	4	16

Kommunikation, arbetsmiljö, konjunktur är de som får högst summa i analysen och även de som fallföretaget tar störst hänsyn till vid en internationell upphandling. Kommunikation och arbetsmiljön kan påverkas i stort del av internt arbete exempelvis i form av utbildning. Med

Internationell entreprenad

hänsyn till konjunktur är det viktigt att ha kontroll på marknaden och ekonomiska läget i världen. IH kan hålla sig uppdaterade och vara tidigt ute för att hitta nya möjligheter.

13 Slutsats

Kapitlet behandlar slutsatsen av resultatet från undersökningen.

Totalt sett kan en utländsk entreprenad bli billigare jämfört med en svensk aktör trots ökade omkostnader. För att få en så korrekt totalkostnadsbedömning som möjligt är det viktigt att kunna identifiera och kvantifiera de olika omkostnaderna som kan kopplas till en utländsk entreprenad jämfört med en svensk. Undersökningen påvisar att utländska entreprenader oftast är lönsamma upphandlingar men de medför en annorlunda arbetsprocess. Denna process rymmer många hinder och möjligheter som kan vara svåra att översätta till kostnader i ett anbudsskede.

Den parameter som driver fallföretaget mot utländsk upphandling är kostnader, det vill säga besparingsmarginalen. Dock måste hänsyn tas till andra parametrar så som kommunikation, säkerhet och sociala aspekter. Om inte säkerhet fungerar på arbetsplatsen får besparingsmarginalen liten betydelse då olyckor kan få både ekonomiska och juridiska konsekvenser.

Icke kalkylerade omkostnader uppgår till mellan 4,8 % och 6,5 % av entreprenadsumman. Från enkätundersökning och en fallstudie 1 uppgår lönsamheten till 9,5 % av entreprenadsumman. I fallstudie 2 är motsvarande procentsats 27,5 %. Dessa siffror tyder på att det är lönsamt med utländsk upphandling.

14 Diskussion

Kapitlet behandlar en diskussion kring hela undersökningen. Förslag på framtida undersökningsområden presenteras.

Resultatet i denna studie grundas sig på svar från kvalitativa och kvantitativa undersökningar. Urvalet har baserats på aktiva respondenter från byggbranschen med erfarenhet i ämnet, detta för att skapa ett korrekt resultat. Med enkätstudien och fallstudierna sammantaget har 165 plus 2 svar erhållits som utvärderats med liknande resultat angående oberäknade omkostnader i samband med utländska entreprenader. Resultatet antas därför kunna användas vid framtida projekt för att i ett tidigt skede skapa sig en bild över ökade omkostnader vid utländska underentreprenader.

14.1 Förslag på framtida undersökningar

- Värdesätta mjuka parametrar
- Undersökning av utländska entreprenader ur ett nationalekonomiskt perspektiv
- Undersökningar med statistik kopplat till säkerhet och arbetsmiljö vid utländska entreprenörer
- Genomföra en liknande studie fast med bemanningsföretag och inte entreprenader i fokus

15 Referensförteckning

Tryckta referenser

Ahlberg, Kerstin. & Bruun, Niklas. (2010). *Upphandling och arbete i EU*. Stockholm: EU Geografiska AB

Bergman, Bo & Klefsjö, Bengt. (1994). *Quality – from customer needs to customer satisfaction*. Lund: Studentlitteratur

Briner, Wendy. Geddes, Michael. Hastings, Colin. (1997). *Projektledaren* (Svenska Förlaget liv & ledarskap ab, Övers). Borgå: Werner Söderström

Holme, I.M. & Sovlang, B.K. (1997). *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder* (B. Nilsson, Övers). Lund: Studentlitteratur.

Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur AB.

Nordsrand, Uno. (2006). *Byggprocessen*. Falköping: Elanders.

Skoog, Ulf. & Widlund, Conny. (2001). *Proffs i inköp?! - Skapa lönsamhet i industriella inköp*. Falköping: Elanders Gummessons.

Svensk Byggtjänst (1988). *Svenskt Bygge*. A:son - Palmqvist, L. & Törnqvist, L. (Red). Stockholm: Caslon Press Offsettryckeri AB

Söderberg, Jan. (2011). *Att upphandla byggprojekt*. Lund: Studentlitteratur AB.

Artiklar

Arbetsmiljöverket. (2008). *Analys av utveckling av dödsfall till följd av olyckor på arbetsplatser*. Beteckning: AIHÄ 2008/22164. Jonsson, Berndt. Härnösand: Arbetsmiljöverket

Boverket. (2004). *Nya inköpsvägar för byggmaterial: En rapport från Svensk Handel om en inköpsresa i Europa och Asien*. Karlskrona

Hoffman, Greg J. Thal Jr, Alfred E. Webb, Timothy S. Weir, Jeffery D. (2007). *Estimating Performance Time for Construction Projects*. Journal of management in engineering, Vol. 23, No. 4. Air Force Institute of Technology, Dayton OH.

Landsorganisationen i Sverige. (2010). *Arbetskostnaderna pressar priser- En genomlysning av offentliga investeringar i infrastruktur*. Jonsson, C-M. Pettersson, Thord. Löfgren, Håkan. Arvidsson, Kristoffer. Stockholm: Arbetslivsenheten.

Rosendeld, Yehiel. (2010). *Cost of quality versus cost of non-quality in construction: the crucial balance* (Construction Management and Economics, 27:2 107-117). Faculty of civil and environmental engineering Technion, Israel Institute of Technology, Haifa.

Suomen Virallinen Tilasto. (2010). *Rakentamisen tilinpäätöstilasto*. Helsinki: Tilastokeskus

Lagar

Europa Unionen. (2010). *Konsoliderade versioner av fördraget om Europeiska unionen och fördraget om Europeiska unionens funktionssätt*. Luxemburg: Europeiska unionens publikationsbyrå

SFS 4 § 1 lagen (1994:1547). Lagen om tullfrihet m.m. Stockholm, Riksdag

Intervjuer

Anna Prahl, Personalansvarig Peab Lund, 2012

Magnus Jarebrant, Arbetschef Peab Lund, 2012

Görgen Lindkvist, Inköpare för Internationell Handel Peab Syd, 2011

Ingvar Hermansson, Chef för Internationell Handel Peab, 2012

16 Bilagor

Bilaga 1 – Intervjumanus och svar

Inledning

1. Fråga: Vad har du för erfarenheter av internationell entreprenad? Antal Projekt?

Syfte & Målsättning: Att skapa en bild av den enskildes möjlighet att påverka upphandlingsprocessen.

Inköpare:

Alla tillfrågade har erfarenhet av utländsk entreprenad. Erfarenheten varierar från ett till flera års erfarenhet. Detta har rört entreprenader såsom puts, bjälklag och stålstommar.

Arbetschef:

Arbetscheferna har erfarenhet av utländsk entreprenad och har deltagit vid flertal projekt med entreprenader såsom fasader, stomme och inredning.

Entreprenadingenjör:

De intervjuade entreprenadingenjörerna har flera års erfarenhet av internationell handel. De har även erfarenhet av ämnet från andra yrkeskategorier exempelvis arbetsledare.

Platschef:

Två av platscheferna har erfarenhet från flertal projekt med utländsk entreprenad. En platschef har endast erfarenhet av utländsk arbetskraft i form av bemanning och intervjun hamnar därför utanför undersökningens avgränsningar. Detta ses som ett bortfall.

2. Fråga: Vad är din inställning till utländsk entreprenad?

Syfte & Målsättning: Skapa en uppfattning av personens relation till internationell upphandling.

Inköpare:

Alla respondenter är positivt inställda till utländsk entreprenad.

Arbetschef:

Alla respondenter är positivt inställda till utländsk entreprenad.

Entreprenadingenjör:

Alla respondenter är positivt inställda till utländsk entreprenad.

Platschef:

Alla respondenter är positivt inställda till utländsk entreprenad.

Fas 1 - Upphandling

3. Fråga: Hur ser upphandlingsförfarandet ut för din arbetsroll? - Möjligheter och hinder?

Syfte & Målsättning: Att skapa en bild av den enskildes möjlighet att påverka upphandlingsprocessen.

Inköpare:

IH fungerar som interna konsulter och säljare för företaget. Uppgiften är att identifiera nya utländska leverantörer och marknadsföra dem internt. Avdelningen är en resurs som kan användas fritt och är en over-head-kostnad för hela koncernen det vill säga de kostnadsbelastar inte ett enskilt projekt direkt.

Som inköpare är man med och initierar inköpsprocessen. Vi har ett inköpsstartmöte för det aktuella projektet där vi identifierar olika moment i projektet som passar lämpligt för utlandet.

Arbetschef:

Som arbetschef har man stor påverkan och ser hela processen ur ett helhetsperspektiv. Man är tidigt med i urvalsprocessen och beaktar hela tiden processen till och med eftermarknad. Beslutet ligger dock på projektet, det vill säga platschefen.

Entreprenadingenjör:

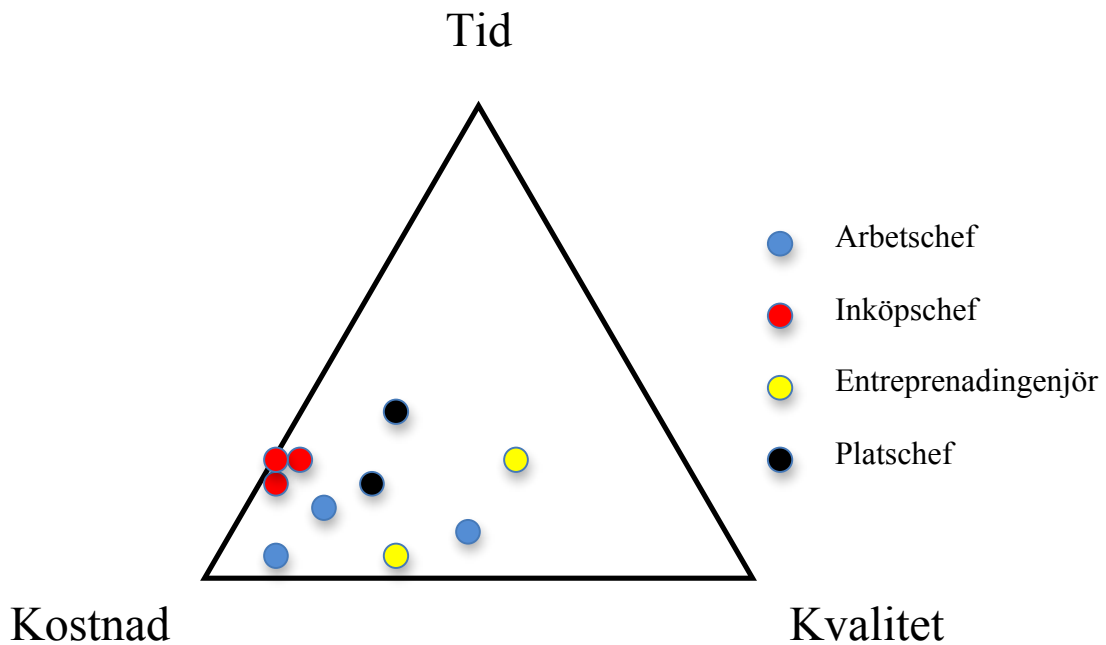
Entreprenadingenjörens roll är att skicka ut förfrågningar till potentiella aktörer och har därmed stor möjlighet att påverka upphandlingsprocessen. När det gäller förfrågningar till utlandet så görs detta delvis i samarbete med avdelningen internationell handel på Peab.

Platschef:

Platschefen är ekonomiskt ansvarig för projektet och har därför stor påverkan när det gäller upphandling av underentreprenörer. Önskemål och krav på innehåll i offerter kan ställas på entreprenadingenjörer som sedan sköter själva förfrågningen. Förslag på leverantörer fås ofta genom Internationell handel.

4. Fråga: Vad har den drivande faktorn varit för dig vid utländsk upphandling?

Syfte & Målsättning: Den intervjuade ska placera sig någonstans i resurstriangeln.



Figur 1. Fördelning resurstriangeln

Inköpare:

Enligt inköparna är kostnad den klart dominerande faktorn men tiden kommer ibland in i bilden, det blir en balansgång. Kvalitén kan man i vissa fall bortse från då krav på europasnormer blir en kvalitetssäkring.

Arbetschef:

För arbetscheferna är det framförallt kostnader men i viss mån även tid som är drivande. Kvalitet faller bort något då det antas vara samma som vid svensk entreprenad.

Entreprenadingsjör:

Enligt entreprenadingsjörerna är det framför allt pengar som styr. Det är även nya marknader och utmaningar som driver en utomlands.

Platschef:

För platscheferna är ekonomi den klart drivande faktorn, men man måste alltid ta med tid i beräkningen. Tid är pengar och kan därmed också bli avgörande. Det händer att resurser inte finns i Sverige för att klara projekttider, då är man tvungen att vända sig utomlands.

5. Vilka positiva aspekter medförde den utländska entreprenaden?

Syfte & Målsättning: Identifiera mervärden.

Inköpare:

När man vänder sig till utländska leverantörer så konkurrensutsätter man den inhemska marknaden. Detta innebär att svenska leverantörer måste sänka sina priser. En utlandsoffert kan vara uppskattat 15-20 % lägre vid en utlandsupphandling. Ofta är leveranstider och byggtider även kortare. Utländska säljare är ofta väldigt kunniga och är bra på att separera kostnader för material, arbetstid och leverans.

Arbetschef:

Man får in nya infallsvinklar och nya sätt att tänka vilket är positivt för utvecklingen av den egna verksamheten. Detta får oss att ifrågasätta befintliga system i organisationen. Utländska företag har ett helhetsperspektiv och är väldigt noggranna vid offerter samtidigt som de är väldigt flexibla vid ändringar och tillägg. Att vända sig utomlands konkurrensutsätter den svenska marknaden där priser normalt hålls höga.

Entreprenadingenjör:

Entreprenadingenjörerna ser utlandsupphandlingar som ett sätt att hitta nya marknader. Sverige är ett litet land i ett stort Europa där det finns mycket att lära.

Platschef:

Platscheferna tycker att upphandlingsfasen görs noggrannare vid en utländsk entreprenad vilket underlättar för fortsatt arbete i processen.

6. Fråga: Upplevde du att den utländska upphandlingen innebar några merkostnader eller merarbeten?

Syfte & Målsättning: Identifiera merkostnader och sammanlänka till den fjärde parametern.

Inköpare:

Alla inköpare upplever att språket är ett problem. Många leverantörer pratar bra engelska men det finns en utveckling mot att man även börjar prata svenska. Internt finns en språkspärr inom Peab mot att prata engelska vilket givetvis är ett hinder.

Leverantörerna är ibland rädda för omfattningen i svenska förfrågningsunderlag vilket innebär att en förfrågan ibland avböjs eller blir allt för komplicerat. Eurocode har funnits längre på kontinenten och utländska företag har mer erfarenhet av detta än svenska underentreprenörer. Detta innebär att offerter kan skiljas åt i bland annat i mängförtäckningar.

De utländska aktörerna vill ofta ha förskottsbetalning för materialinköp. Detta resulterar i en risk då det betalas för icke presterat arbete. Dock kräver Peab alltid bankgarantier för förskottsbetalningar.

Arbetschef:

Uppskattningsvis läggs fem gånger mer tid på att genomföra en utländsk affär för tjänstemännen, det är en klar merkostnad. Det som tar mer tid är att nya typer av frågor kommer upp, kulturskillnader samt kommunikationsproblem.

Kommunikationen kan ibland vara hindrad av språkfaktorer som leder till missförstånd. Det finns brister hos båda parter. När kontakt tas med nya utländska leverantörer görs ofta ett platsbesök till företagets huvudkontor eller fabrik, för att få en uppfattning och känsla, vilket också är en merkostnad. Arbetscheferna belyser även att yngre personer inom företaget har en positivare inställning till att hantera flera språk på sin arbetsplats.

Entreprenadingenjör:

Då det finns skillnader i underlag kan detta bli en merkostnad då noggrannare analys måste göras. Kommunikation och språkbarriärer ses inte som ett hinder men ändå som en merkostnad i form av extra tid. Utländska företag anses vara noggrannare i sina offerter.

Platschef:

Nya leverantörer ses ofta som ett orosmoment då nya relationer skall skapas. Språkbarriärer och brist på referenser ses som orsaker till varför en utländsk aktör bedöms som ett större risktagande. Här krävs en riskbedömningsmarginal.

7. Fråga: Har du avböjt några utländska offerter? Anledningen till detta?

Syfte & Målsättning: Djupare förståelse kring problematik inom internationell upphandling.

Inköpare:

Peab har som princip att handla inom Sveriges gränser så långt det är lönsamt, detta för att stödja den inhemska marknaden. Om en utländsk offert inte kan konkurrera med en inhemsk så väljs den bort. Ofta är det priset i som blir avgörande, men även referenser från tidigare projekt.

Arbetschef:

Arbetscheferna anser att det är priset som avgör. Är det inte billigare att vända sig utomlands så görs det inte. Det är även magkänslan som påverkar.

Entreprenadingenjör:

Priset vid en offertjämförelse blir oftast avgörande vid ett beslut. Om språkproblem gör att missförstånd uppstår så är det en anledning att avböja.

Platschef:

Enligt platscheferna är det enbart priset som avgör. Kan ett utländskt företag inte konkurrera prismässigt med ett svenskt så väljs det bort.

8. Fråga: Utgår du från någon tumregel för utlandsinköp i upphandlingsprocessen?

Syfte & Målsättning: Undersöka om det är något grundvärde som styr processen.

Inköpare:

Det beror på storleken på entreprenaden och projektet. 10 – 15 % är en riktlinje vi går efter, detta kan dock sänkas något då det rör sig om stora offertsummor. I vissa projekt blir tiden het styrande och då finns inga mått.

Arbetschef:

Det beror på storleken på entreprenaden och projektet. 10 – 15 % är riktlinjen vi går efter, detta kan dock sänkas något då det rör sig om stora offertsummor. I vissa projekt blir tiden het styrande och då finns inga mått.

Entreprenadingenjör:

Entreprenadingenjörerna utgår inte från någon tumregel utan hänsyn tas till varje enskilt fall. Kalkylerna blir måttstocken att rätta sig efter.

Platschef:

Platscheferna uppger att det är viktigt att samma saker jämförs vid olika offerter och att ett övervägande görs för varje enskilt fall. Här är entreprenadingenjören till stor hjälp.

9. Fråga: Hur går du tillväga för att hitta och undersöka nya utländska entreprenörer?

Syfte & Målsättning: Undersöka hur de olika arbetsrollerna identifierar nya utländska entreprenörer.

Inköpare:

Inköparna på avdelningen för internationell handel arbetar löpande med att identifiera nya aktörer i olika länder. Konjunktur styr till stor del i vilka länder fokus ligger på. Med hjälp av platsbesök och utvärderingsmall rangordnas de nya aktörerna. Övriga inköpare på Peab vänder sig först och främst till IH vid utlandsfrågor.

Arbetschef:

Arbetscheferna uppger att de låter IH sköta identifieringen av nya utländska entreprenörer. Viss styrning mot aktuella marknader kan förekomma.

Entreprenadingenjör:

Entreprenadingenjörerna uppger att de låter avdelningen för internationell handel sköta identifieringen av nya utländska entreprenörer. Viss styrning mot aktuella marknader kan förekomma.

Platschef:

Arbetscheferna uppger att de låter avdelningen för internationell handel sköta identifieringen av nya utländska entreprenörer. Viss styrning mot aktuella marknader kan förekomma.

Fas 2 - Utförande

10. Fråga: Hur har genomförandet av den utländska underentreprenaden fungerat?

Syfte & Målsättning: Söker övergripande utvärdering över entreprenadens utförande.

Inköpare:

Inköpare uppger att de har blandade erfarenheter, ibland har det gått bra och ibland mindre bra. De upplever att en utländsk entreprenör tar ansvar och löser problem som uppstår på plats. Detta kan vara både bra och dåligt då rapporteringen brister.

Arbetschef:

Det går bra i produktionen men kommunikationen är ett stort problem. Ofta finns bara en person i det utländska arbetslaget som kan svenska eller engelska. Det händer även att inte denna här personen inte finns närvarande vilket kan innebära både produktionsproblem och säkerhetsproblem. Här ses även interna språkbrister inom Peab där inställningen till att prata andra språk är ett hinder.

Entreprenadingenjör:

Det fungerar generellt bra på arbetsplatsen, dock är språkproblem och kulturskillnader hinder som måste övervinnas. De utländska företagen kan ha ett annat sätt att arbeta och har en annan arbetskultur. Detta får både positiva och negativa effekter på arbetsplatsen.

Platschef:

Fungerar smidigt, generellt ingen skillnad mot en svensk aktörer. Utländska företag vill gärna forcera arbetet vilket gör att det ofta går fort när de bygger. Platscheferna upplever att de ibland måste bromsas. Det är dyrt för dem att vara etablerade utomlands så de vill gärna jobba långa skift och även på helger. Detta även för att komma hem fortare.

Smidigt, jobbar mer (fler timmar) per vecka vilket gör att arbetet fortlöper snabbare. Ibland finns det produktions- och leveransproblem av material vilket får inverkan på den övergripande tidplanen.

11. Fråga: Upplevde du att genomförandet innebar några merkostnader eller merarbeten?

Syfte & Målsättning: Identifiera merkostnader.

Inköpare:

Kommunikationsbarriären kräver extra arbete, speciellt i det inledande skedet. Ibland måste tolk tillsättas. Det krävs även mer kontroller och internbesiktningar från arbetsledningen på plats.

Arbetschef:

Arbetstiden på tjänstemannasidan ökar då det krävs extra tillsyn. De är väldigt företagsamma inom ramar för de instruktioner de har fått. Utöver detta blir arbetet lätt stillastående utan vidare instruktioner. Detta har att göra med de olika arbetskulterna. Kommunikationsbarriären är ett stort problem som ofta leder till merarbete då språksvårigheter finns både från Peab och den utländska entreprenören. I de inledande faserna krävs det extra resurser för att upprätthålla arbetsmiljön, detta problem försvinner dock efterhand.

Entreprenadingenjör:

Det finns stor möjlighet att påverka och minska omkostnaderna på arbetsplatsen i upphandlingsskedet. Ett exempel kan vara att det klart framgår vilka resurser Peab ska

bistå med. Kommunikationen är ett klart hinder som beror på båda parter. Även mer tid läggs på arbetsmiljö och kvalitetssäkring från arbetsledningens sida.

Platschef:

Extra arbetsledare kan behövas som enbart har till uppgift att arbeta tillsammans med den utländska entreprenören. Denna kostnad hanteras redan i upphandlingen och ses som ett sätt att få samarbetet att gå smidigt, förhindra kommunikationsproblem samt som ett sätt att kvalitetssäkra. Detta hade egentligen behövts vid en svensk entreprenad också men av tradition görs det inte. Vissa resurser måste ibland tillskjutas av rent praktiska själv. Om inte detta hanteras i avtalet blir detta en klar merkostnad.

12. Fråga: Vilka hinder stötte du på som specifikt kan kopplas till den utländska entreprenaden?

Syfte & Målsättning: Sammanlänka till den fjärde parametern.

Inköpare:

Inköparna upplever att utländska hantverkare är väldigt arbetsvilliga men arbetar inte mer än vad de har fått instruktioner om att göra. I väntan på nya instruktioner kan arbetet avstanna vilket givetvis påverkar produktiviteten. Arbetskultur antas vara en bidragande orsak till detta fenomen, det råder ett mer hierarkiskt tänk nere på kontinenten.

Utländska lagar är också något man fått erfara. Ett exempel är ansvar vid utförande av arbeten. Om lagbasen i arbetslaget upptäcker något som han anser fel är han enligt lag, i hemlandet, skyldig att rapportera detta. För att arbetet skall fortskrida måste visst pappersarbete utföras, detta kan också orsaka avbrott i produktionen.

Arbetschef:

Utländska hantverkare blir ofta mer isolerade på arbetsplatsen. Men detta gäller även svenska underentreprenörer så det är något som gäller hela byggbranschen men framför allt vid utländska entreprenader. Kulturkrockar är vanligt förekommande med både positiva och negativa effekter. Interna konflikter bland hantverkarna i Peab kan uppstå men det har mycket med att göra med outsourcing av de svenska hantverkarnas uppgifter.

Entreprenadingenjör:

Det blir ett lite annorlunda sätt att arbeta. I omställningsperioden blir det visst merarbete. Detta är också ett resultat av kommunikationsproblem.

Platschef:

Det händer att de engelsk- eller svenskspråkiga personerna är frånvarande och då uppstår vissa hinder. Utländska hantverkare har ofta med sig en annan arbetssäkerhetskultur som i svenska mått många gånger kan anses undermålig. Dock upplevs att vid instruktioner och tillrättavisningar tar de utländska hantverkare bättre ansvar än vad många svenska hantverkare gör.

13. Fråga: Vilka positiva aspekter medförde den utländska entreprenaden under utförandet?

Syfte & Målsättning: Identifiera mervärden och ett uppskattat mått.

Inköpare:

Utländska hantverkare har en väldigt bra inställning och är mycket produktiva. Inställningen är alltid bra oavsett vilket arbete som skall utföras.

Arbetschef:

Arbetscheferna har erfarenheten att utländska hantverkare är mycket kunniga och duktiga. De har ofta andra arbetsmetoder vilket ger nya inputs och tankebanor för den interna organisationen. Här finns en möjlighet att lära av varandra. I Sverige har vi väldigt hög arbetsmiljöstandard jämfört med exempelvis Polen och Baltikum, här kan Peab påverka.

Entreprenadingenjör:

Flexibiliteten hos utländska entreprenörer är en klart positiv aspekt. Arbetsdisciplinen är hög och vid förseningar viss en stor vilja att arbeta ikapp. Men en utländsk aktör fås även nya influenser vilket är positivt för den egna organisationen. De tar ett stort ansvar för sin produkt. Detta beror delvis på en väldigt hög arbetsstolthet och delvis på att det blir väldigt dyrt för företaget att återkomma i efterhand om fel upptäcks.

Platschef:

Arbetskulturen från ett utländskt företag är ofta en positiv aspekt. De är ofta väldigt produktiva vilket smittar av sig på Peabs hantverkare. Det finns dock exempel där

detta fått motsatt effekt och det psykosociala arbetsklimatet blivit lidande. Generellt är de utländska hantverkarna väldigt duktiga och professionella med en stor arbetsvilja.

Fas 3 - Eftermarknad

14. Fråga: Vilka positiva aspekter medförde den utländska entreprenaden på slutprodukten?

Syfte & Målsättning: Identifiera mervärden och ett uppskattat mått.

Inköpare:

Ingen skillnad mot svenska trots att offerten var billigare.

Arbetschef:

Finns ingen märkbar skillnad. Erfarenheten är att produkterna och arbetet håller hög kvalitet.

Entreprenadingenjör:

Arbetsstolthet gör att den utländska entreprenören inte vill lämna ifrån sig ett dåligt gjort arbete.

De säkrar garanti då de vet att det är för dyrt att komma tillbaka och åtgärda.

Platschef:

Inga problem eller motstånd mot att åtgärda fel som eventuellt har uppstått, det finns stor stolthet i överlämnandet av produkten. Generellt finns inga större skillnader mot en svensk entreprenad.

15. Fråga: Upplevde du att den utländska entreprenaden innebar några merkostnader eller merarbeten för slutprodukten?

Syfte & Målsättning: Identifiera merkostnader och ett uppskattat mått.

Inköpare:

Kan vara svåra att få tillbaka vissa utländska aktörer för att åtgärda garantiärenden när de redan åkt hem. Med företag som gör detta arbetar vi inte vidare med i kommande projekt. Vid garantiärenden sker processen i flera led vilket leder till en ökad overhead kostnad. Det är ofta en annan entreprenör måste anlitas för att åtgärda fel. Då uppstår ytterligare en process när pengar skall krävas från den utländska aktören.

Arbetschef:

Eftermarknaden är svår att bedöma. Gäller entreprenaden stommar så uppstår sällan komplikationer. Det är vanligare då det gäller inredning och ytskikt. Då exempelvis kök med särskilda mått har beställts så kan kompletteringar och reparationer bli svåra att åtgärda. Detta blir en riskbedömning som måste behandlas i upphandlingsfasen.

Det kan vara svårt att få vissa utländska aktörer att snabbt komma och åtgärda eventuella fel. Resultatet blir att det löses internt på Peab. Här ses kundvärdet i snabb service värderas högre än den specifika kostnaden.

Entreprenadingenjör:

Det tar längre tid att åtgärda garantiarbeten sett till hela processen. Det krävs mer arbete med hela eftermarknadsprocessen vid en reparation.

Platschef:

Platscheferna får lägga ned mer tid vid garantiärenden om det rör sig om en utländsk entreprenad. Språksvårigheter uppges vara en bidragande orsak.

16. Fråga: Vilka hinder stötte du på som specifikt kan kopplas till den utländska upphandlingen?

Syfte & Målsättning: Sammanlänka till den fjärde parametern.

Inköp:

Se föregående fråga.

Arbetschef:

Saker som tas för givet i Sverige är kanske inte specificerat i den utländska offerten. Det är viktigt att detta behandlas i upphandlingen. I de fall längre garantitider vill säkerställas upplevs utländska företag vara mer motståndskraftiga.

Entreprenadingenjör:

Se föregående fråga.

Platschef:

Beställaren vill ofta ha mer insyn vid en utländsk entreprenad, dock upplevs det att man litar på Peabs beslut. När det gäller varumärken går man ofta på säkerhet och arbetar med redan kända märken för att kunna garantera reservdelar.

17. Fråga: Hur påverkades slutresultatet av den utländska upphandlingen?

Syfte & Målsättning: Övergripande utvärdering av slutresultatet. Marginal i %

Inköp:

I genomsnitt 15 - 20 % lägre offertpris. I övrigt är det svårt att uttala sig om generella samband. Att kunna få en leverans ett par månader tidigare är i vissa fall helt ovärderligt, då kan offertpriset ligga betydligt högre än hos en svensk leverantör och fortfarande vara lönsamt.

Arbetschef:

Totalt sett blir entreprenaden billigare jämfört med en svensk aktör men omkostnaderna ökar helt klart. Offertpriset kan exempelvis vara 10 - 15% lägre från början men brukar urholkas några procentenheter. För att undvika för stor urholkning är det viktigt att planera i ett tidigt skede.

Entreprenadingenjör:

Totalpriset blir oftast lägre. Från början är besparingen stor men den minskar med ökade omkostnader.

Platschef:

Det blir ungefär 15 % billigare.

Framtiden

18. Fråga: Är det troligt att du vänder dig till utlandet vid nya projekt?

Syfte & Målsättning: Skapa en generell uppfattning över hur nöjd respondenten är.

Inköp:

Ja, Absolut.

Arbetschef:

Arbetscheferna hoppas på fortsatta utlandsköp i framtiden. Samarbetet med avdelningen Internationell Handel kommer utvecklas för att optimera processerna

Entreprenadingenjör:

Ja, Absolut.

Platschef:

Ja, Absolut.

19. Hur tror du framtiden ser ut för internationell handel?

Syfte & Målsättning: Skapa en branschbild över hur branschen tror att den internationella handeln kommer att utvecklas.

Inköp:

Det finns stor potential i ämnet. Redan i dagsläget sparas mellan 80 – 100 miljoner kronor med hjälp av internationella upphandlingar, detta motsvarar en ökad omsättning på drygt 2.5 % för hela Peab. Men det finns fortfarande områden som är relativt outforskade, så det finns utrymme för vidare utveckling.

Arbetschef:

Det interna motståndet och ”rädslan” i Sverige för utlandsköp kommer med all sannolikhet försvinna. Om inget annat så blir man tvungen att gå utomlands i konkurrenssyfte. För att se en fortsatt ökad utveckling av de internationella upphandlingarna krävs fortsatt stöd och engagemang från företagsledningen.

Gränserna mellan länder suddas ut tack vare EU och konkurrensen mellan svenska och utländska aktörer ökar. Konjunktur kommer att få stort inflyttande för internationell handel då det gäller att välja sina leverantörer efter konjunktursituationen i det aktuella landet. En positiv sak är att utbyte av olika material och arbetsmetoder som kan bli positivt för hela branschen.

Projektider kommer öka på grund av kommunikationssvårigheter och kontaktytor. Projektprocessen kommer gå igenom fler led men detta är något som kan effektiviseras i framtiden.

Entreprenadingenjör:

Gränserna mellan länder kommer suddas ut vilket får handeln att öka, det blir ingen skillnad att handla från norrland eller Ukraina. Men det gäller att vara först ut på de nya marknaderna för marginalerna suddas ut med tiden. Inhemska aktörer måste sänka sina priser samtidigt som de utländska lär sig ta mer betalt.

Platschef:

Den internationella marknaden kommer bli konjunkturberoende när marginalerna mellan länder på sikt minskar. Vid högkonjunktur i Sverige kan svenska leverantörer uppnå maxproduktion. Då blir det nödvändigt att vända sig utomlands eftersom resurserna inte finns i landet.

Den internationella handeln kommer även öka med hänsyn till arbetskraft och generationsväxlingar. Det blir underskott i byggsektorn efter 40- talisternas pensionsavgång som det inte finns inhemska resurser för att täcka upp.

20. Fråga: Anser du det är lönsamt med internationell handel?

Syfte & Målsättning: Undersöka om verkligen varit lönsamt.

Inköp:

Ja.

Arbetschef:

Ja.

Entreprenadingenjör:

Ja.

Platschef:

Ja, än så länge.

Bilaga 2 – Kompletterande enkät

Enkäten tar upp ett antal mjuka parametrar som är viktiga för det vardagliga arbetet på en arbetsplats. Hur har dessa fungerat vid en utländsk entreprenad enligt din erfarenhet.

	Mycket sämre	1	2	3	4	5	Mycket bättre
Kommunikation		1	3	4	2		
Arbetssäkerhet			3	3	4		
Psykosociala aspekter			1	6	3		
Klimatpåverkan			2	6	1		
Städning			1	5	2	1	
Andra aspekter:							
Arbetsdisciplin					1	2	
Tidhållning			1				
Kultur						1	

Bilaga 3 – Utskick enkät

Hej.

Vi läser sista året på Väg och Vattenbyggnad vid Lunds Tekniska Högskola och skriver vårt examensarbete i samarbete med Peab Lund. Vi ber om din hjälp genom att delta i vår enkätundersökning. Enkäten är helt anonym och tar 1-2 minuter att fylla i.

Examensarbetet handlar om upphandling av utländsk entreprenad med syfte att undersöka och analysera totalkostnad och lönsamhet. Undersökningen är avgränsad till utländska företag som levererar både vara och tjänst. Hypotesen är att offertpriset kan vara lägre vid en utlandsupphandling men att denna marginal urholkas genom ökade omkostnader såsom extra tid för arbetsledning.

Undersökningen kommer delvis genomföras med en rikstäckande enkätundersökning bland Peabs medarbetare. Enkäten är projektspecifik dvs. den kan fyllas i flera gånger, en gång för varje utländsk entreprenad. Har du erfarenhet av en entreprenad fylls den i en gång, har du erfarenhet från två entreprenader fylls den i två gånger osv. Syftet med enkäten är att kvantifiera omkostnader.

Nedanstående länk tar dig till enkäten, glöm inte trycka skicka/submit.

Enkät:

<https://docs.google.com/spreadsheets/viewform?formkey=dDJtX3BIQ2FqS2VHaXV6RGJpb0FLanc6MQ#gid=0>

Vi är tacksamma för din medverkan!

Vänligen

Daniel Törnquist

daniel.p.tornquist@gmail.com

+46-739 39 66 04

Niklas Henriksson

niklas.henriksson@peab.se

+46-709 56 75 34

Bilaga 4 – Enkätundersökning

Del 1 – kategoriserande

Enkät: Internationell entreprenad

*Obligatorisk

Kön *

- Man
- Kvinna

Ålder *

- 18-25
- 26-36
- 37-50
- 51 och uppåt

Division *

- Syd
- Väst
- Nordost
- Bostad
- Stockholm Hus
- Norge
- Finland

Arbetsroll * Vilken var din arbetsroll under den aktuella entreprenaden?

- Platschef
- Entreprenadingenjör
- Inköp
- Arbetschef
- Övrigt:

Del 2 – Yrkesrollsspecifik

Enkät: Internationell entreprenad

*Obligatorisk

Platschef

Totalkostnad för projektet * [kr]

- <20 miljoner
- 20-80 miljoner
- 80-150 miljoner
- 150-250 miljoner
- >250 miljoner

Offertsumma för den utländska entreprenaden * [kr]

- <1 miljon
- 1-5 miljoner
- 5-15 miljoner
- 15-30 miljoner
- 30-60 miljoner
- >60 miljoner

Hur stor var besparingen på offertsumman jämfört med en svensk aktör? * [%]

Hur länge var den utländska entreprenaden etablerad på arbetsplatsen? * Ange i veckor.

Vid en jämförelse med en svensk aktör, hur mycket extra arbetstid lades totalt sett ned extra på arbetsplatsen per vecka? * Totalt för alla tjänstemän på arbetsplatsen. Ange i timmar.

Hur mycket extra resurser fick du bistå med kopplat till den utländska entreprenaden? *

Exempelvis material, verktyg och maskiner. Ange i kr för hela projektet.

Enkät: Internationell entreprenad

*Obligatorisk

Entreprenadingenjör och annan.

Totalkostnad för projektet * [kr]

- <20 miljoner
- 20-80 miljoner
- 80-150 miljoner
- 150-250 miljoner
- >250 miljoner

Offertsumma för den utländska entreprenaden * [kr]

- <1 miljon
- 1-5 miljoner
- 5-15 miljoner
- 15-30 miljoner
- 30-60 miljoner
- >60 miljoner

Hur stor var besparingen på offertsumman jämfört med en svensk aktör? * [%]

Hur länge var den utländska entreprenaden etablerad på arbetsplatsen? * Ange i veckor

Vid en jämförelse med en svensk aktör, hur många arbetstimmar lade du ned extra i genomsnitt per vecka? * [h]

- 0
- 1-5
- 6-10
- 11-20

Internationell entreprenad

- >20

Hur mycket extra resurser fick du bistå med kopplat till den utländska entreprenaden? *

Exempelvis material, verktyg och maskiner. Ange i kr för hela projektet

Enkät: Internationell entreprenad

*Obligatorisk

Arbetschef och Inköp

Totalkostnad för projektet * [kr]

- <20 miljoner
- 20-80 miljoner
- 80-150 miljoner
- 150-250 miljoner
- >250 miljoner

Offertsumma för den utländska entreprenaden * [kr]

- <1 miljon
- 1-5 miljoner
- 5-15 miljoner
- 15-30 miljoner
- 30-60 miljoner
- >60 miljoner

Hur stor var besparingen på offertsumman jämfört med en svensk aktör? * [%]

Hur många extra arbetstimmar fick du lägga ner för att genomföra upphandlingen av utländsk entreprenad jämfört med om det varit en svensk aktör? * [h]

- 0
- 1-3

Internationell entreprenad

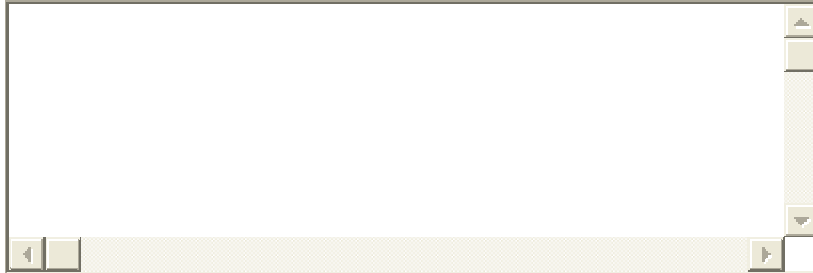
- 4-6
- 7-10
- 11 eller fler

Del 3 – Övrigt

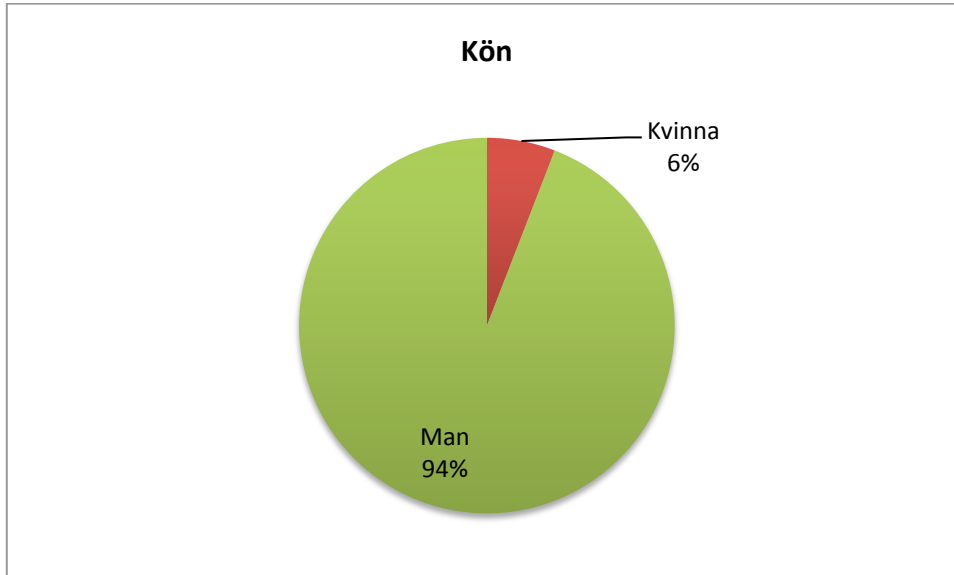
Enkät: Internationell entreprenad

Övrigt

Har du något du vill tillägga? Tack för din medverkan!

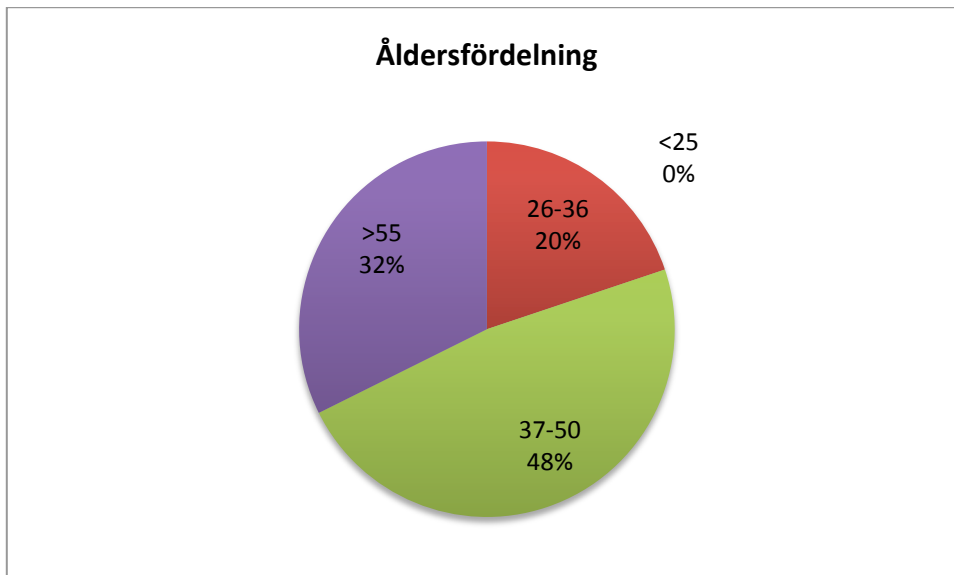


Bilaga 5 - Svarsfördelning enkätundersökning



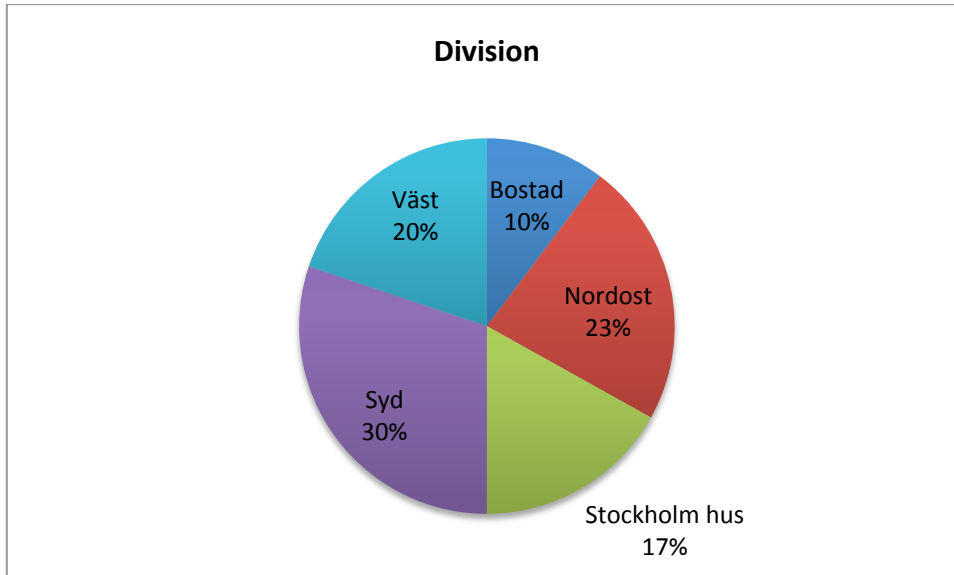
Figur 8. Könsfördelning av behandlade svar i enkätundersökningen

Figur 8 illustrerar fördelningen av kön. Förhållandet mellan män och kvinnor skiljer sig drastiskt åt men detta bör inte påverka utfallet av enkäten.



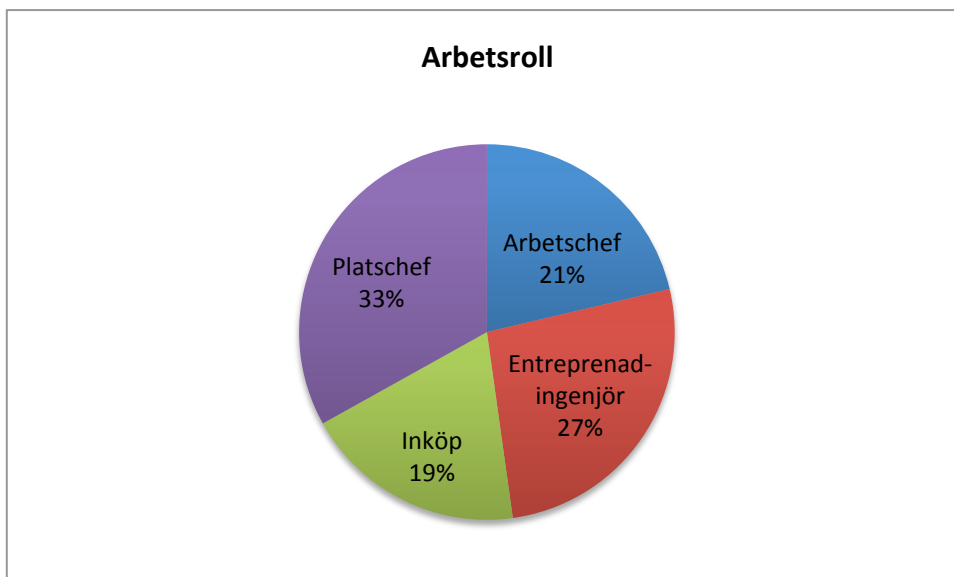
Figur 9. Åldersfördelning av behandlade svar i enkätundersökningen

Figur 9 illustrerar åldersfördelningen i enkäten. Värt att notera är att ingen under 25 år har svarat vilket kan antas bero på kvalifikationer för de aktuella arbetsrollerna.



Figur 10. Områdesfördelning av behandlade svar i enkätundersökningen

Figur 10 illustrerar fördelningen av vilken division respondenten tillhör. Flest respondenter kom från division Syd vilket kan antas bero på att rapportförfattarna är belägna i den södra regionen.



Figur 11. Arbetsrollsfördelning av behandlade svar i enkätundersökningen

Internationell entreprenad

Figur 11 illustrerar arbetsrollsfördelningen i enkäten. Alla arbetsroller är representerade men dock är antalet svar betydligt lägre för platschefer än inköpare i förhållande till hur många som kontaktats i respektive arbetsroll. Eftersom många svar har erhållits från respektive arbetsroll erhålls en god validitet i enkäten.