

Partnering med leverantörer – en möjlighet för byggsektorn

VIKTORIA SUNDQUIST



CHALMERS



Introduktion

Företagen i byggsektorn har under de senaste decennierna börjat förlita sig på andra företags insatser i allt högre grad. Utvecklingen har medfört att inköpsstrategi och inköpsbeteende har fått ökad betydelse för lönsamheten, eftersom få industriella verksamheter är så beroende av leverantörer och underentreprenörer som byggsektorn. Inköpta varor och tjänster svarar i allmänhet för mer än tre fjärdedelar av ett byggföretags totala kostnader.

För bästa möjliga utbyte i varje affär gällde det tidigare att köpa från den leverantör som kunde erbjuda bäst villkor – i normalfallet lägsta pris – och gärna spela ut leverantörerna mot varandra. Ökad outsourcing har dock medfört en omprövning av vad som betraktas som effektivt inköp och lämpliga leverantörsrelationer. Utgångspunkten för det nya tankesättet är att fördjupade samarbeten med leverantörerna kan förbättra effektiviteten i byggandet. Dessa idéer om förbättrad prestanda på inköpsidan benämns ”partnering med leverantörer”. Vilken möjlighet representerar detta för byggsektorn?

Utvärderingar visar att fördelarna med partnering på inköpsidan inte har realiserats i förväntad utsträckning inom byggsektorn. En förklaring är den projektbaserade logiken med konkurrensbaserad upphandling, där leverantören blir ifrågasatt vid varje nytt projekt. De köpande företagen strävar efter att undvika beroenden och håller sig med flera utbytbara leverantörer. De ytliga leverantörsrelationerna leder till att



affärsutbytet i allmänhet omfattar standardiserade produkter och lösningar. På byggplatserna sker sedan modifiering av standardprodukterna till de specifika förhållanden som råder där.

Behovet av anpassning är alltså inte mindre i byggsektorn än i andra industrier. Skillnaden är att i byggsektorn sker anpassningarna på byggplatsen där aktörer från olika företag, och med olika funktioner, tillsammans skapar lösningar som krävs för att helheten ska fungera.

Nätverk utan nätverkseffekter

Två olika typer av nätverk kan urskiljas i byggsektorn, där det temporära nätverket – en form av ”projektpartnering” – etableras för varje projekt och kännetecknas av omfattande anpassningar mellan parterna på byggsplatsen. Det permanenta nätverket av företag är baserat på affärer med standardiserade material och komponenter. Där behövs ingen djupare interaktion eftersom det inte finns något behov av anpassningar. I det permanenta nätverket är byggföretagets kopplingar till leverantörer och underentreprenörer svaga, vilket också medför att nätverkseffekterna är begränsade.

Det temporära nätverket på byggsplatsen kännetecknas av intensiv interaktion mellan de olika aktörer som är engagerade i anpassningen av standardprodukterna. Trots denna omfattande interaktion är det svårt att i efterföljande projekt återanvända de erfarenheter som gjorts. Det beror dels på osäkerheten kring framtida affärer, dels på att nästa projekt kan kännetecknas av nya förutsättningar. Resultatet blir brister i kunskapsöverföring mellan företag och över projekt.

I det temporära nätverket uppstår ofta starka kopplingar på byggsplatsen mellan materialleverantörer, byggföretaget och installatörer av olika slag. Dessa kopplingar genererar också ny kunskap genom anpassade lösningar som aktörerna åstadkommer tillsammans. Det kan tyckas föreligga goda förutsättningar för kunskapsstillväxt genom nätverkseffekter men i realiteten är möjligheterna begränsade. Aktörerna

har normalt inte gemensamma planer som sträcker sig bortom projektet.

Relationerna mellan byggföretagen och deras leverantörer skiljer sig således från vad som karakteriserar de djupgående relationer som utgjort förebilden för partnering. Det är inte särskilt förvånande att de förväntade effekterna har uteblivit. Byggföretagens tveksamhet att förändra sina leverantörsrelationer i riktning mot ökad partnering beror i första hand på att det skulle strida mot den rådande synen på effektivitet. Att undvika beroende och utnyttja marknadskrafterna har alltid hög prioritet.

En viktig orsak till dessa förhållanden är den starka projektorienteringen med decentralisering av befogenheter och ansvar. Organiseringsprincipen leder till optimering inom ramen för enskilda projekt och begränsar möjligheterna att uppnå långsiktigt effektiva lösningar. Decentralisering och betoning av enskilda projekt gör det naturligt att förekomsten av partnering i byggsektorn har stannat vid projektpartnering. Därmed saknas de eftersträvarvärdiga lösningar som sträcker sig över längre tid.

Behov av varierade leverantörsförhållanden

Konkurrensutsättning genererar påtagliga kostnader som ofta förbises. För det första måste byggföretaget lägga tid och resurser på utvärdering av de inkommande anbuden, som i ett byggprojekt kan vara många. Innan denna utvärdering sker har också ett flertal leverantörer lagt ner betydande arbeten för att ta fram anbuden. En ytterligare kostnadsdrivare är användningen av kontrakt, där forskning visar att kostnaderna för analys av kontraktens uppfyllande och modifiering av kontraktsvillkor etcetera är kraftigt underskattade.

Samverkan mellan byggföretaget och dess leverantörer kommer sällan längre än projektpartnering till följd av de grundläggande skillnader som föreligger i förhållande till andra branscher. Det är därför inte realistiskt att tänka sig en allmän övergång till strategiska partnerskap, som innefattar långsiktiga lösningar som sträcker

sig över flera projekt. Slutsatsen är istället att ett byggföretag, i likhet med många andra företag, behöver variation i sina leverantörsförhållanden. Vi har valt att kalla detta för ”fokuserad partnering”. Med vissa leverantörer passar det att arbeta nära och i djupgående relationer, medan samarbetet med andra kan vara mindre omfattande.

Decentralisering av beslut till det enskilda projektet kommer alltid vara en viktig förutsättning för effektivt byggande. En mindre förändring av balansen i riktning mot ett mer centralt beslutsfattande skulle dock kunna påverka byggsektorns effektivitet på ett positivt sätt. Alternativa former för upphandling – baserade på längre tidsperspektiv än enskilda projekt och med utrymme för samarbetsorienterade relationer – skulle också förbättra prestandan i byggandet.



Exempel på fördjupat leverantörssamarbete

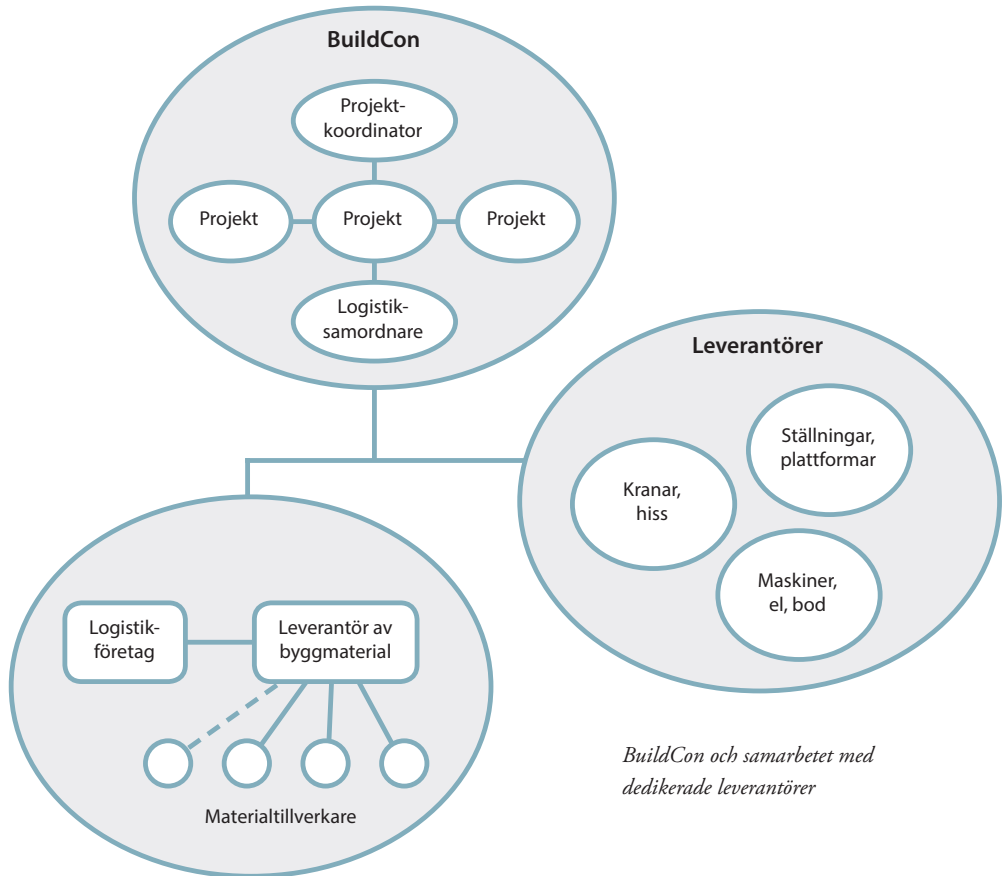
BuildCon är ett västsvenskt medelstort byggföretag med en omsättning på cirka 500 mnkr. Den del av företaget som bygger flerbostadshus har förändrat sitt sätt att arbeta. Företaget har tidigare använt det förfaringsätt som är vanligt i branschen: att konkurrensutsätta leverantörer i enskilda projekt, där listpriser på material kombinerat med volymrabatter är avgörande. Detta ledde till stora indirekta kostnader relaterade till orderhanteringsprocess, kvalitetsgranskning och materialhantering. Platschefer spenderade mycket tid på att koordinera order och leveranser, och byggarbetare fick ägna en stor del av sin arbetstid åt att hitta, sortera, hämta och flytta material på byggarbetsplatsen. Avvikelse och försenade leveranser hindrade ofta byggprocessen och akuta anpassningsåtgärder var nödvändiga. Konsekvensen blev att projekt försenades och projektbudgeten överskreds.

Genom att öka standardiseringen och ”arbeta på samma sätt i byggprojekt A, B och C” skulle byggprocessen effektiviseras. För att komma framåt konstaterade BuildCon att funktionerna för inköp- och materialförsörjning behövde utvecklas. De identifierade ett sätt att uppnå detta – att arbeta närmare och mer långsiktigt i samverkan med enskilda leverantörer istället för att hela tiden konkurrensutsätta leverantörerna och hantera varje projekt isolerat.

Hur gick de tillväga?

Ett första steg för BuildCon var att använda ett logistikföretag med ansvar för all materialhantering på byggarbetsplatsen (lossning och transport till respektive plats för installation). Transporterna skedde efter ordinarie arbetstid i stomkompletteringsfasen. Byggarbetarna kunde därmed fokusera på produktionen och påbörja installationsarbetet direkt på morgonen. Nästa steg blev att ta hjälp av en extern konsult för att utveckla en omfattande modell för utvärdering av leverantörerna. Modellen användes sedan i två projekt för att hitta lämpliga, dedikerade leverantörer. Baserat på dessa utvärderingar valde BuildCon fyra företag som exklusiva leverantörer inom varsitt försörjningsområde: byggmaterial, ställningar/plattformar, kranar/hissar och maskiner/el/bodar. Ingen av dessa fyra leverantörer var helt ”nya”, BuildCon och leverantörerna hade erfarenheter av att arbeta tillsammans i tidigare projekt.

BuildCon förändrade också sin interna organisation och skapade två nya funktioner för samordning mellan enskilda projekt: en logistiksamordnare och en projektkoordinator. Logistiksamordnaren är ansvarig för all koordinering med avseende på materialförsörjning till samtliga projekt. Logistiksamordnaren skapar också produktionstidsplaner, vilka konverteras till leveransplaner som ligger till grund för byggmaterialleverantörens



arbete. Byggmaterialeleverantören och logistisksamordnaren har ett omfattande samarbete under projekten, med daglig kommunikation.

Projektkoordinatorn är involverad i planeringen i samtliga projekt, inklusive tidsplaner och kostnadsberäkningar. Projektkoordinatorn arbetar tätt tillsammans med de tre övriga leverantörerna, framför allt i projektets planeringskede, för att skapa bra lösningar. Mer tid och resurser

avsätts till planering för att säkerställa en fungerande produktion. Tillsättandet av en logistisksamordnare och en projektkoordinator innebär i grunden en ökad grad av centralisering, från enskilda projekt till en övergripande projektnivå. Den nya strukturen beskrivs i figuren ovan.

Vad uppnåddes?

BuildCon uppger själva att det är svårt att mäta effekterna av deras strategiska satsning. Det handlar om att tro på arbetslogiken och kunna se effekter i ett helhetsperspektiv, snarare än att suboptimera enskilda delar. Satsningen anses vara lyckad utifrån fem mycket viktiga mål:

1. Hålla budgeterade timmar
2. Hålla budgeterade omkostnader
3. Hålla överenskommen produktionstidsplan
4. Driva en säker produktionsprocess, med få avbrott och avvikelser
5. Leverera god kvalitet

Vad krävs då för att lyckas med en omställning till fördjupade leverantörsrelationer? Viktoria Sundquist identifierar följande viktiga parametrar:

- Leverantörer som vill arbeta i långsiktig samverkan
- Våga lämna över ansvar till leverantörer och använda deras erfarenhet
- Centrala funktioner med helhetsperspektiv: projektkoordinator och logistiksamordnare
- Tid i planeringsfasen – totalkostnadsfokus
- Attitydpåverkan och utbildning av produktionspersonal
- Standardisering av aktiviteter
- Ständig utveckling, implementera lärdomar från tidigare projekt

Summering

Vägen framåt är utökad interaktion mellan företagen. Tre former av utvidgat samarbete med leverantörerna kan urskiljas:

- Ökad interaktion inom ramen för det enskilda byggprojektet
- Ökad interaktion mellan de projekt som bedrivs av ett och samma företag
- Ökad interaktion i det permanenta nätverket

Ökad interaktion i ett enskilt projekt kan innebära fördelar om samarbetet påbörjas tidigt. Om leverantörer och underentreprenörer involverades redan i projekterings- och planingsstadierna skulle många av de problem som nu måste lösas under produktionen kunna undvikas.

Ökad interaktion mellan projekt som genomförs av ett och samma företag skapar möjligheter till förbättringar. Genom mer eller mindre fasta konstellationer av underentreprenörer går det att säkerställa att samma företag och individer möts i flera projekt – då behöver inte en ny inlärningskurva påbörjas varje gång.

En annan typ av ökad interaktion är samverkan mellan flera samtidigt pågående projekt inom ett och samma företag. Det bygger också på nära relationer till ett mindre antal leverantörer där utgångspunkten är att samla inköpen från många projekt för att uppnå ekonomiska skalfördelar.

Ökad interaktion kräver ökad centralisering, vilket inkräktar på det enskilda projektets självstyre. Därför måste implementeringen genomföras med

försiktighet för att inte äventyra fördelarna med lokalt beslutsfattande. Den avgörande utmaningen är alltså att hitta en avvägning mellan centralisering och decentralisering.

Med ökad interaktion i det permanenta nätverket uppnås ett ”strategiskt partnerskap”. Principen bygger på långsiktiga och djupgående samarbeten mellan byggföretag och leverantörer. Forskning om kund-/leverantörsrelationer i andra industrier visar att interaktion i permanenta nätverk driver fram kommersiella relationer som främjar effektivitet och innovation. Företagen vidtar över tid ömsesidiga anpassningar för att bättre tillvarata gemensamma resurser och intressen.

Förändringar av djupt rotade traditioner och arbetssätt är mycket krävande, eftersom principer som tillämpats under lång tid måste omprövas. Övergången till fokuserad partnering kommer att ställa stora krav, såväl tids- som resursmässigt. Samsyn och mod hos samtliga inblandade är en förutsättning – från byggarbetsplatsen till företagsledningen – men det krävs också att ledarskap som vågar utmana och inspirera.

Trots gällande praxis i byggbranschen är det fullt möjligt att arbeta mer långsiktigt och fördjupat. För att lyckas är det nödvändigt att bekämpa den rådande decentraliseringen till enskilda projekt och den traditionella konkurrensutsättningen vid upphandling av leverantörer. Då finns det en stor potential för förbättring som gynnar alla parter. Partnering med leverantörer är en outnyttjad möjlighet i byggbranschen!

Framtida forskning

Det behövs fler empiriska studier av partnering och fördjupade samarbeten mellan byggföretag-leverantörer! Tidigare studier pekar på svårigheterna, men byggentreprenören i vår studie lyckas, så potentialen finns. I vår studie är byggentreprenören ett medelstort företag som verkar i ett begränsat geografisk område. Steget som begränsar platschefers självständighet är troligtvis svårare i stora organisationer vad gäller att skapa enighet kring decentraliserat ansvar och beslutsfattande.

Stora nationella byggentreprenörer verkar också i ett mindre homogent kontext och dessutom är det problematiskt att etablera överenskommelser med dedikerade leverantörer när det sedan länge finns etablerade samarbeten i regioner, som då kanske måste brytas. De avtal med dedikerade leverantörer som finns i vår studie sker endast på lokal nivå, vilket är enklare.

Framtida studier bör därför fokusera på partnering mellan stora byggentreprenörer och leverantörer då förutsättningarna skiljer sig från vår studie av en medelstor byggentreprenör. Det behövs också studier av effekter av partnering över tid och hur långsiktighet uppnås. Dessutom finns det kopplingar mellan partnering på beställarsidan och partnering med leverantörer som skulle vara intressant att studera vidare.

Referenser och lästips

Sundquist, V. (2014) **The Role of Intermediation in Business Networks**, PhD Dissertation, Chalmers University of Technology, Gothenburg.

Gadde, L-E., Dubois, A. and Sundquist, V. (2013) **Partnering med leverantörer – en outnyttjad möjlighet**, in Wootz, B. (ed) Mot ett hållbart samhällsbyggande i världsklass, Sveriges Byggindustriers forskningsansatsning, Strokirk-Landström, Linköping.

Sundquist, V., Hulthén, K. and Gadde, L-E. (2012) **Repositioning in supply networks – implementing supplier partnering in the construction industry**, Proceedings of the 28th IMP Conference, Rome, September 13-15.

Sundquist, V., Hulthén, K. and Gadde, L-E., (2015) **Economic consequences of alternative make-or-buy configurations, Industrial Marketing Management**, In Press: Available online 30 January.

Northern LEAD Outlook

Northern LEAD Outlook är en serie sammanfattningar av vetenskapliga publikationer som har producerats i Northern LEAD:s nätverk. Serien innehåller hittills följande utgåvor:

- 1. Materialförsörjning och outsourcing av produktion**
Anna Fredriksson
Logistik och transport, Chalmers
- 2. Kombitransporter ur ett urbant perspektiv**
Sönke Behrends
Logistik och transport, Chalmers
- 3. Plattform för integrerad logistik**
Badi Almotairi
Logistik och transport, Chalmers
- 4. Materialförsörjning i fabrik – val av princip**
Robin Hanson
Logistik och transport, Chalmers
- 5. Informationsdelning för effektiva vägtransporter**
Henrik Sternberg
Logistik och transport, Chalmers
- 6. Optimal schemaläggning av produktionsceller**
Karin Thörnblad
Matematiska vetenskaper, Chalmers och Göteborgs universitet
- 7. Partnering med leverantörer – en möjlighet för byggsektorn**
Viktoria Sundquist
Industriell marknadsföring, Chalmers



CHALMERS



GÖTEBORGS UNIVERSITET

**LOGISTIK
TRANSPORT
STIFTELSEN** **LTS**

Partnering med leverantörer – en möjlighet för byggsektorn

Företagen i byggsektorn har i allt högre grad börjat förlita sig på andra företags insatser. Utvecklingen har medfört att inköpsstrategi och inköpsbeteende har fått ökad betydelse för lönsamheten, eftersom få industriella verksamheter är så beroende av leverantörer och underentreprenörer som byggsektorn.

Trots gällande praxis i byggbranschen är det fullt möjligt att samarbeta långsiktigt och fördjupat med leverantörerna. För att lyckas är det nödvändigt att bekämpa den rådande decentraliseringen till enskilda projekt och den traditionella konkurrensutsättningen vid upphandling av leverantörer. Då finns det en stor potential för förbättring som gynnar alla parter.



Viktoria Sundquist är doktor i Technology Management and Economics på Chalmers avdelning Industriell Marknadsföring. Hennes forskningsområde är relationer i industriella nätverk och effekter av arbetsfördelning och samverkan mellan företag. Avhandlingen analyserar just dessa områden i byggbranschen.

Sedan juli 2014 forskar Viktoria om logistik och transportinköp inom Chalmers styrkeområde Transport, samt i ett projekt som undersöker logistikens roll i effektiva byggprocesser. Byggbranschen är även i fokus i ett internationellt forskningssamarbete kring innovation och förnyelse.



Northern LEAD är ett kompetenscentrum för logistik, etablerat av Chalmers tekniska högskola och Göteborgs universitet, i samarbete med Logistik- och transportstiftelsen, LTS. Verksamhetens kärna utgörs av ett 80-tal forskare, forskarstudenter och lärare som arbetar i fem olika forskargrupper. Som en länk mellan akademi, industri och myndigheter verkar Northern LEAD för att stödja och sprida ledande forskning inom logistik och transport. Mer information: www.northernlead.se.