

ANBUD

– FAKTORER OCH FÖRBÄTTRINGSMÖJLIGHETER I ANBUDSPROCESSEN

Examensarbete– Byggingenjör

Daniel Abrahamsson
Oscar Petersson



HÖGSKOLAN
I BORÅS

Anbud

Tender

Daniel Abrahamsson, s110304@student.hb.se

Oscar Petersson, s142698@student.hb.se

Examensarbete, 15 hp

Ämneskategori: Teknik

Högskolan i Borås

Akademien för textil, teknik och ekonomi

Sektionen för resursåtervinning och samhällsbyggnad

501 90 Borås

033-435 40 00

Examinator: Lennart Jagemar

Handledare 1: Börje Hellqvist

Handledare 2: Andreas Nyman

Wieslanders väg 4, 50431 Borås

Uppdragsgivare: RO-Gruppen Borås

Datum: 2017-06-25

Nyckelord: Anbud, RO-Gruppen, Examensarbete

Abstract

The report shows how extensive the tender process is and what factors to consider in order to submit a winning bid. It highlights the different parts of the tender process and makes a deeper analysis of some of the most important factors. Bidding is not just about value what something will cost. Because companies rarely are alone, they are finding ways and solutions that make the offer competitive. There is a high pace in the construction industry and construction companies currently have a lot to do.

The report is written together with RO-Gruppen and a survey is the basis for the analysis. The goal was to describe RO-Gruppen's work and to find possible improvement potential.

As specifications, customers and procurement variations vary, it's difficult to always follow the same template. Transparency and flexibility is required to analyze what exactly the client is looking for. Experience proved to be a decisive factor, both according to the literature and the questionnaire survey.

Sammanfattning

Rapporten visar hur omfattande anbudsprocessen är och vilka faktorer man bör beakta för att lämna ett vinnande anbud. Den beskriver de olika delarna i anbudsprocessen och gör en djupare analys av några av de viktigaste faktorerna. Anbudslämning handlar inte bara om att lämna pris på vad något kommer att kosta. Eftersom bolagen sällan är ensamma gäller de att hitta vägar och lösningar som gör att anbudet blir konkurrenskraftigt. Alternativa tekniska lösningar, materialval, val av UE eller en snygg presentation är faktorer som kan göra anbudet vinnande.

Rapporten är skriven tillsammans med RO-Gruppen och en enkät ligger som grund till analysen. Målsättningen var att beskriva RO-Gruppens arbete och finna eventuell möjlighet till förbättring och effektivisering i arbetet.

Då FFU, beställare och upphandlingsform varierar är det svårt att alltid följa en och samma mall utan en öppenhet och flexibilitet i arbetet krävs för att kunna lämna ett vinnande anbud. Erfarenhet visade sig vara en stor och avgörande faktor, såväl enligt litteratur, som enkätundersökningen.

Innehållsförteckning

<i>Beteckningar</i>	II
1 Inledning.....	- 1 -
1.1 Syfte.....	- 1 -
1.2 Avgränsningar.....	- 1 -
1.3 Frågeställning.....	- 2 -
2 Bakgrund.....	- 2 -
2.1.1 Kort om RO-Gruppen.....	- 2 -
2.1.2 Är det vår typ av projekt.....	- 3 -
2.1.3 Konjunktorens påverkan.....	- 3 -
2.1.4 Utvärderingskriterier, skallkrav och kvalifikation.....	- 4 -
3 Teori.....	- 4 -
3.1 Granskning av FFU.....	- 4 -
3.2 Erfarenhetsåterföring och kvalitet.....	- 5 -
3.3 Förbättring av kvalitet och erfarenhetsåterföring.....	- 5 -
3.3.1 Slutmöte.....	- 6 -
3.4 Förhandlingsteknik.....	- 6 -
3.4.1 Vikten av att kunna förhandla.....	- 6 -
3.4.2 Målsättning.....	- 7 -
3.4.3 Förhandling av UE:s offerter.....	- 7 -
3.5 Utformning av anbudet.....	- 7 -
3.5.1 Referera till tidigare liknande projekt.....	- 7 -
3.5.2 Inge trygghet och var tydlig.....	- 7 -
3.6 Skriv sammanfattning.....	- 8 -
3.7 Vem som läser anbudet.....	- 8 -
3.8 Kortfattat, tydligt och informationsrikt.....	- 8 -
3.9 Layout.....	- 8 -
3.9.1 Bild, film och färg i anbudet?.....	- 9 -
3.9.2 Rubriksättning.....	- 9 -
3.10 Pris och kvalité.....	- 9 -
3.10.1 Ekonomiskt mest fördelaktigt avgör.....	- 9 -
3.10.2 Kvalitet avgör.....	- 10 -
3.11 Organisation och anbudsteam.....	- 10 -
3.11.1 Anbudsteam.....	- 10 -
3.11.2 Tids disponering.....	- 10 -
3.11.3 Anbudsmöten.....	- 11 -
3.12 Platsbesök.....	- 11 -
4 Metod.....	- 12 -
4.1 Enkätundersökning.....	- 12 -
4.2 Litteratur.....	- 12 -
5 Resultat/Analys.....	- 13 -
5.1 Granskning av FFU.....	- 13 -
5.2 Hitta genvägar eller alternativa lösningar.....	- 14 -
5.3 Material och materialleverantör.....	- 15 -
5.4 Förhandlingsteknik.....	- 16 -
5.5 Erfarenhetsåterföring.....	- 17 -
5.6 Anbudets layout.....	- 18 -
6 Diskussion.....	- 19 -
6.1 Granskning av FFU.....	- 19 -
6.2 Alternativa lösningar.....	- 19 -
6.3 Förhandlingsteknik.....	- 20 -
6.4 Erfarenhetsåterföring.....	- 20 -
6.5 Anbudsskrivning.....	- 21 -

6.5.1	Utformning av anbudet.....	- 21 -
6.6	Enkätundersökningen.....	- 22 -
7	Slutsats.....	- 24 -
	Referenslista.....	- 25 -

Bil. 1 Enkätundersökning Anbud.

Bil. 2 Enkätundersökning Kalkyl.

Beteckningar

FFU - Förfrågningsunderlag

B - Beställare

E - Entreprenör

UE - Underentreprenör

RO - RO-Gruppen AB

TB - Täckningsbidrag

AF - Administrativa föreskrifter

VA - Vatten/Avlopp

LOU - Lagen om Offentlig Upphandling

ÄTA - Ändring, Tillägg, Avgående

TE - Totalentreprenad

1 Inledning

En utav de absolut viktigaste processerna för ett byggföretags överlevnad avgörs långt innan en färdig byggnad kan skådas och tas i bruk. Konkurrensen i byggbranschen gör att det ställs höga krav på en bra kalkyl och ett konkurrenskraftigt anbud för att få uppdrag. Det räcker inte att räkna lågt och vinna anbudet på det sättet. Företagen kräver såklart en vinst för att överleva och för att behålla vinstprocenten i en kalkyl så måste det vändas och vridas på alla alternativ som kan tänkas finnas, i allt från materialval till tekniska lösningar.

Kalkylen är den viktigaste delen i en anbudslämning. Kan man pressa priserna, hitta genvägar och alternativa lösningar som sparar pengar men för den saken skall inte sänker kvalitén, så har man kommit långt. En bra kalkyl lägger grunden till ett sedermera bra anbud och det är också anledningen till att byggföretag har anställda som enbart arbetar med kalkyl och anbud.

Anbudsprocessen är komplex och kräver bra koll på både marknad och konkurrens. Räknar man på ett förfrågningsunderlag, hädanefter FFU, från en beställare kan man räkna med att fler entreprenörer vill ha samma projekt och kommer jobba hårt för att få det. Vad är det då som gör att beställaren väljer ditt anbud? Det går inte räkna med att det räcker med en bra kalkyl. När en myndighet är beställare, ett så kallat LOU-projekt (lagen om offentlig upphandling), är det dock allt som oftast entreprenören med lägsta anbudssumman som får bygga. Är det däremot en privat aktör är det ofta fler aspekter man måste ta hänsyn till då utvärderingskriterierna kan se ut på olika sätt.

I det här arbetet analyseras aspekter och faktorer bakom ett vinnande anbud. Eftersom det är en så fundamental del utav ett byggföretag och dess överlevnad är det ett intressant ämne att belysa, såväl ur entreprenörens som ur beställarens synvinkel.

1.1 Syfte

Avsikten med arbetet är att analysera alla faktorer bakom ett vinnande anbud och ge en helhetsbild av arbetet som ligger bakom en anbudslämning, samt få en bild utav hur RO-Gruppen arbetar.

1.2 Avgränsningar

- Vi avgränsar oss att utvärdera anbudsprocessen i utförandeentreprenad och totalentreprenad.
- Vi behandlar både LOU och privata upphandlingar.

1.3 Frågeställning

Hur arbetar RO-Gruppen idag kring anbudsprocessen?

Vad finns de för förbättringsmöjligheter kring anbudsprocessen?

Vilka faktorer ska beaktas för att skriva ett vinnande anbud?

2 Bakgrund

2.1.1 Kort om RO-Gruppen

Med över 150 anställda är RO-Gruppen ett av Sveriges snabbast växande byggföretag. RO-Gruppen är idag en ledande aktör inom entreprenad, byggservice, konceptbyggnation, bostäder och butiksetablering.

Entreprenad Södra Älvsborg

Avdelningen inom RO som arbetar med ”större” projekt, från ca 10-200 miljoner. Arbetsprocessen vid anbudslämningen varierar stort hos avdelningen då projekten aldrig är exakt likadana samt att storleken på anbudssumman skiftar. Entreprenad lägger ner mer tid för att studera FFU och återkommer ständigt till handlingarna.

Byggservice

Avdelningen består i nuläget av 4st projektledare, 1 affärschef och 20st hantverkare. Byggservice arbetar med mindre projekt, upp till 10 miljoner. Uppdraget är att vara fastighetsägarnas förlängda arm när det kommer till renoveringar och hyresgästanpassningar. Det kan handla om komplexa projekt, där RO-Gruppen utför arbete på centrala platser, mitt under pågående affärsverksamhet, eller i privata flerbostadshus. Byggservice lämnar ca 5-10 anbud i månaden och arbetar således frekvent med olika anbud, dock inte lika omfattande i storlek som Entreprenad, därför inte lika tidskrävande.

Konceptbyggnation

Konceptbyggnation arbetar tillsammans med ett företags nyetableringar, från ort till ort. De arbetar väldigt tätt med kund då de ofta har återkommande beställare. Sättet de lämnar anbud på varierar kraftigt. Ibland är det engångsanbud där man helt enkelt vinner eller förlorar. Ofta är det annars vanligt att de arbetar med/mot beställarens önskemål (prisbild/funktion) och försöker hitta en balans. Det blir därmed ofta flera kompletterande anbud för att få rätt pris. Antingen lägger RO-Gruppen till funktioner och ger kompletterande idéer eller så ändrar beställaren sina önskemål och ger nya direktiv.

Det samma gäller egentligen FFU, det varierar från beställare till beställare. Flera har ett väldigt komplett underlag medan andra vill att de hjälper dem att ta fram handlingar och ramar, därför varierar arbetet kring FFU ganska stort på avdelningen.

Konceptbyggnation räknar främst på projekt i intervallet 10-50 miljoner men har senaste tiden även räknat på större projekt.

Butiksetablering

Butiksetablering arbetar med olika butikskoncept. RO-Gruppen sköter all butiksinstallation – från inredning till belysning, el- och ventilationsförsörjning. De utför även reparationer och uppdateringar under butikens ordinarie öppettider. Omfattningen på anbudsprocessen liknar Konceptbyggnation.

Bostäder

RO-Gruppen erbjuder helhetslösningar för bostadshus. Tillsammans med expertis från samarbetspartners och underentreprenörer bistår RO-Gruppen fastighetsägare med att presentera förslag utifrån fastighetens läge och förutsättning, oavsett om det handlar om radhus, parhus, villor, hyresrätter eller bostadsrätter. Då Bostäder är ett relativt nytt affärsområde för RO-Gruppen och utvecklingen i Borås ännu inte startat fullt ut så behandlar vi inte det i vårt arbete.

2.1.2 Är det vår typ av projekt

Det som utmärker framgångsrika företag är att de har lärt sig att prioritera rätt projekt. De satsar på det mest lämpade projektet för företaget och vet, med hjälp av checklistor, ifall projektet i fråga är värt att satsa på. En noggrann analys av projektet ligger ofta som grund innan man ger sig in i anbudsprocessen. Med hjälp av tidigare nämnda checklistor kan man snabbt se ifall ett projekt är värt att satsa på. Finns för det första kompetensen och erfarenheten som krävs för projektet? (Josephson & Wenström 2012)

Att läsa FFU noggrant är viktigt för att definitivt veta vad kunden efterfrågar. Det räcker inte med ett ungefär. Vet man inte vad kunden vill ha, då vet man inte heller vad man ska erbjuda. När man vet vad som efterfrågas måste man ställa frågan ifall projektet är något som passar in på företagets profil. Är detta ett projekt företaget vill göra eller är det ett projekt företaget kan göra och har gjort tidigare. Är det bara något vi skulle vilja göra måste man tänka både en och två gånger. Är det en ny typ av projekt för företaget och ifall erfarenhet kring den typen av projekt saknas måste man räkna med att lägga avsevärt mycket mer tid än normalt på anbudet för att få det konkurrenskraftigt mot företag med större erfarenhet. Oftast är det värt att lägga tiden och energin på att hitta andra upphandlingar istället, som bättre passar in på företaget. Man måste även se till att man faktiskt har, eller kan tillsätta den kompetens som krävs för att bygga projektet.

2.1.3 Konjunktorens påverkan

Konjunkturen inom bygg är bättre än på länge och inget pekar på att kurvan kommer avta. Konjunkturen i stort är också väldigt hög och detta i gengäld gör att beställare har ekonomi att expandera. I Sveriges storstäder saknas människor med rätt kompetens inom bygg för att tillgodose behovet. Detta gör att byggbolagen väljer de projekt de vill räkna på. Kan inte bolagen tjäna pengar i dessa tider blir de inte långvariga i branschen. Vid högkonjunktur är det väsentligt att bolag gör vinst för att klara tider då projekten blir färre och fler tävlar om

samma uppdrag. Även fast byggbolagen kan ta bra betalt för sina projekt har de svårt att hämta sig från ett förlustprojekt. Ett dåligt projekt kan förstöra bokslutet. Orsaken till att byggföretagen inte kan producera i den takt marknaden vill är att det, som tidigare nämnts, saknas människor med rätt kompetens. Bolagen har stort behov av att rekrytera personal för att öka produktionstakten och kunna åta sig fler projekt. Detta gäller alla led i ett projekt. Fler kalkylatorer behövs för att lämna anbud. Fler projektingenjörer och entreprenadingenjörer behövs för projektering. Fler platschefer och arbetsledare krävs för att på plats leda och administrera projektet tills ett färdigt hus står klart.

Den höga konjunkturen gör att förfrågningarna blir fler och många av byggbolagen har fulla orderböcker. Detta kan resultera i att de räknar högt d.v.s. att bolagen lämnar ett överpris till beställaren med vetskapen att de inte vinner anbudet, med undantaget ifall de är ensamma och räknar. Även ifall deras höga anbud då skulle resultera i tilldelning blir det ett angenämt problem då projektet resulterar i god vinst. Vid både hög- och lågkonjunktur är det viktigt att man har rätt prisbild för de anbud som ska lämnas. Skillnaden vid de olika förhållandena är att de är fler intressenter som räknar på samma projekt vid lågkonjunktur, vilket resulterar i att möjligheterna att ta betalt minskar avsevärt. Att känna till marknaden, vilka som räknar, hur dem räknar och deras behov av projektet ger goda förutsättningar för att skapa sig en bild av hur tungt de olika entreprenörerna går in för att vinna anbudet. Vid sämre tider blir det en fråga av att hålla volymen uppe, i form av produktion.

2.1.4 Utvärderingskriterier, skallkrav och kvalifikation

När anbudsarbetet startar ska man börja med att läsa utvärderingskriterierna och ställa dig frågan ifall det är relevanta, rimliga och transparenta samt vilka kriterier som gäller och hur de utvärderas. Utvärderingskriterierna ska stå med i AF-B (administrativa föreskrifter-kap.B) och vara tydligt specificerade.

När FFU formuleras finns det olika vägar för anbudsgivaren att ta. Antingen utvärderas anbudet enbart på lägsta pris eller så utvärderas det utefter vilket förslag som är mest ekonomiskt fördelaktigt, men som tidigare nämnts så skall det framgå i AF-B. Alltså vilket anbud som ger mest valuta för pengarna, en blandning på t.ex. kvalitet, miljö, service och pris. Hur just detta kommer utvärderas skall tydligt framgå i FFU. Om det inte gör det måste man höra av sig och fråga den ansvariga upphandlaren.

Beställarna köper oftast på lägsta pris, de är det vanligaste och väger allt som oftast tyngst. Då skall FFU granskas extra noga och enbart det beställaren föreskriver skall erbjudas. Normalt används också s.k. ”skall-krav” som måste uppfyllas av anbudslämnaren. Krav som beställaren kan titta på är tidigare projekt, omsättning på företaget, antal uppdrag, liknande projekt, antal anställda och annat allmänt om företagets historik etc. (Josephson & Wenström 2012)

3 Teori

3.1 Granskning av FFU

FFU är de handlingar som anbudslämnaren har som spelregler. Det är en detaljerad specifikation på vad beställaren vill bygga. Man måste ha klart för sig vilka möjligheter och risker som finns i handlingarna.

Att avsätta tid till att granska FFU ger goda förutsättningar att få en bra bild av projektets utmaningar, möjligheter och risker. Vid inläsning av FFU är det viktigt att man tidigt ställer eventuella frågor till beställaren för att reda ut eventuella oklarheter och frågetecken. (Josephson och Wenström 2012)

3.2 Erfarenhetsåterföring och kvalitet

Enligt L. Sörqvist (2001) kan kvalitet definieras som:

“Alla sammantagna egenskaper hos en vara, tjänst eller process som ger dess förmåga att tillfredsställa uttalade, underförstådda och omedvetna behov”.

Ledarskapet i ett företag har en stor och avgörande roll i ett företags kvalitetsarbete. För att uppnå ett engagemang och en vilja hos medarbetarna att ständigt arbeta med att utveckla och förbättra kvalitén så krävs det att denna vilja kommer ifrån ledningen. Man måste klargöra policy och mål för att veta åt vilket håll man strävar. Det krävs att systemen för kvalitet utvecklas och att arbetsrutiner kring erfarenhetsåterföring och kvalitet utvecklas (Sörqvist, 2001, sid 25). Att arbeta fram ett system kring erfarenhetsåterföring för att uppnå högsta kvalitet är fundamentet i kvalitetsarbetet. Kvalitetssystem, utförande av arbetsrutinsbeskrivningar och dokumentering av processer mm skall säkerställa att inga missöden sker. Ett exempel i anbudsprocessen skulle vara att man gång efter gång räknar en specifik kostnad på ett felaktigt sätt men pga dålig erfarenhetsåterföring efter t.ex ett förlorat anbud tar man med sig samma kostnad till nästa anbud. På så sett missar man kanske även det anbudet, istället för att efter förlorat anbud jämföra med konkurrenterna var kalkylen “felat”. (Sörqvist 2001)

3.3 Förbättring av kvalitet och erfarenhetsåterföring

Många företag underskattar och förkastar betydelsen av kvalitetsarbete och erfarenhetsåterföring, som leder till förbättringar. Detta beror allt som oftast på att man från ledningen inte har tagit det på allvar och förbättringsarbetet ges inte rätt prioritet. Kostnaderna för bristande kvalitet är ofta utav betydande grad och är en peng som normalt skulle kunna finnas i företaget men som istället försvinner på felaktigheter. Med det i åtanke är det befogat att investera i området. Rent historiskt så är det oftast en avgörande kris i ett företag som leder till ett förbättrat kvalitetsarbete och de rätta prioriteringarna. Att inse detta innan det kräver mycket tid och trögheten är ofta stor i företaget, då avkastningen kanske redan är på bra nivåer. (Sörqvist 2001)

Kvalitetsarbete och erfarenhetsåterföring har som syfte att eliminera både permanenta och tillfälligt uppkomna felaktigheter. Tillfälliga fel åtgärdas ofta snabbt men kan för den sakens skull bli oerhört kostsamma. Med hjälp av ett bra system kan man eliminera dessa i stor utsträckning eftersom den mänskliga faktorn ofta ligger bakom felet. Att fela är mänskligt men att inte ta lärdom och dokumentera felet genom ett inarbetat kvalitetssystem är kostsamt.

De kroniska felen i ett företag är svårare att eliminera och kräver ett större arbete för att lokalisera felet. Dessa problem är normalt dolda i verksamheten och därav och kräver en djupare analys för att identifieras. Eliminering av de kroniska problemen ger oftast de största ekonomiska vinsterna.

Just erfarenhetsåterföring i byggbranschen är en fundamental del i processen, såväl som grund i företaget som en viktig del av anbudsprocessen. Det gäller att inte nöja sig med att man vunnit ett anbud utan efter avslutat projekt måste man gå tillbaka för att se hur kalkylen föll ut. Att göra en slutavstämning av samtliga konton och jämföra slutkostnad med produktionskalkylen är av stor vikt, då det alltid finns förbättringar att göra. Enligt Stüven¹ är ett vanligt fel i processen kring kontering att man placerar pengar på fel konton för att kontot, enligt kontoplan, inte skall överskrida kalkylerad budget. På så vis är det i efterhand väldigt svårt att göra en korrekt slutavstämning, då pengar ligger på fel konton, och att identifiera felberäkningar i kalkylen blir problematiskt.

3.3.1 Slutmöte

Ett slutmöte ligger som avslut i ett projekt och syftet med det är bland annat att ta med sig och sammanställa erfarenheter, både positivt och negativt, till nya kommande projekt. Här utvärderas även projektet i sin helhet, konton stängs, och projektet får ett tydligt avslut.

3.4 Förhandlingsteknik

3.4.1 Vikten av att kunna förhandla

Inom byggbranschen är det stor fördel att vara en god förhandlare. Många delar i processen från idé till överlämning innefattar förhandlingar, inte minst i anbudsprocessen. Vid kontraktsskrivning görs detta i en förhandling mellan entreprenör och beställare. Här bestäms de punkter som är avgörande för projektets lönsamhet (Lundén 2014).

Förhandlingsteknik är ett område som för många är givet inom affärsvärlden men att kunna förhandla är inte lika givet. Att förhandla är en konst och därför finns det personer inom företag som enbart arbetar med förhandling. Kunskap inom förhandlingsteknik är sällan något som skolor lär ut. Som allt annat i livet är det människor som från början har vissa egenskaper i sin personlighet som gör dem till goda förhandlare utan någon vidare träning/kunskap inom ämnet. Att bli en bättre förhandlare handlar mycket om kunskap och erfarenhet. En vanlig missuppfattning är att man som förhandlare behöver vara kompromisslös, stentuff och aldrig backa från sina villkor men det är något som inte kommer att hålla i det långa loppet. Möjligtvis funkade det förr men det leder oftast till korta relationer och dåligt samarbete. (Lundén 2014)

¹ Peter Stüven, gästföreläsare hos Högskolan i Borås.

3.4.2 Målsättning

I en förhandling är det viktigt att man har god kännedom om målet med förhandlingen, vad man vill uppnå och varför. En bra förutsättning är att man tydligt delar in målsättningen i tre nivåer.

- Ett - det bästa resultat som du kan önska dig.
- Två – ett resultat som du anser rimligt och rättvist
- Tre – de sämsta resultat du kan tänka dig uppnå (Lundén 2014 s. 26)

När man väl är inne i en förhandling är det troligt att man delat upp sina huvudmål i mindre delmål. Dessa delmål bör rangordnas från de viktigaste till det minst viktiga. Prioriteringen av dessa delmål gör att man under en förhandling har en god överblick över vilka mål man bör släppa först, när det kommer till att kompromissa, för att dina mer prioriterade mål ska gå igenom. (Lundén 2014)

3.4.3 Förhandling av UE:s offerter

När UE ur en yrkeskategori lämnat sina priser kan man försäkra sig om att man inte är ensam om det priset. Vill man vara konkurrenskraftig gäller de att kunna försäkra sig om att man är ensam om det lägsta priset. För att försäkra sig om att en UE offererar bästa möjliga pris kan man använda sig av metoden russinplockning (Lundén 2014). Denna metod utgår ifrån att man plockar det bästa från varje UE:s offert inom respektive yrkeskategori och lägger dem i samma portfölj. Denna metod är begränsad till vissa kategorier t.ex. materialleverantörer. Detta då många UE lämnar ett totalpris enligt erhållna handlingar. Denna metod applicerar man genom att lyfta fram styrkorna i varje enskild offert och “skapa” sin måloffert. Sin måloffert ställer man sedan mot respektive UE:s offert och framhäver kraven var för sig, detta då det de är mer sannolikt att få genom sina krav på lägre pris. (Lundén 2014)

3.5 Utformning av anbudet

3.5.1 Referera till tidigare liknande projekt

När beställaren läser anbudet ska de ge känslan av att ni är mest lämpad till projektet och att det vore galet att välja någon annan. Detta gör man bäst genom att referera till ett tidigare liknande projekt, om det finns möjlighet. Det behöver inte vara ett helt identiskt projekt men kan man visa att man byggt något liknande tidigare så inger det förtroende hos beställaren. Det är även bra att förklara värdet av sitt erbjudande och skriva något om de utmaningar som ofta dyker upp vid den typen av projekt. De visar att man har erfarenhet, av såväl medgång som motgång, och har det som krävs för att göra ett lyckat projekt. Detta ger trygghet till köparen. (Josephson och Wenström 2012)

3.5.2 Inge trygghet och var tydlig

Ett bra sätt att inge trygghet hos kunden är att använda samma språk, ord och uttryck som förekommer i FFU. Försök att undvika fackuttryck och liknande, ifall man inte har vetskap om att kunden är tekniskt kunnig inom ämnet eller ifall kunden själv använder sig utav sådana uttryck. Använd inte heller egna ord eller uttryck och undvik helst standardtexter i så stor

utsträckning som möjligt t.ex. årsredovisningar etc. Håll dig strikt till det som efterfrågas i FFU och undvik svammel och allmän text. Kortfattat, tydligt och med en given kärna. För att ge ett exempel så är det aldrig någon på ett bröllop som klagar på att talen har varit för korta. Likaså är det aldrig en beställare som tycker att det var för lite text i anbudet. Kort och tydligt, då blir det lättare för köparen att förstå vad som erbjuds. (Josephson och Wenström 2012)

3.6 Skriv sammanfattning

En sammanfattning utav anbudet är alltid bra och gör att läsaren får en snabb bild av vad som erbjuds i anbudet. En köpare är alltid mer intresserad av att läsa en bra sammanfattning än att ögna igenom ett helt anbud. Sammanfattningen skall vara max en sida och innehålla det viktigaste i anbudet. I sammanfattningen skall det framgå varför ni är bäst lämpad för projektet. Sammanfattningen är inte ett försättsblad med kontaktuppgifter med information om företaget och texter som t.ex. understryker vår glädje över att kunna lämna anbudet. Nej, i sammanfattningen skall det kortfattat framgå vad som ingår i anbudet, själva kärnan och essensen. Korta meningar med tydlig information! (Josephson och Wenström 2012)

3.7 Vem som läser anbudet

För att skriva bra och välriktat anbud så är det viktigt att man vet vem man skriver anbudet till, alltså vem som kommer läsa och utvärdera anbudet. Vet man inte vem läsaren är blir det svårt att skriva ett bra anbud. Om man däremot vet vem läsaren är kan man anpassa sitt skrivande. Framgår det inte i FFU vem som skall läsa anbudet måste man kontakta beställaren och fråga. (Josephson och Wenström 2012)

3.8 Kortfattat, tydligt och informationsrikt

Försök alltid att vara kortfattad i ditt anbud och gå rakt på sak. Det uppskattas alltid ifall anbudet är lättläst och konkret. Gäller det en upphandling där lägsta pris är viktigast ska man först visa att man klarar av att bygga, sen visa vad priset är. Visa även tidigare projekt och referenser som påminner eller liknar projektet i fråga. Detta ger beställaren trygghet i att ni klarar av och har erfarenhet av liknande projekt. Skriv också vilka resurser ni har samt viktiga nyckelpersoner i projektet, t.ex. platschef och projektchef. Detta är extra viktigt ifall personerna är kända för beställaren.

Ifall däremot kvalité och det ekonomiskt mest fördelaktiga är viktigast måste man lyfta fram sina egna kvalitéer och resurser. Beskriv vad som är svårt i projektet och vilka utmaningar som finns och eventuellt kan dyka upp under produktionen och varför man är så bra på att lösa dessa. (Josephson och Wenström 2012)

3.9 Layout

Självklart är layout och utseende en viktig del av ett vinnande anbud. Enkla saker som felstavningar, olika textstorlekar och typsnitt, radavstånd, språk, grammatik och dubbla mellanslag ger ett oseriöst intryck av entreprenören och skall inte förekomma i ett seriöst anbud. Vill man sälja något är förpackningen och utseendet oerhört viktigt och det som ger ett första och ofta bestående intryck. Familjen Rausing, grundare av Tetra Pak, menar att "om innehållet är viktigt är förpackningen viktig". Det gäller även vid anbudslämning. (Josephson och Wenström 2012)

3.9.1 Bild, film och färg i anbudet?

Självklart kan man använda bild och film i anbudet, men med måtta och med ett tydligt budskap att illustrera eller förtydliga något. Det ska fortfarande ge ett professionellt uttryck. Med fördel kan man använda sig utav bilder från tidigare projekt exempelvis en före/efter bild. Filmer som är relevanta ska absolut skickas med, men en film som beskriver företaget eller likande är överflödigt och uppskattas inte. Beskriver det däremot en lösning på ett problem eller en användbar metod som kan nyttjas i projektet ska det skickas med.

Färg går också att använda för att förstärka rubriker, nyckelord eller texter men det får inte bli för mycket. Är det för mycket färg blir det lätt grötigt och svårsläst. Vill man belysa något, använd färg, men med eftertanke. (Josephson och Wenström 2012)

3.9.2 Rubriksättning

Då inte FFU är av elektronisk typ där färdiga standardiserade rutor finns att fylla i är ett förslag att följa beställarens rubrikordning och svara på frågorna i den följd beställaren har skrivit dem. Då blir det lättläst för beställaren och tydligt att alla punkter är berörda. Vid varje frågeställning, ställ dig själv frågan: Vad vill beställaren veta här? Efter det, skriv ett så kortfattat och sakligt svar som möjligt. (Josephson och Wenström 2012)

3.10 Pris och kvalitet

Det gäller att ständigt analysera prisläget på marknaden för att hitta den rätta prisnivån. Beroende på hur utvärderingskriterierna ser ut måste man värdera hur prioriteringen mellan pris och kvalitet ska ske. Är det lägsta priset eller det ekonomiskt mest fördelaktiga anbudet som vinner. Läs utvärderingskriterierna. Ibland är det svårt att utläsa vad beställaren faktiskt vill ha. Det gäller att vara öppen och läsa mellan raderna. Ett problem som förekommer är att Entreprenörer erbjuder lite extra utöver vad som efterfrågas. Som säljare erbjuder man gärna det lilla extra men det värderas inte högt, framförallt inte i en "lägsta pris"-upphandling. Står det att lägsta pris avgör skall det erbjudas lägsta tillåtna kvalitet till lägsta möjliga pris. Är det en "lägsta pris"-upphandling har köparen nämligen redan accepterat en viss nivå på kvalitén och prioriterar istället lågt pris. (Josephson och Wenström 2012)

Läs FFU och ta reda på vad beställaren frågar efter samt vad de inte frågar efter. Stanna sedan upp och analysera noggrant vad det minsta som kan erbjudas är samt vilket pris som ska sättas på det. Inget extra skall erbjudas, kom ihåg det! (Josephson och Wenström 2012)

3.10.1 Ekonomiskt mest fördelaktigt avgör

När det ekonomiskt mest fördelaktiga avgör måste man först ta reda på vilken utvärderingsmodell som används, för att vara säker på hur man skall prioritera. Samma gäller här som för "lägsta pris", erbjud inte kunden det bästa på alla punkter utan bara det som efterfrågas. Det är fördelaktigt att ha några riktigt bra erbjudanden som beställaren uppskattar, för att visa att ni värnar om och vill beställarens bästa. Utöver dessa "erbjudanden", värdera prissättningen noggrant. Företag använder sig ibland av s.k. strategisk prissättning. Ett exempel på det är att sätta ett lägre pris på en vara/tjänst som man tror kommer efterfrågas minst och ett högre pris på det man tror kommer användas mest. Då får anbudet i genomsnitt ett lägre pris och på så vis en högre poäng i utvärderingen. Speciellt vanligt vad gäller ramavtal. (Josephson och Wenström 2012)

Det är inte alltid positivt att vinna ett anbud. Är det lägsta pris som avgör och det finns felaktigheter eller uteblivna kostnader i kalkyl kan det vara ödestiget att vinna ett sådant projekt. För att undvika att detta skall hända godkänns en kalkyl ofta i flera steg, beroende på storlek av projektet.

3.10.2 Kvalitet avgör

När kvalitet viktas högt, alltså när pris värderas till 30 % eller mindre, måste man förklara för beställaren varför man kan leverera hög kvalitet och även framhäva sin kvalitet i anbudet. Hänvisa till tidigare projekt och visa vad som erbjuds och vad man har åstadkommit i tidigare projekt. Förklara för beställaren hur man värderar kvalitet. Det är inte alltid tydligt vad som ingår i köpet så visa tydligt vad köparen får för pengarna och vilken kvalitet som ingår i anbudet. Ge exempel på kvalitet. En så enkel sak som att visa att man kan leverera i tid värderas ofta högt. Hänvisa här till tidigare projekt där arbetet från start till mål löpte enligt tidsplan. (Josephson och Wenström 2012)

3.11 Organisation och anbudsteam

Att skriva och lämna anbud ensam är ett svårt och krävande arbete. En väl fungerande "anbudsmotor" i ett företag är inte sällan ett vinnande koncept. Här förenas företagets olika kompetenser tillsammans för att skriva ett anbud. Personer med kunskap om tekniken, tjänsterna, produkterna, kunden, konkurrenterna, layout, juridik, prissättning och material förenas i ett förhoppningsvis väl fungerande team. (Josephson och Wenström 2012)

3.11.1 Anbudsteam

Ett bra "anbudsteam" består av två till fyra personer och skall matcha beställarens laguppställning. Består deras team av en upphandlare och en tekniker bör "anbudsteamet" åtminstone bestå av detsamma. Teamet skall alltid ledas av en projektledare, som har det övergripande ansvaret över att allt blir gjort och anbudet komplett. Till projektledarens hjälp kan det finnas en inköpare, en entreprenadingsingenjör, en kalkylator och eventuellt VD:n på företaget. Projektledaren skall tillse att varje person i teamet skriver sin del av anbudet och att alla delar finns med när det ska lämnas till beställaren. En projektledare är ett måste i ett "anbudsteam". Det är viktigt att det finns en person med övergripande ansvar och med mandat att tala om vad andra ska göra. (Josephson och Wenström 2012)

3.11.2 Tidsdisponering

Att disponera tiden väl är viktigt för att det ska bli ett vinnande anbud. Bestäm i början av processen när anbudet ska vara färdigt och arbeta sedan efter det. Det är mycket som ska göras och i särskilt viktiga upphandlingar bör man ha tagit fram all information som behövs efter halva anbudstiden. Resten av tiden handlar om bearbetning av text och budskap, vilket är en tidskrävande process. Självklart måste ett parallellt arbete för att säkerställa kalkyl och prissättning pågå men att lämna ett anbud som ger ett luftigt och genomarbetat intryck skickar signaler till beställaren om att man är seriös och mån om projektet.

Enligt Josephson och Wenström (2012) finns det en metod som fungerar oavsett hur lång anbudstiden är. Det innebär följande steg.

1. De första tiondelarna av anbudstiden ska du kontrollera att du har tillräcklig information och se om du behöver ställa ytterligare frågor till köparen.
2. Har du fler frågor ska de gå iväg de första dagarna av anbudstiden. Svar ska komma inom några dagar, så det är viktigt att du eller någon annan på företaget bevakar detta.
3. Medan ni väntar på svar kan ni ta fram de grundläggande dokument som ska skickas in, till exempel skattepapper, resultatredovisning och intyg.
4. När svaren väl anlänt är det dags för "anbudsteamet" att mötas, bland annat för att se till att alla har förstått svaren.
5. Är det tydligt för er hur ni ska lämna ert bästa anbud? Om inte - börja om! Om ni vet hur ni ska lämna ert bästa anbud - sätt igång och skriv!
6. När det är dags att börja skriva ska ni ha ungefär fyra femtedelar kvar av anbudstiden. Om anbudstiden är fem veckor ska ni ha fyra veckor kvar att lägga ner på skrivarbetet. Den tiden går att dela upp i ungefär tre till fyra möten inom "anbudsteamet".

(Josephson och Wenström 2012, s. 23-24)

3.11.3 Anbudsmöten

Enligt Josephson och Wenström (2012, s. 27) klarar man de flesta upphandlingar med tre till fem möten i anbudsteamet. Ett exempel på hur en mötesplan kan se ut.

1. *Första mötet* - uppstartsmöte med hela gruppen. FFU diskuteras och eventuella frågor till köparen formuleras.
2. *Andra mötet* - när svaren på era frågor har kommit fram.
3. *Tredje mötet* - när halva anbudstiden har gått.
4. *Fjärde mötet* - cirka en till en och en halv vecka före sista anbudsdag.
5. *Femte mötet* - reservmöte. Det hålls när det bara är några dagar kvar av anbudstiden.

3.12 Platsbesök

Platsbesök kan resultera i sidoanbud eller tillägg till anbudet. Det kan leda till ett vunnet anbud och att beställaren istället följer entreprenörens förslag. Även ifall de inte väljer sidoanbudet så visar det på ett stort engagemang från anbudslämnaren och leder säkerligen till ett större förtroende hos beställaren.

En annan anledning till platsbesök är saknad av handlingar, som krävs för att göra en bra kalkyl. Exempel på det skulle vara befintlighetsritningar. Annat som inte alltid framgår är t.ex. vart anslutning till tillfällig el och VA skall ske eller hur markförhållanden är, vilket kan leda till extra kostnader i form av schaktdjup mm.

Tilläggas bör att platsbesök mer eller mindre alltid är ett krav som beskrivs i AF-delen.

4 Metod

Anbudsprocessen är en väldigt komplex del utav ett projekt och kräver flera metodval för att få en så bred bild som möjligt. Det finns väldigt sparsamt med vetenskapliga fakta kring ämnet och att hitta litteratur om just anbud är svårt. Det går helt enkelt inte basera arbetet på enbart fakta utan för att få en rättvis och intressant bild av processen har vi använt oss utav metoderna som redovisas nedan. Det tillsammans gör arbetet mer komplett och rättvisande.

4.1 Enkätundersökning

Samtliga avdelningar på RO-Gruppen tillfrågades, trots att arbetet skiljer sig åt mellan områdena. Detta gjorde att vi fick insyn i hur respektive avdelning arbetar på RO-Gruppen och på så sätt fick en övergripande förståelse för arbetet.

Enkäten arbetade vi med under ett flertal veckor för att uppdaga och belysa alla aspekter i anbudsprocessen. Vi fick feedback från vår handledare på RO-Gruppen, som såklart är väldigt insatt i arbetet där. Han gav oss tips och nya idéer på frågeställningar. Risken med en enkät är dock att man låser sig vid vissa frågeställningar och missar vissa delar, speciellt för oss som relativt nya och till viss del utomstående och okunniga inom RO-Gruppens arbetsgång. Därför ville vi lägga lite extra tid på denna del för att inte missa något. Enkäten ska ligga som grund till arbetet och dessutom hjälpa oss att se RO-Gruppens sämre respektive väl fungerande sidor. Ytterligare en risk är ett eventuellt dåligt engagemang hos de svarande. Att man skyndar igenom frågorna och inte svarar på det sätt man borde. Vi upplevde dock att de svarande var väldigt entusiastiska och generösa med både tid och kommentarer kring enkäterna. På många utav frågorna hade vi ett kommentarsfält som inte sällan var använt.

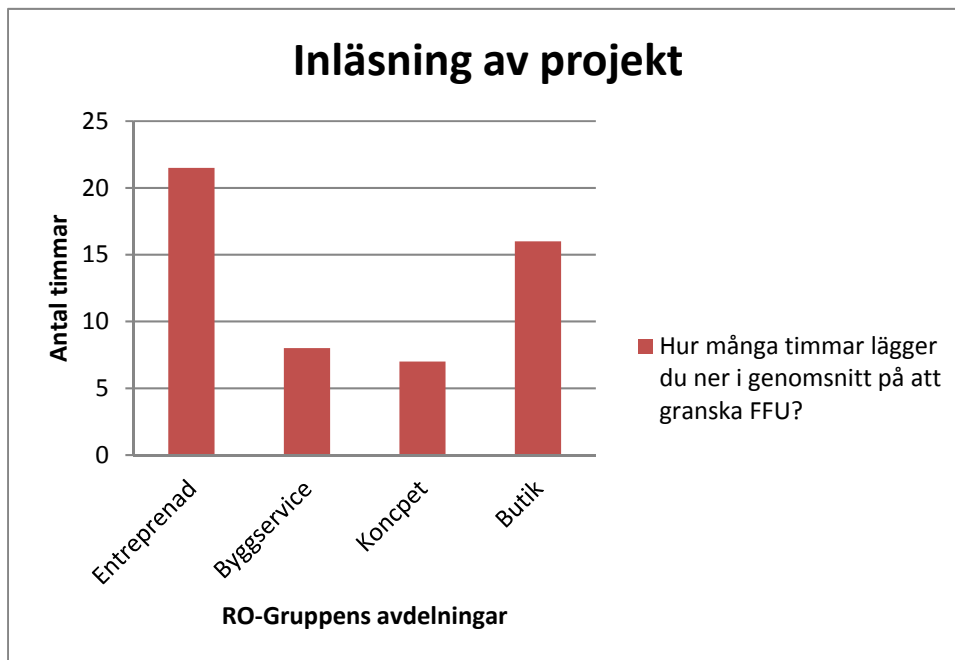
4.2 Litteratur

För att kunna gå djupare i vissa mer konkreta frågor, som dessutom har ett konkret svar, så har vi även sökt i litteratur och artiklar efter fakta som kan understryka våra antaganden och vår enkätundersökning. Framst kring ämnena marknad, erfarenhetsåterföring och förhandlingsteknik men även layout, språk och allmänt om anbudets utseende.

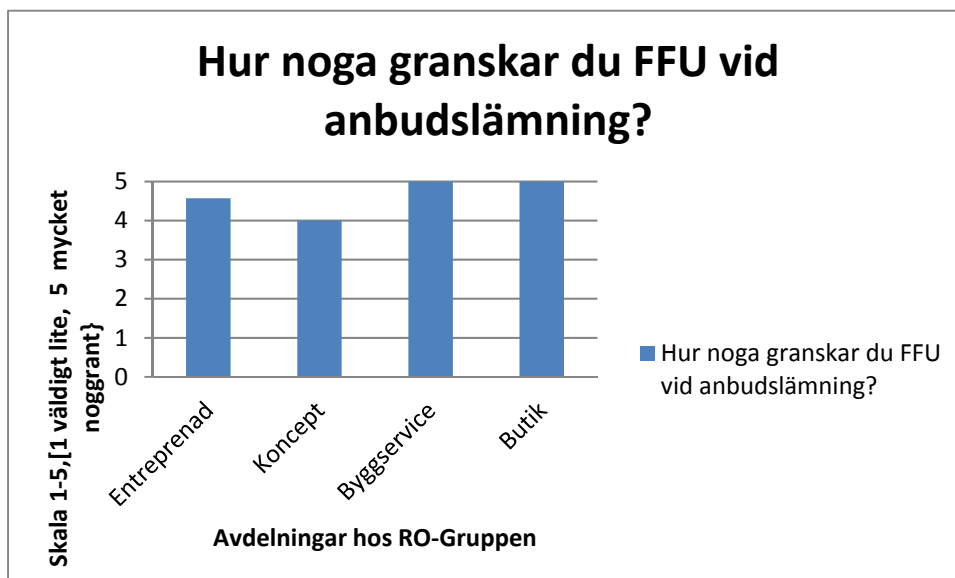
5 Resultat/Analys

5.1 Granskning av FFU

I enkätundersökningen som gjorts hos RO-Gruppen fick de olika avdelningarna svara på hur mycket tid de lägger ner på inläsning av FFU, vilket resultatet i *Figur 1* visar: Entreprenad 21,5 tim, Byggservice 8 tim, Koncept 7 tim, Butik 16 tim. Storleken på FFU skiljer sig på respektive avdelning. Se *Figur 1* och *Figur 2*.



Figur 1: Inläsning av projekt

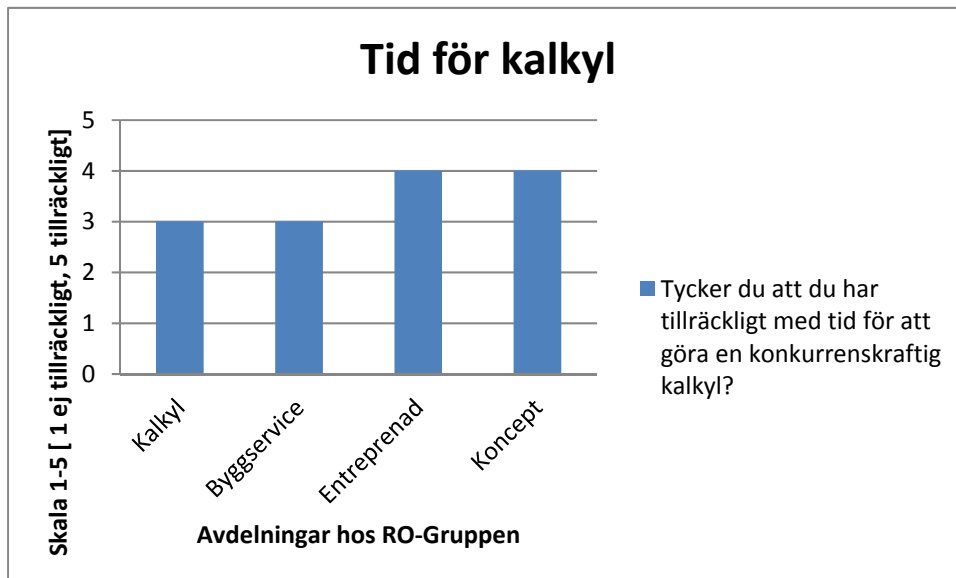


Figur 2: Hur noga granskar du FFU vid anbudslämning?

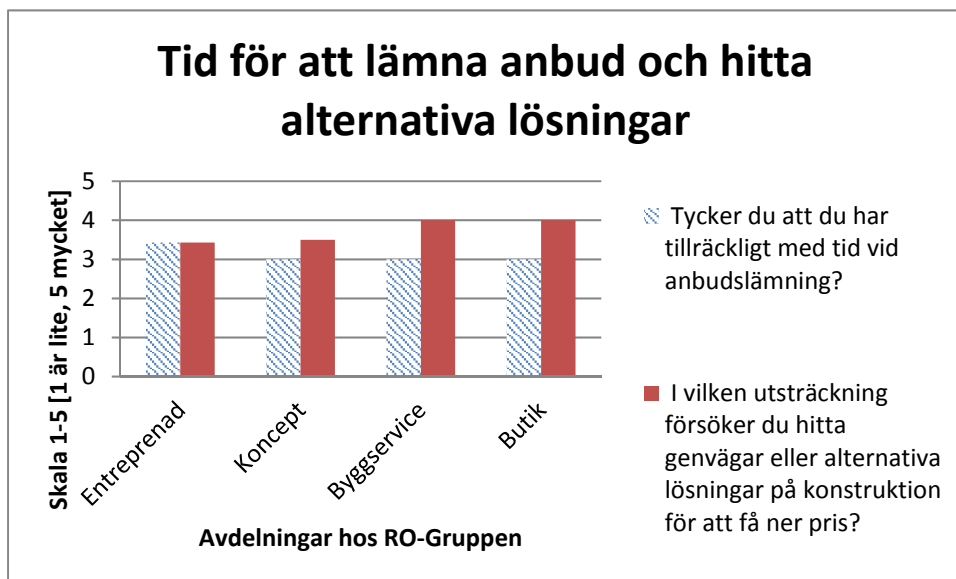
Enligt *Figur 1* och *Figur 2* är mängden nedlagd tid varierande mellan avdelningarna, dock har alla avdelningar svarat att de noggrant granskar FFU.

5.2 Hitta genvägar eller alternativa lösningar

I vilken utsträckning man hinner titta på alternativa lösningar är som oftast en fråga om tid. De idealiska vore ifall man enbart kunde avskaffa hela sin tid kring anbudet, detta förekommer sällan då man har fler projekt igång samtidigt. Enligt samtal med kalkylavdelningen hos RO berättar de att oftast är det tiden som är den största påverkan av ett mindre konkurrenskraftigt anbud. Se *Figur 3* och *Figur 4*



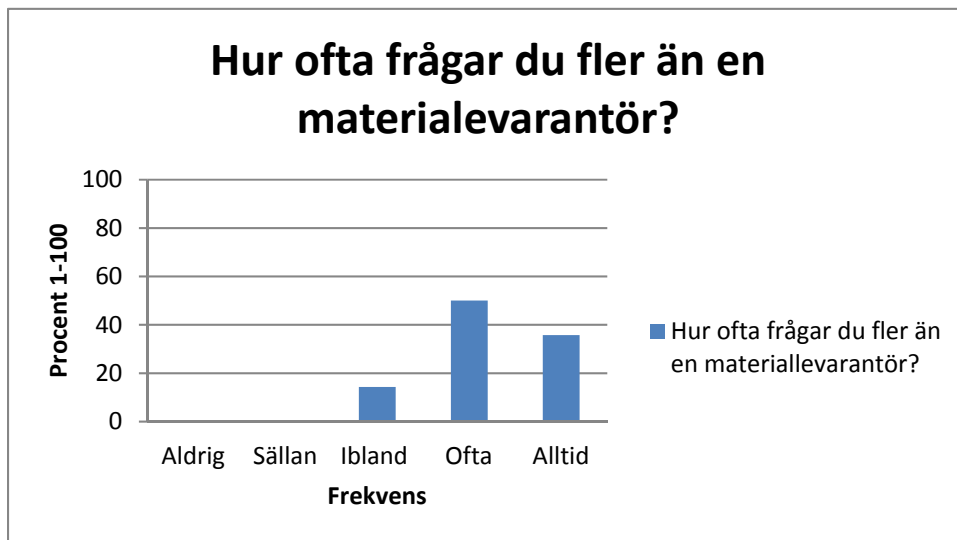
Figur 3: Tid för kalkyl



Figur 4: Tid för att lämna anbud och hitta alternativa lösningar

5.3 Material och materialleverantör

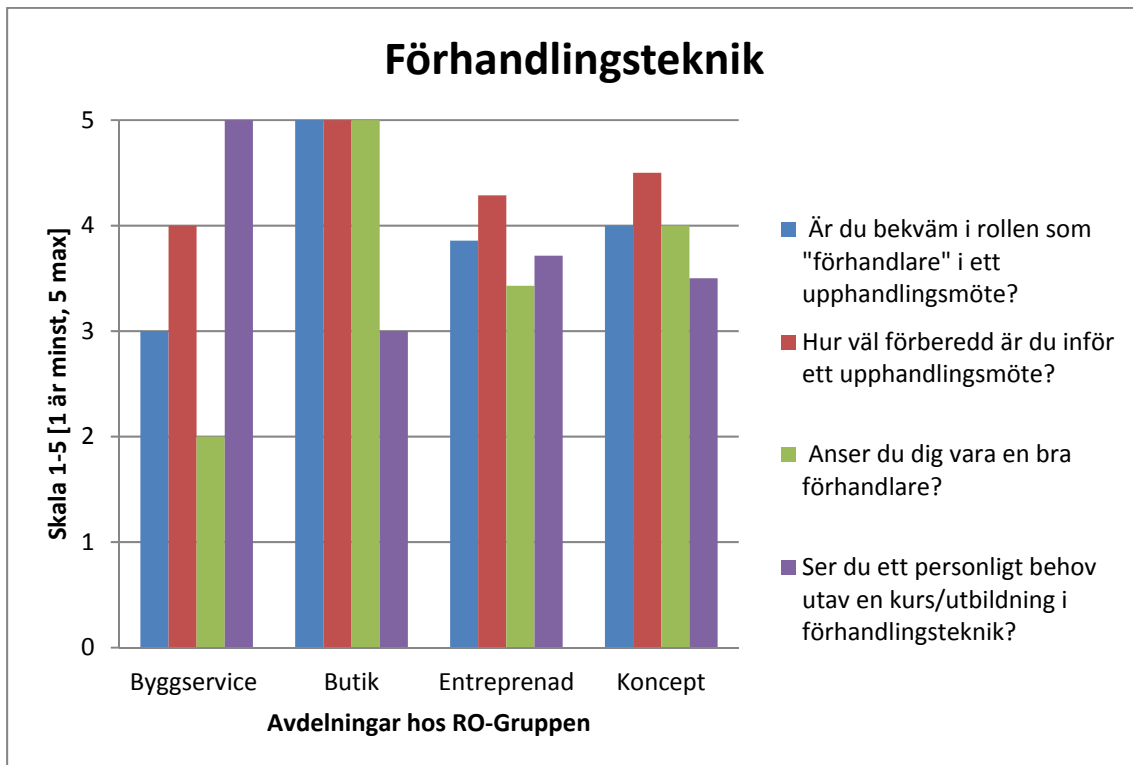
En pålitlig och kunnig materialleverantör är ett måste för ett byggföretag. De bidrar inte bara med material utan är även ett bra bollplank vad gäller dimensioner, materialval, konstruktionsfrågor, åtgångsberäkningar och de har dessutom ständigt koll på nya material. Självklart är dock deras primära roll att leverera material till, för entreprenörens del, så lågt pris som möjligt. Därför är det också av stor vikt för entreprenören att skicka förfrågan till flera materialleverantörer för att kunna pressa priserna och dessutom få en bra prisbild. Se *Figur 5*.



Figur 5: Hur ofta frågar du fler än en materialleverantör?

5.4 Förhandlingsteknik

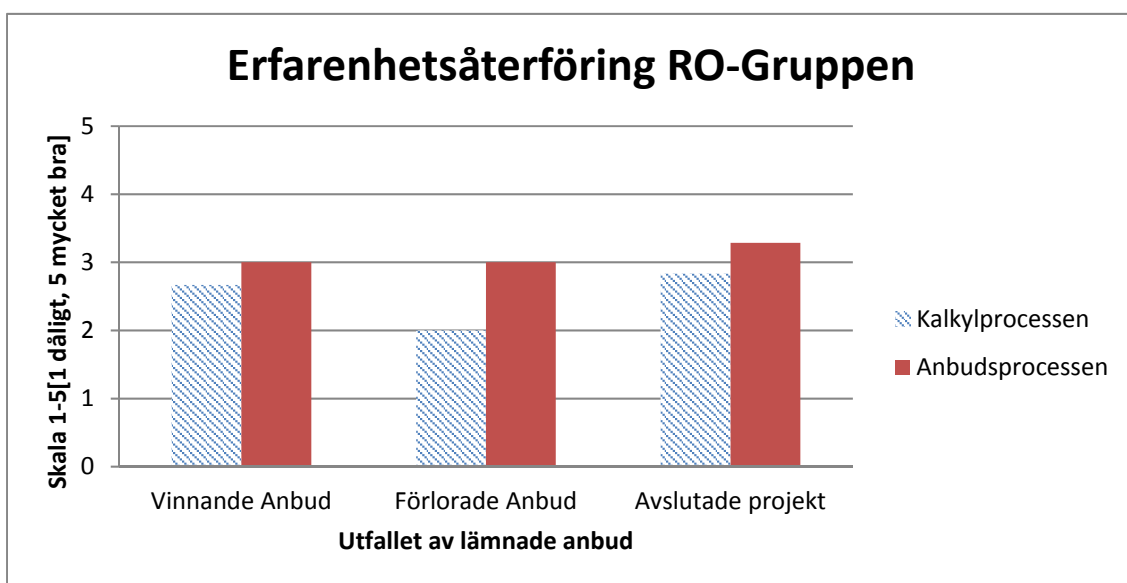
Figur 6 visar hur bekväma de svarande hos RO-gruppen känner sig i rollen som förhandlare. Enligt Figur 6 förbereder sig de olika avdelningarna väl inför ett upphandlingsmöte. Resultatet av enkätundersökningen påvisar ett behov utav en kurs eller utbildning inom förhandlingsteknik. Se Figur 6.



Figur 6: Förhandlingsteknik

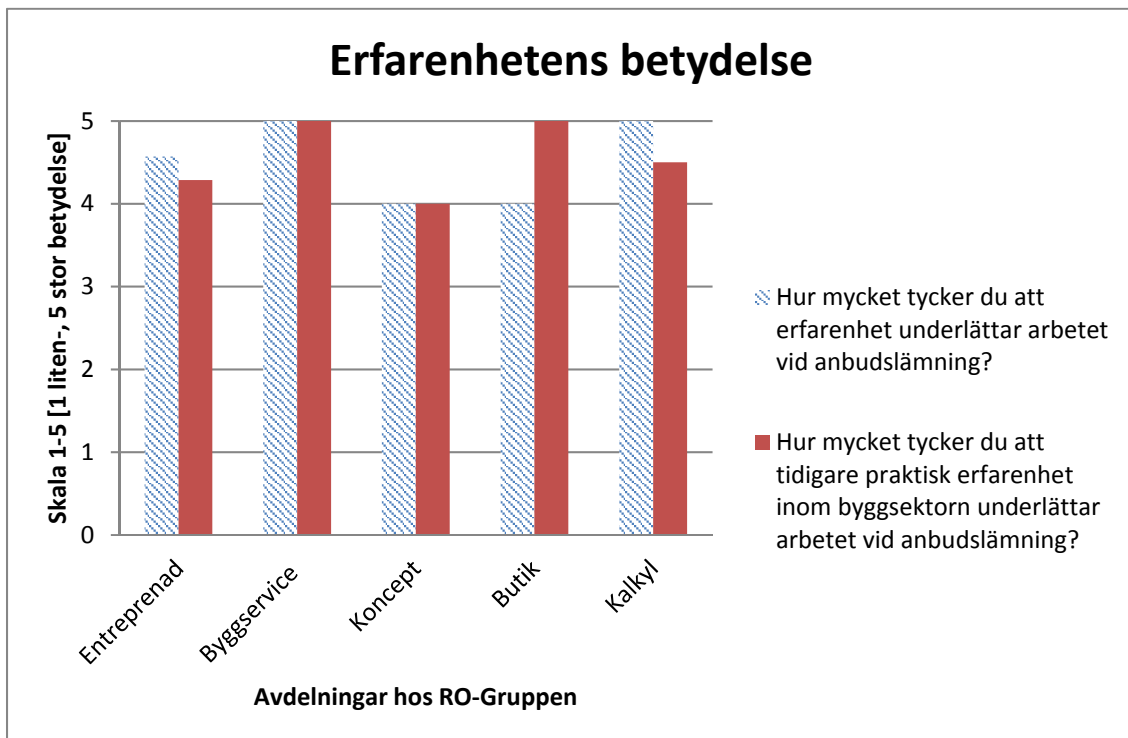
5.5 Erfarenhetsåterföring

Vår enkätundersökning om kalkyl- och anbudsprocessen gav spridda svar i frågan. Dels beroende på vunnit, förlorat eller avslutat projekt men även beroende på individen och dess egna vilja och drivkraft till utveckling. Enligt Figur 7 syns att snittet, där 1 är lägst och 5 är högst, är relativt lågt och absolut lägst när det gäller förlorade anbud. Det är dessutom de förlorade anbuden man kan lära sig mycket av genom att studera konkurrenternas anbud och utvärdera vad man skulle kunna gjort annorlunda, såsom alternativa tekniska lösningar eller en så enkel sak som bättre layout. En informant från enkätundersökningen önskar *“att man går igenom även de kalkyler man har förlorat”*. Detta återspeglar också det låga snittet kring förlorade projekt. Önskan finns men tiden för just förlorade projekt prioriteras inte i samma utsträckning som vunna. (Sörqvist 2001) Se Figur 7.



Figur 7: Erfarenhetsåterföring på RO-Gruppen

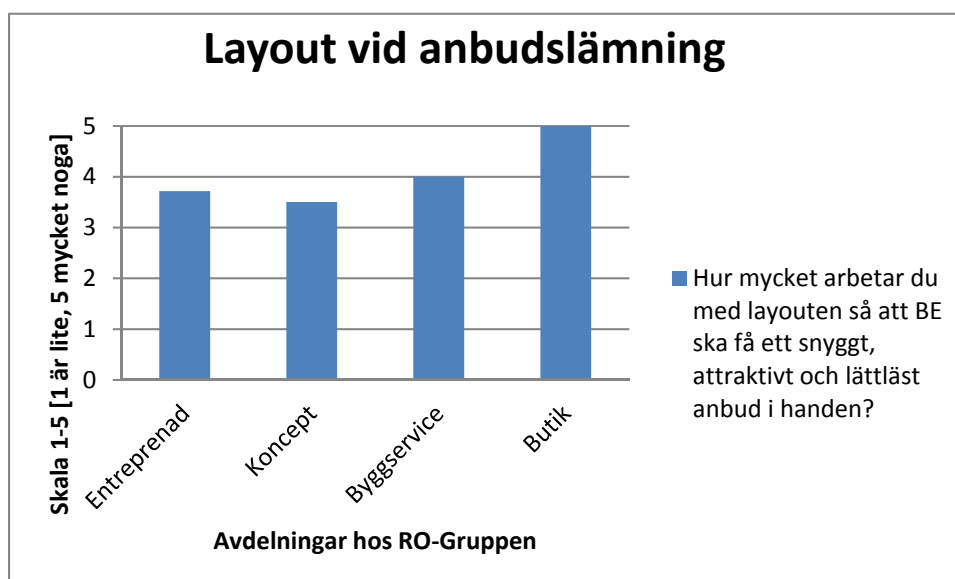
Då erfarenhetsåterföring är viktigt i alla processer och inte bara kring anbud och kalkyl leder det till att det framstår som ett allmänt verktyg för ett företag, vilket det också är, men inte desto mindre är det en faktor till ett bra anbud. Enligt vår enkät svarade samtliga tillfrågade fyror eller femmor, varav flest femmor, på frågan om hur viktigt det var med erfarenhet för att lämna ett vinnande anbud. Se *Figur 8*.



Figur 8: Erfarenhetens betydelse

5.6 Anbudets layout

Resultatet av hur de anställda arbetar med layout vid anbudslämning varierar. Se *Figur 9*.



Figur 9: Layout vid anbudslämning

6 Diskussion

6.1 Granskning av FFU

För att få en god överblick av projektet samt kunna identifiera möjligheter och risker med handlingarna behöver man noggrant granska FFU. Enligt personliga samtal och enkätundersökning som gjorts hos RO-Gruppen ser vi att det skiljer sig mellan de olika avdelningar i den tid de lägger på att granska FFU. Något som man bör ha i åtanke när man studerar svaren är att frågan var hur mycket tid de lägger ner på att granska, inte vad den optimala tiden skulle vara. Variationen av den tid som de olika avdelningarna lägger på att granska FFU vid anbudslämning beror mycket på storleken av projektet. Troligen är det därför de olika avdelningarna har ansett sig granska FFU noggrant, mellan 4–5 på en 5 gradig skala, trots att mängden tid skiljer sig avsevärt. Detta är enligt vår bedömning goda resultat då det ger avdelningarna bra förutsättningar för att identifiera de eventuella risker och möjligheter som finns i projektet.

6.2 Alternativa lösningar

Det höga tempot inom byggbranschen och bristen på tid för att hitta alternativa lösningar är ett problem inom de flesta bolagen. Ibland är den självklara lösningen den mest optimala vilket bör analyserats i ett tidigt skede vid granskning av FFU. Brist på tid för att utforska alternativa lösningar är något de svarande i vår ekät har belyst vilket vi tror är en faktor som i vissa fall måste prioriteras bort för att UE, materialleverantörer och egna kalkylatorer inte hinner med att undersöka tillräckligt med alternativ.

En god förutsättning till att hitta mer gynnsamma konstruktion-, material- och maskinlösningar är erfarenhet från tidigare projekt. Det leder till en snabbare lokalisering av de risker och potentiella möjligheter som föreligger.

Utrymmet för alternativa lösningar är större i TE än i utförandeentreprenader, eftersom beställaren ansvarar för projekteringen vid utförandeentreprenader. Vid TE har entreprenören totalansvar och kan därför påverka projekteringen och har större möjlighet att hitta alternativa lösningar.

För att lämna ett konkurrenskraftigt anbud måste man låta sig tänka utanför de självklara lösningarna i FFU, det gäller som anbudslämnare att vara lite kreativ och nyfiken på att se andra möjligheter än de naturliga. Detta grundar sig i att man har granskat FFU noggrant och lokaliserat de möjligheter och risker som finns i handlingarna. En god anbudslämnare har oftast erfarenheter kring tidigare projekt och kan gå in och ändra enhetstider för olika moment inom produktion för att hitta mer ekonomiskt gynnsamma lösningar. Enbart erfarenhet är inget som bestämmer ifall en anbudslämnare är bra, dock blir förutsättningarna bättre då de är enkelt att snabbt identifiera risker och möjligheter. Att vara kreativ tillsammans med en ständig nyfikenhet gör att man hela tiden letar efter effektivare och lönsammare lösningar. Byggsektorn är en konservativ bransch där något som tidigare har fungerat sällan ifrågasätts. Att ständigt leta efter alternativa lösningar kan göra stor skillnad.

6.3 Förhandlingsteknik

Enligt enkätundersökningen, se *Figur 6*, kan vi konstatera att det finns en vilja hos de anställda hos RO-Gruppen att öka sin kompetens inom förhandlingsteknik. De flesta sitter någon gång i en förhandling och att känna sig trygg i den rollen gör att man blir avslappnad och kan fokusera på det relevanta i upphandlingen. Det är lätt att bli överkörd vid en förhandling om man inte har någon erfarenhet eller självsäkerhet kring förhandlingar.

Ett förslag för att öka kunskapen, men även erfarenheten, inom förhandlingsteknik skulle kunna vara att öva på tänkbara scenarier vid ett förhandlingsbord. Vi ser enligt enkätundersökningen att anställda på RO-Gruppen till viss del känner sig mindre bekväma i rollen. Ett annat förslag skulle vara att sitta med som åskådare i förhandlingar för att lära sig och se hur processen går till.

Ett tredje och evidensbaserat förslag är en kurs eller workshop inom förhandlingsteknik. Enligt enkätundersökningen fanns en önskan hos flera medarbetare att använda sig utav detta sätt för att öka kompetensen.

6.4 Erfarenhetsåterföring

Vikten av ett bra arbete med erfarenhetsåterföring är grundläggande för att ett företag skall utvecklas och överleva. Enligt vår enkätundersökning finns en önskan att arbete mer och tydligare vad gäller erfarenhetsåterföring, då t.ex. en informant poängterade att det fanns en önskan om att även gå igenom förlorade anbud mer. Möjligen beror det på att man gärna går vidare så snabbt som möjligt och lägger tid på nästa anbud istället för att arbeta med något man redan förlorat. Dock, tror vi, att man kan lära sig mycket på att jämföra sitt förlorade anbud med åtminstone den vinnande konkurrentens anbud, för att se vad man kunde gjort annorlunda. Detta är lättare att göra vid LOU då handlingar är offentliga och inte kräver mycket tid att ta fram.

För att erfarenhetsåterföring skall fungera vad gäller kalkyl med avseende på avslutade projekt är det viktigt att kontering blir korrekt. Det är alltså ohållbart att lägga pengar på "fel" konto eller att flytta pengar från ett konto till ett annat för att det inte skall övertrasseras enligt projektkalkyl. Detta gör det omöjligt att göra en slutanalys av kalkyl efter avslutat projekt, vilket leder till att man räknar på samma sätt vid nästa kalkyl i tron att kalkylen i förra projektet var korrekt.

För att arbetet med erfarenhetsåterföring ska tas på allvar och verkligen implementeras i ett företags arbetsgång behöver det rotas i ledningen på företaget. Det måste vara tydligt att det skall vara en del av anbudsprocessen. I bra tider då det är högkonjunktur är det lätt att förbise vikten av det men vid lågkonjunktur visar det sig snabbt vem som skött den delen bäst då fler entreprenörer räknar på samma projekt.

Enligt enkätundersökningen svarade samtliga minst 4a på frågan ifall erfarenhet ansågs "spela in". Möjligen beror detta på att RO-Gruppen är ett relativt ungt företag inom entreprenad och under snabb tillväxt. Detta leder till att individen får större eget ansvar att lösa uppkomna problem i arbetet. Därav grundas arbetet mer på erfarenhet av tidigare liknande situationer än av struktur och mallar när ett problem skall lösas.

6.5 Anbudsskrivning

Resultatet visar att vikten av att skriva ett ”snyggt”, välformulerat och grammatiskt korrekt anbud är stor. Att väga varje ord och skriva en övertygande text med en kort och informationsrik sammanfattning kan vara avgörande, framförallt då inte pris är avgörande i utvärderingskriterierna. Enligt fråga 12 i enkätundersökningen så anser svaranden att RO-Gruppen arbetar på ett tillfredsställande sätt med layout men det finns förbättringspotential. Framförallt Entreprenad och Koncept, som har ett något lägre medelvärde än övriga affärsområden i frågan, har utvecklingspotential. Möjligen kan deras lite lägre nivå delvis bero på att det till viss del är missvisande på grund av färre svarande på byggservice och butik än entreprenad och koncept. En annan anledning kan vara att byggservice lämnar väldigt många fler anbud än entreprenad och koncept och därav har en bättre inarbetad struktur kring anbudslämning. Anledningen till butiks höga svar kan bero, som sagt ovan, på att det är få svarande men även på att deras anbud är mer omfattande än byggservice och man kan därav dra slutsatsen att de lägger ner mer tid på deras anbud.

6.5.1 Utformning av anbudet

De faktorer bakom ett vinnande anbud som berör anbudets utformning, språk, text och layout är väldigt intressanta och väger sammantaget ganska tungt hos beställaren. Dessa faktorer är inte enbart specificerade för just byggsektorn utan är framtagna mer generellt för att skriva ett vinnande anbud. Många av de faktorer som hör till denna kategori är direkt överförbara på byggsektorn medan vissa är mer diffusa och svårplacerade i branschen, men saknar för den sakens skull inte relevans utan bör ändå beaktas i anbudsprocessen. Beroende på vilken typ av projekt det är, ramavtal, byggservice, LOU eller annat, så går alla faktorer att applicera mer eller mindre mycket. Vikten av en bra kalkyl är såklart grunden i ett anbud men är det diffusa utvärderingskriterier och inte lägsta pris som avgör, är såklart läsarens intryck av anbudet viktigt. Kan man bevisa för läsaren att man är bäst lämpad för uppdraget och med fina bilder, en snygg layout, ett övertygande språk och tunga hänvisningar mm övertyga denne så ökar chanserna drastiskt.

På stora företag har man anställda som jobbar enbart med anbud vilket sätter höga krav på RO-Gruppen och självklart finns det begränsningar med avseende på ekonomi och tid, speciellt för ett lite mindre företag. Därför krävs en noga avvägning för hur mycket tid/pengar som skall läggas på just denna biten, men vill man som företag öka i omsättning och vinst är det fundamentalt att investera i anbudsprocessen och faktiskt leverera ett, utöver kalkylen, oslagbart anbud.

Beaktas bör dock att beroende utav nivå på FFU och typ av projekt och utvärderingskriterier så är dessa faktorer mer eller mindre viktiga. Här är det fingertoppskänsla som gäller så man inte lägger för mycket tid på anbudets ”yttre” i onödan. Självklart, i den mån det är ekonomiskt försvarbart, kan man alltid förbättra utseendet och arbete med språk etc men vid LOU, som exempel, är layout av mindre ringa betydelse. Vissa beställare kanske inte ens bryr sig om layout utan bara högsta kvalitet eller billigast pris. Det gäller även att ha bra koll på marknaden och höra sig för vilka konkurrenter som räknar på samma projekt. Är man ensam och räknar är det ju onödigt att lägga ner flera kostsamma timmar på att lämna ett snyggt anbud. Som sagt, anbudsprocessen är väldigt svävande och har sällan en given utstakad väg. Enligt enkätundersökningen ligger alla avdelningar på övre halvan av skalan, vilket visar att utvecklingspotential finns. Butik har en svarsfrekvens på 50 % så beroende av vad övriga

hade svarat så kan utvecklingspotential finnas även där trots att undersökning säger något annat.

6.6 Enkätundersökningen

Resultatet och svaren från enkäten gav en relativt splittrad bild av RO-Gruppens arbete i många frågor. En anledning till det kan vara att RO-Gruppen arbetar inom olika affärsområden, vilket såklart påverkar hur respektive avdelning arbetar. Entreprenad lämnar anbud på få större projekt medan byggservice lämnar på fler men mindre projekt. Med andra ord kan de två avdelningarna inte arbeta på samma sätt utan ett anbud är mer tidskrävande inom entreprenad än inom byggservice. Avdelningarna skiljer sig också på andra sätt. Butik och koncept arbetar till exempel med många liknande projekt och kunder. De bygger butiker och kedjor där liknande krav och önskemål återkommer, därför är det lättare att där arbeta utefter en given arbetsgång och säkerligen också lättare att ta fram mallar och strukturer som är väl specificerade för ändamålet. Inom entreprenad däremot där projekten ofta ser olika ut och kraven skiljer sig avsevärt från gång till gång är arbetet lite öppnare och ger ett större svängrum till projektledare eller platschef. Mallar går att arbeta efter i viss mån och självklart återkommer många moment i stort där mallar förenklar och effektiviserar arbetsgången mycket, men ibland krävs en känsla och en erfarenhet som endast individen kan svara för.

Några slutsatser efter summering av enkäten är att snittet är lågt kring erfarenhetsåterföring. Både byggservice och entreprenad, som dessutom hade ett snitt på 5 resp. 4,7 på frågan ifall de tycker erfarenhet spelar in, hade ett snitt på 3 resp. 3,1 på frågan om hur erfarenhetsåterföringen fungerar. Detta går inte hand i hand utan ger en indikation på att arbetet kan utvecklas kring återföringen. Ett naturligt steg i detta är att dessa förbättringar förankras hos ledningen och därifrån, tillsammans med respektive affärschef, implementeras i arbetet för att på så sätt få ett skraddarsytt arbete för respektive affärsområdena.

På frågan ifall tillräckligt med mallar och hjälpmedel finns för att lämna ett vinnande anbud svarade två informanter en tvåa av fem vilket är anmärkningsvärt. Lägst snitt hade byggservice och entreprenad med 2 respektive 3,3. Att just byggservice, som lämnar fler men mindre anbud, behöver fler mallar att arbeta efter är förståeligt och ett faktum att beakta. Då samma moment ofta återkommer och anbuden oftast är mindre, skulle mallar och struktur underlätta och effektivisera anbudsprocessen på byggservice. Samtidigt som ett arbete utan mallar, som är baserat på erfarenhet, också skulle fungera då vissa trivs bättre med ett sådant arbetssätt. Vilket i ett bredare perspektiv till exempel skulle ge mer tid över till att lämna fler anbud. Får man ett bra flyt och snabbt kan jobba undan de återkommande delarna i ett anbud har man dessutom längre tid till kalkyl, språk och layout. Fördelen med mallar och struktur är också att samtliga då arbetar på samma sätt och det blir enklare att ta över någon annans anbudsskrivning vid sjukdom etc. I nuläget finns en mall att arbeta efter men enligt enkäten har den utvecklingspotential, då snittet på frågan ifall mallen var ett bra stöd var 3,15.

Ett ytterligare intressant antagande är att behovet, i första hand hos entreprenad och byggservice, av en kurs i förhandlingsteknik kan föreligga. Snittet på frågan ifall de ser ett behov av en kurs/utbildning i förhandlingsteknik var fyra, varav två femmor, två fyror och en tvåa. Just förhandlingsteknik är i högsta grad ett primärt område vad gäller vinst eller förlust av ett anbud. Det är inte sällan det sker en förhandling eller ett möte innan ett kontrakt undertecknas och vikten av att då vara bra förhandlare är inte att förringa.

I övrigt gav enkätundersökningen många intressanta svar och gav en relativt tydlig bild på hur RO-Gruppen arbetar och vad de gör bra samt vad som kan förbättras. Ett faktum att beakta vid djupare analys av svaren är att svarsfrekvensen på respektive affärsområde varierade. Entreprenad är tillförlitliga ur den aspekten att samtliga som arbetar med anbudslämning, bortsett från en arbetsledare och två platschefer som ej i huvudsak arbetat med anbudslämning inom åskådlig tid, har svarat. Om de sedan påverkat varandra eller inte svarat ärligt i undersökningen är svårt att säga men det finns absolut anledning att gå vidare med svaren och utveckla de relevanta frågeställningarna för att kunna förbättra och effektivisera arbetet. Svarsfrekvensen på butik var 50 % och koncept 66,6 %, vilket får anses vara okej. Inom byggservice svarade dock endast 20 % vilket gör att tillförlitligheten på svaren är relativt låga och resonemangen kring området bör tas med en nypa salt. Det är dock relevant att gå vidare med resultatet och vidare undersöka ifall resterande 80 % av de tillfrågade har liknande svar. Om så är fallet finns helt klart förbättringsområden vad gäller anbudslämning.

7 Slutsats

Arbetet tillsammans med RO-Gruppen har varit givande och lärorikt. Att granska anbudsprocessen, både på RO-Gruppen och rent generellt, har varit en utmaning men några slutsatser redovisas i punktform nedan.

- De faktorer som är beskrivna i kapitel 3 är troligtvis inte applicerbara i alla projekt och i framförallt byggsektorn är vår känsla att pris och kvalité mer eller mindre alltid är avgörande. Därför blir andra faktorer, såsom layout, grammatik, rubriksättning och övriga mer övergripande faktorer mindre viktiga och ibland kan de förkastas helt. Det är ofrånkomligt att en bra kalkyl är det viktigaste, och vid LOU det enda tillsammans med kvalifikationskrav som avgör.
- Enligt enkätundersökningen har det framkommit många intressanta svar och kommentarer som pekar på förbättringspotential inom vissa områden. Vad gäller RO-gruppens arbete framöver kan nästa steg förslagsvis vara att göra en bredare undersökning om arbetet i anbudsprocessen för att vässa kompetensen ytterligare.
- Förslag på fortsatt studie är att arbeta för en utveckling kring erfarenhetsåterföring, och framförallt tillse att medarbetarna på RO-gruppen arbetar enligt samma mall. Det skulle underlätta på många sätt och förhoppningsvis leda till att erfarenheten blev bevarad i företaget istället för enbart hos individen. Detta var en punkt där svaren var väldigt varierande, trots att många kommenterade att det var väldigt viktigt. Att lära sig av sina misstag och ta vara på erfarenheten både före, under och efter ett projekt är viktigt.
- Vikten av att ha fullständig koll på AF-B för att kunna lämna ett vinnande anbud. I AF-B står alla upphandlingsföreskrifter för projektet. Hur det skall utvärderas, vad som gäller för anbudsgivning och vilka krav som ställs på anbudslämnare etc. Här finns även FFU.

Referenslista

<http://upphandling24.se/goteborg-slipper-inte-laga-byggbud/>

Timpriser samt lågkonjunktur

<http://byggindustrin.se/artikel/nyhet/bi-byggkonjunkturen-ar-urstart-24826>

Vid högkonjunktur

Lundén, B. Rosell, L. (2014). *Förhandlingsteknik*. Björn Lundén information AB: Litteratur

Josephson, M. Wenström, E. (2012). *Vinnande Anbud: Så lyckas du i offentlig upphandling*. Liber: Litteratur

Stüven, P (2017)

Sörqvist, L. (2001). *Kvalitetsbristkostnader: Ett hjälpmedel för verksamhetsutveckling*. Lund: Studentlitteratur



HÖGSKOLAN
I BORÅS