

RESULTAT

FRÅN SKOGFORSK NR. 14 2007



Erfarenheter från Södra Skogs anbuds- upphandling av drivningstjänster

Anna Furness-Lindén
Tel. 018-18 85 35
anna.furness-linden@skogforsk.se
Klas Norin
Tel. 018-18 85 86
klas.norin@skogforsk.se

Under 2006 genomfördes landets första stora anbudsupphandling av drivningstjänster. Skogforsk har utvärderat processen med fokus på utvecklingsfrågor och affärsmässighet.

Ett av målen för Södra Skog var att engagera utvecklingsintresserade entreprenörer. Skogforsks analys visar att förutsättningarna för utveckling är bättre efter upphandlingen, eftersom entreprenadföretagen är större och har mer välutbildad personal. Däremot är det tveksamt om upphandlingen i sig har satt igång något utvecklingsarbete.

Garantier är viktiga i en anbudsupphandling. De gör att anbudsgivaren kan begränsa sina risker och behöver därigenom inte lägga in en onödigt hög riskpremie i priset. Garantierna kan gälla medelstam, objektens storlek och dieselpriis. I Södra Skogs upphandling ströks merparten av garantikraven – de ansågs vara svåra att administrera. En del krav var också otydligt formulerade.

Om Skogforsks studie

Skogforsk har studerat anbudsprocessen vid Södra Skog. Tyngdpunkten låg på utvecklingsfrågor och "affärsmässighet", prisfrågorna ingick inte.

Arbetet bestod av tre moment:

1. Statistisk bearbetning av anbud. 190 entreprenadföretag lade in totalt 305 anbud. Dessa bearbetades statistiskt med avseende på företagsstorlek, utbildningsnivå, garantikrav m.m.

2. Intervjuer. Hösten 2006 intervjuades 8 av de 110 entreprenörer som kontrakterades, 7 av dem som inte kontrakterades och 8 chefer för Södras skogsbruksområden.

3. Uppföljningsintervjuer. Våren 2007 genomfördes uppföljande enkätintervjuer med ungefär hälften (50 st) av de kontrakterade entreprenörerna.

Dessutom intervjuades Södra Skogs produktionsledning våren 2007.



Fortsatt arbete
Läs mer på sista sidan!

Anna Furness-Lindén

Både entreprenörer och kundföretag kan bli mer proffsiga i sina affärer.



Om Södra Skogs upphandling

Allt sedan entreprenöreringen av drivningsarbetet tog fart för 15–20 år sedan har merparten av skogsbrukets affärer gjorts upp muntligt, utan formella, skrivna avtal.

Öppen anbudsupphandling är ett vedertaget sätt att köpa entreprenadtjänster i andra branscher. Våren 2005 beslöt Södra Skog att genomföra en anbudsupphandling av alla sina drivningstjänster. Man hade fem syften med processen. Det var att:

1. På ett objektivt sätt kunna välja ut entreprenörer för att lösa den överkapacitet på avverkningsresurser som uppstått efter stormen Gudrun.
2. Finna utvecklingsbenägna entreprenörer.
3. Utnyttja den drivkraft till utveckling som ligger i konkurrens.
4. Föra ihop volymer till ett mindre antal entreprenörer.
5. Skapa en mer affärsmässig relation till entreprenörerna.

190 anbudsgivare. Hösten 2005 utarbetade Södra Skog ett förfrågningsunderlag och intresserade entreprenörer fick lämna anbud utifrån detta.

Totalt lämnade 190 entreprenörer in 305 anbud fördelade på 30 skogsbruksområden. Anbuden registrerades centralt och rangordnades sedan var för sig av regionerna och skogsbruksområdena. Efter det att rangordningen samordnats, gjordes den slutliga upphandlingen lokalt ute på skogsbruksområdena. Det krävdes då mycket goda skäl för att frånga den rangordning man hade kommit fram till på regionen.

110 kontrakterades. Totalt kontrakterades 110 entreprenörer, varav 10 nya. Södra Skog bedömer att man innan upphandlingen hade kontinuerlig kontakt med 170–180 entreprenadföretag. De utvalda företagens genomsnittliga avverkningsvolym var högre än tidigare, hur mycket är dock svårt att avgöra, eftersom de tidigare volymerna varierade en hel del över tiden.



Valdes utvecklingsintresserade entreprenörer?

Ett syfte med upphandlingen var att engagera entreprenörer som var intresserade av utvecklingsarbete.

Skogforsks analys visar att förutsättningarna för utveckling är bättre nu, med större entreprenadföretag med mer välutbildad personal. Men utvecklingsklimatet i sig upplevs inte ha blivit bättre.

I förfrågningsunderlaget fanns det två frågor kring utveckling: en där anbudsgivaren fritt kunde beskriva sina förbättringsvisioner och en där man kunde beskriva hur man arbetade med ständiga förbättringar av sitt företag och sina tjänster.

För att se hur väl Södra lyckats engagera utvecklingsintresserade entreprenörer analyserades samtliga anbudssvar utifrån kriterierna för Utmärkelsen Svensk Kvalitet, USK. Det är ett verktyg för att arbeta med ständiga förbättringar. USK baseras på ett antal grundläggande värderingar fördelade på sju huvudkriterier:

1. Ledarskap
2. Information och analys
3. Strategisk planering
4. Medarbetarnas utveckling
5. Verksamhetens processer
6. Verksamhetens resultat
7. Kundtillfredsställelse

I de fall anbudsgivarna hade svarat på frågan om ständiga förbättringar, var det två kriterier som dominerade:

- Medarbetarnas utveckling – här handlade det oftast om utbildning.
- Verksamhetens processer – oftast handlade det om att man sade sig ”hänga med i den tekniska utvecklingen”.

Kriteriet ”Verksamhetens resultat”, som handlar om att systematiskt analysera sitt resultat och jämföra det med andras, berördes knappast av någon anbudslämnare.

De företag som kontrakterades täckte fler av USK:s kriterier i sina svar än de som inte kontrakterades, se figur 1. Företag som inte hade svarat alls på frågan i sina anbud var klart överrepresenterade bland icke kontrakterade entreprenörer.

Företag som täckte in fler än två kriterier verkar dock inte ha kontrakterats i högre utsträckning än andra.

Större och mer välutbildade

Företagsstorlek och utbildning är två viktiga förutsättningar för en dynamisk och framåtsträvande verksamhet. De entreprenörer som kontrakterades var något större än de som ej kontrakterades (se tabellen nedan). Medarbetarna hade också något högre utbildning.

	Kontrakterade	Ej kontrakterade
Antal anställda	6,6	5,1
Andel anställda med		
Naturbruksgymn.	68 %	59 %
Grönt kort	86 %	76 %
VMF-guldkort *	61 %	56 %
ADR-utbildn **	75 %	74 %

* aptering ** transport av farligt gods

Sämre utvecklingsklimat i dag?

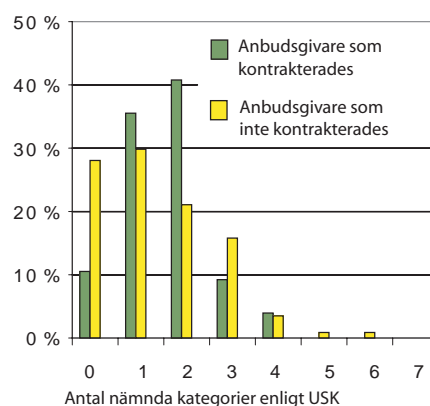
Vid intervjuerna ansåg flera av Södras SBO-chefer att företaget har svårt att ta till sig visionära förbättringsförslag från underleverantörerna. Man sade sig ”sitta fast” i otympliga system – vilket är ett känt problem för stora företag med många mindre underleverantörer.

Vid intervjuerna våren 2007 angav 43 procent av de kontrakterade entreprenörerna att de upplevde ett sämre utvecklingsklimat än tidigare och 33 procent att det var ”som tidigare”. 14 procent ansåg att utvecklingsklimatet hade förbättrats.

Enligt Södra Skogs produktionsledning krävde uppbyggnaden av stormvirke efter Gudrun och Per mycket uppmärksamhet under 2006 och 2007. Det kan vara en delförklaring till att organisationen inte fokuserade på utvecklingsfrågorna efter anbudsupphandlingen.

Figur 1. Antal omnämnda USK-kriterier hos de 190 anbudsgivarna.

Andel av inkomna anbud för respektive kategori



Ökade affärsmässigheten?

Ett annat syfte med Södras upphandling var att öka affärsmässigheten.

Skogforsks analys visar att man kommit en bit på väg, men att båda parter kan bli bättre på att hantera avtal och garantier.

Mer professionell modell

Före upphandlingen varierade de avtal som fanns en hel del i utformning. Många avtal var dessutom muntliga.

I dag finns en enhetlighet och alla entreprenörer har standardiserade, skrivna avtal med tydlig struktur. I intervjuerna angav så gott som samtliga tillfrågade att de uppskattade detta. Det gjorde också produktionsledningen för Södra Skog, som nu säger sig vara bättre bollplank till personalen på skogsbruksområdena.

Beslutet att låta regionen rangordna de inkomna anbuden för att undvika diskussioner om ovidkommande hänsyn mötte viss irritation, både från entreprenörer och distriktspersonal. Ett skogsbruksområde fick till exempel mot sin vilja byta samtliga entreprenörer. Samtidigt ses det av alla parter som ett uttryck för en mer professionell affärsmodell.

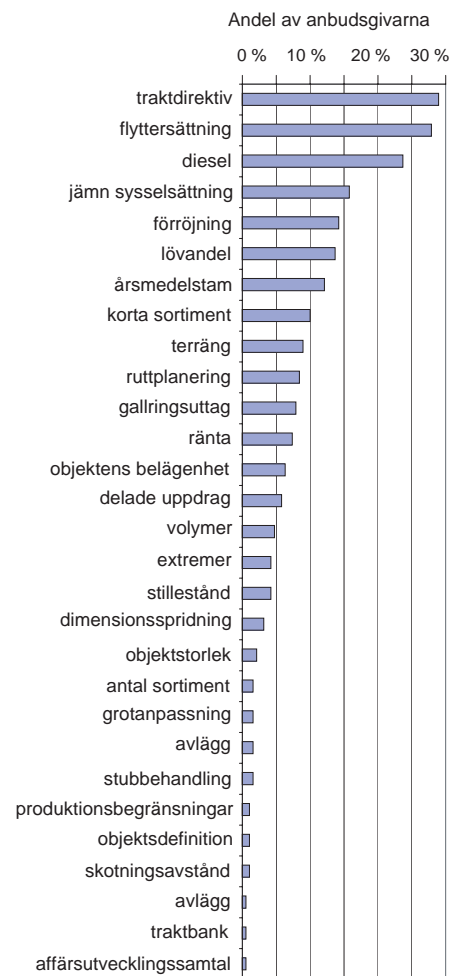
Garantier

En punkt i Södras anbudsunderlag gällde ”krävda garantier”. De områden som flest anbudslämnare hade begärt garantier kring redovisas i figur 2. Där framgår att mer än var femte anbudsgivare ställde krav på garantier om trakttdirektiv, maximalt antal flyttar och klausul om dieselpolis.

Det fanns också områden där bara några anbudsgivare hade begärt garantier. Det gällde bl.a. fröträdsantal, extraersättning vid arbete nära ledningar och maskinstorlek.

I intervjuerna konstaterades dock att de allra flesta garantierna hade strukits i de slutliga avtalen – utan någon justering av priset. Detta berodde oftast på att de lokala tjänstemännen bedömde att det var svårt att administrera garantierna – ”de var krångliga”. Dessutom var många garantikrav otydliga. Att till exempel skriva ”ni måste garantera att jag får trakttdirektivet i tid” fungerar inte i en affär, eftersom kravet inte kan värderas ekonomiskt. Det bör i stället formuleras ungefär så här: ”Om trakttdirektiv kommer mig till handa senare än en vecka före avverkningsstart debiteras 1 000 kr extra”.

Figur 2. Områden där anbudsgivarna begärt garantier.



Övriga erfarenheter

Informera mer

I intervjuerna framkom missnöje från entreprenörerna med informationen kring anbudsförandet, urvalsprocessen och avtalsdiskussionerna.

Trots att Södra Skog tyckte sig ha satsat mycket på att informera, både muntligt på informationsträffar och med ett genomarbetat förfrågningsunderlag, var det till exempel flera entreprenörer som missförstod hur utvärderingen av buden skulle gå till.

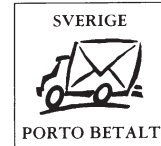
Som köpare har man rätt att handla upp en tjänst hur man vill, men utvärderingen visar att det är mycket viktigt att noggrant beskriva hur man tänker gå till väga. Detta bör göras skriftligt, så att tjänstemän och entreprenörer får samma information.

Mindre skriva, mer intervju

Förfrågningsunderlaget var detaljerat och omfattande och det upplevdes som en tydlig beställning. Det visade sig dock vara svårt att beskriva och mäta utvecklingspotential och utvecklingsintresse. Entreprenörerna uppmanades bland annat att beskriva hur de arbetade för att säkerställa kvaliteten på arbetet. En del entreprenörer hade inga problem med detta, men merparten hade svårt att formulera sig skriftligt. Några hade också svårt att tolka det som var skrivet i underlaget.

Enligt Södra Skogs ledning var det svårt att värdera dessa beskrivningar på ett tillfredsställande sätt. Urvalet bör kompletteras med intervjuer om man är mycket angelägen om att engagera entreprenörer som vill arbeta med utveckling.



B

Diskussion

Mer affärsmässighet

Det är tveksamt om anbudsmodellen i sig har stimulerat entreprenörsföretagen till utveckling. Men nästan samtliga intervjuade framhöll att omläggningen tvingat entreprenörskåren att gå igenom sin verksamhet och se på sig själva som företagare. Detta är en viktig grund för den framtida utvecklingen av drivningsmarknaden.

Anbudsupphandling är ett steg mot en mer professionell drivningsmarknad. Med anbud kan skogsföretagen på ett enhetligt sätt beskriva efterfrågade tjänster och formulera en kvalitetsmässig miniminivå. Modellen innebär också att anbudsgivaren begär ett pris för sin tjänst snarare än att som tidigare bli tilldelad en ersättning.

Formerna för att hantera garantier behöver utvecklas. En effektiv upphandling bygger i stor utsträckning på garantier, där anbudsgivaren kan avgränsa och förtydliga sitt anbud och slipper bygga in en onödigt hög riskpremie i priset.

Ojäma partsförhållanden

Man ska vara uppmärksam på att en marknadstruktur med en tydlig obalans mellan parterna kan "störa" de teoretiska anbudsmechanismerna. I skogen kör t.ex. många entreprenörer bara för

en uppdragsgivare och offererar därmed hela verksamheten i ett och samma anbud.

Det behövs lyhördhet och stöd

För alla stora företag är det en utmaning att vara lyhörd för den enskilda, lilla affärspartnern. Det gäller att bygga en organisation som kan förvalta och ta tillvara på goda idéer från mindre leverantörer och se varje avtal som den fristående uppgörelse det är.

För att komma vidare med utvecklingsarbetet behöver också kunderna, skogsföretagen, arbeta aktivt med leverantörsutveckling. Utvecklingsarbetet kan stimuleras genom utvecklingsamtal, samriskprojekt, leverantörsamverkan m.m.

Anbud – ett verktyg bland flera

Skogsbranschens kultur och affärsklimat kännetecknas traditionellt av långsiktighet, samarbete och förtroende. Detta är värdefulla ingredienser i effektiva affärsrelationer. Med en fungerande samverkan i utvecklingsfrågor kan anbud till viss del ersättas med förhandling. Anbud blir förmodligen i framtiden en av flera affärsmodeller eller verktyg för upphandling av skogliga tjänster.

English

Inviting tenders from logging contractors — Södra's experience

Södra Skogsägarna, a forestry cooperative in southern Sweden, has recently used the process of tendering on a wide scale to find suitable logging contractors — a first in Sweden.

The main focus of Skogforsk's study of the process was on development issues, and the contractors' approach to the business — pricing was not on the agenda.

The study involved statistical processing of the tender. All 190 tenders that were received were processed with regard to the size of the business, training/competence levels, guarantees, etc.

Interviews were also carried out with the contractors, and with members of staff at Södra Skog.

One of the main objectives of the tendering process was to identify contractors that were interested in development work. Although the analysis revealed that the procurement process failed to trigger any new work as such, it did find that the prospects for advancement were better now; firms of contractors have grown in size, and have recruited more-qualified personnel.

Guarantees are an important element in procurement. Contractors can place limits on their risks, which means that there is no need for them to incorporate unnecessarily high insurance premiums in the price.

However, Skogforsk found that the requirements of many of the contractors were not expressed clearly, and that most guarantees were dropped in the final negotiations.

Keywords: Business development/Contractors.

Läs mer

Furness-Lindén, A. 2006. A-, B- eller C-entreprenörer? Strategiskt val för skogsbruket. Resultat nr 19 2006. Skogforsk.

Norin, K. Furness-Lindén, 2007. Vägar till professionell upphandling i skogsbruket. Redogörelse från Skogforsk. Manuskript.



Branschstandard kan ge bättre upphandling

Utvärderingen understryker vikten av tydlig, lättillgänglig och likalydande information så att alla inblandade vet vad som gäller.

I andra branscher där man sedan länge arbetat med upphandling finns ofta s.k. Allmänna Bestämmelser, ett gemensamt upprättat standardavtal där båda avtalsparterna tillsammans har enats om grundläggande villkor för entreprenaden. Det finns t.ex. ABK för konsultuppdrag, ABT för totalentreprenad, Avtal 90 för leverans av

mjukvara, ABS för byggnation av småhus, ABM för yrkesmässig materialanskaffning och ABFF för fastighetsförvaltning.

Med standardavtal slipper parterna kostnaderna för att skriva unika avtal för varje enskild entreprenad. Man får en generell norm, en dokumenterad branschpraxis, som grund för förhållandet mellan beställare och entreprenör. Detta minimerar risken för att någon part ska uppleva sig sakna viktig information för uppgörelsen.

En grupp med representanter från skogs-företag och entreprenörer har nyligen börjat diskutera liknande branschgemensamma spelregler för skogsbruket. De skulle förutom standardavtalet också kunna innehålla mallar för förfrågningsunderlag och för arbetsgång vid upphandling av en drivnings- och skogsvårdsentreprenad. Skogforsk har inledningsvis en sekreterarfunktion i gruppen.

Anna Furness-Lindén