

Entreprenör-leverantör-relationer

Frukostmöte 26 januari 2010

Relationer mellan entreprenörer, leverantörer och underentreprenörer var ämnet för CMB:s första frukostseminarium 2010. Deltagare och arrangörer var överens om att långsiktigt samarbete sänker kostnaderna och förbättrar kvaliteten i processerna. Ändå är detta samband långt ifrån okomplicerat och långsiktiga relationer är fortfarande ovanliga i byggsektorn.



CHALMERS

Christian Koch, professor i teknologibaserad företagsutveckling på Aarhus Universitet, inledde med en presentation av arbetet inom ramen för EU-programmet "Erabuild". Erabuild startades upp 2004 med syftet att stärka den byggrelaterade forskningen och att förbättra sektorns förutsättningar att tillgodogöra sig denna forskning. Christian Koch har varit projektledare för det projekt som tittat närmare på ett antal fall i Frankrike, Danmark och Sverige, där relationen mellan entreprenör och leverantör har haft en avgörande betydelse för hur väl själva arbetet har utfallit.

Ett exempel var renoveringen av flera F1-hotell som drevs av den franska beställaren Accor. Projektet kantades inledningsvis av en rad problem. Entreprenören hade till exempel ingen bra plan för mottagande och förvaring av den inredning (mattor, möbler och annat) som levererades till byggplatsen. Platsbrist och dålig ordning gjorde att de anställda använde en betydande del av sin tid till att leta efter material.

Efter pådrivningar från beställaren justerade entreprenören, i samarbete med sina leverantörer, problemen efter hand, till exempel genom att dela upp

leveranserna av inredning i flera omgångar. Det gjorde att arbetet kunde utföras med större effektivitet, att stöldrarna minimerades och att de totala kostnaderna kunde sänkas. Den viktigaste slutsatsen från den franska fallstudien, och även från Christian Kochs övriga exempel, är att entreprenörerna får bättre värde i sina projekt när de tar aktiv del i sina leverantörers planering, arbete och utveckling. Genom att arbeta med längre kontrakt finns det möjlighet att effektivisera kommunikationen och förbättra aktivitetskoordineringen.

Den svenska fallstudien som ingår i EraBuild-projektet har genomförts av Mikael Frödell som är doktorand på Chalmers. Han har bland annat studerat affärsrelationen mellan byggföretaget Skanska och deras största leverantör, dotterbolaget Skanska Maskin. Med hjälp av en metod som kallas relationskartläggning identifierades och analyserades varje moment i relationen. Studien visade att Skanska Maskin anstränger sig hårt för att tillgodose sina kunders behov och att kunderna är mycket nöjda med den service som erbjuds. Den flexibilitet som tillåts i relationen riskerar dock att driva stora kostnader och därför kan det vara klokt att strama upp villkoren något.



Seminariets andra del utgjordes av gruppdiskussioner där deltagarna, som både representerade akademien och industrin, fick möjlighet att dela sina erfarenheter och tankar inom området. I diskussionerna lyftes bland annat frågan om långsiktiga relationer kan ha en hämmande effekt på organisationens kreativitet.

Omkring 70-80% av en entreprenörs omsättning kan härledas till inköp av material och tjänster och därför finns det stora potentiella vinster i att utveckla relationerna. I ett exempel hämtat från tillverkningsindustrin visade Mikael Frödell hur problemen i relationen till en leverantör kunde minskas med över 50% genom att bland annat tillämpa en enkel metod för återkoppling. Han avslutade med att ge 3 rekommendationer till stora entreprenörer:

1. Konkretisera och visualiseras relationerna till leverantörerna. Vad innebär ett visst beslut och vad är kostnaden? Effekten av olika beslut måste vara tydlig.
2. Upprätta en enad front mot leverantörerna. Arbetssätten i entreprenörens projekt kan i dag skilja väsentligt. För att ta tillvara möjligheterna bör liknande arbetssätt möta leverantören, oavsett projekt och projektledning.
3. Arbeta med ett fåtal viktiga och utvalda leverantörer. Våga engagera er långsiktigt, det krävs för att bygga bra relationer!

Seminariets andra del utgjordes av gruppdiskussioner där deltagarna, som både representerade akademien och industrin, fick möjlighet att dela sina erfarenheter och tankar inom området. Några av de frågor som lyftes fram i de två grupperna sammanfattas nedan.

Långsiktigt samarbete med ett fåtal leverantörer kan ge stora vinster i effektivitet men ändå fokuserar många aktörer i sektorn på "lägsta möjliga pris". Det är viktigt att väga in alla kostnader i en upphandling, såsom extra hanteringskostnader och kostnader för ökad administration. Det är till exempel vanligt att mindre leverantörer erbjuder billiga och bra lösningar, men att de sedan halkar efter vad gäller de administrativa åtagandena.

En intressant diskussion rörde frågan om långsiktiga relationer hämmar eller främjar kreativiteten. Om nya aktörer inte släpps in i processen så finns det risk att inflödet av nya idéer begränsas, samtidigt som det kan finnas ett större ekonomiskt utrymme för kreativitet i en långsiktig relation. Dessutom är det fullt möjligt att arbeta långsiktigt med flera leverantörer, vilket också ökar dynamiken.

Från ett beställarperspektiv verkar det naturligt att sträva efter långsiktiga relationer med entreprenören. Däremot är det mindre självklart för entreprenören att bygga långsiktiga relationer med sina underentreprenörer och leverantörer. Sektorn har till viss del insett vikten av kontinuerligt samarbete och långsiktiga relationer i "hela kedjan" men detta har ännu inte realiserats. Den allmänna meningen var dock att det förekommer undantag, till exempel NCCs och Skanskas centraliserade inköpsfunktioner.

Skillnaderna mellan hur små och stora byggherrar ser på relationen till sina leverantörer diskuterades också. Det föreslogs att de små byggherrarna har närmare relationer med några få leverantörer, som de i större grad förlitar sig på, medan större aktörer tar in anbud från fler leverantörer. Här är det viktigt att skilja mellan tjänste- och materialleverantörer eftersom de antas arbeta utifrån olika affärsmässiga villkor. Det ansågs mer fördelaktigt att skapa långsiktiga relationer med materialleverantörer eftersom materialbehovet kan förutses med större säkerhet.