

Hur infra-/byggföretag kan samarbeta för ökad internationalisering

Nahan-Suomela Rosmeriany och Ylitalo Petra,

Yrkeshögskolan Novia - FoU



Interreg
Botnia-Atlantica
Europeiska regionala utvecklingsfonden

Innehåll

1. Inledning.....	5
1.1. Syfte och mål.....	6
1.2. Metod.....	7
1.3. Forskningsfrågor	7
1.4. Rapportens struktur	8
2. Hur har samarbete mellan företag organiserats tidigare?	8
2.1. Exportringar	8
2.2. Nätverk.....	8
2.3. Fler former av samarbetsprojekt	9
3. Hurdana aktiviteter har man samarbetat kring?	10
4. Hur har samarbete letts tidigare?	11
5. Vad var samarbetets resultat och effekter?	12
5.1. Fördelar	13
5.2. Nackdelar/Utmaningar	13
6. Slutsatser	14
6.1 Speciella möjligheter eller utmaningar för samarbete inom infra-/byggbranschen?	14
6.2 Hur kan infra-/byggföretag samarbeta för ökad internationalisering?	16

1. Inledning

Detta är den andra av två internationaliseringsstrategier för infra-/byggföretag som tas fram inom ramen för projektet Infra-Botnia. Medan den första strategin fokuserade på internationalisering för individuella SMF, kommer denna andra del att fokusera på samarbetets möjligheter. Närmare bestämt, hur SMF (små och medelstora företag) kan internationalisera sin verksamhet som grupp.

Den ökade globaliseringen i världsekonomin har lett till att det blivit mer viktigt för SMFs överlevnad, tillväxt och långsiktiga lönsamhet att bedriva internationella aktiviteter. Morgan & Katsikeas (1997)¹ ser företagens ökade engagemang i internationella aktiviteter som ett tydligt resultat av att företagen i både utvecklingsländer och industriländer upplever problem med underskott i handelsbalansen. Faktum är att i många länder sätts stort fokus på att uppmuntra de företag som redan exporterar att exportera mera och att uppmuntra företag som inte exporterar att börja exportera.

Internationalisering upplevs alltså som mycket viktigt och därför har man också utforskat företags möjligheter till internationalisering genom exportnätverk.

*"Creation of networks is, among other things, the main focus when reading the Finnish Ministry of Employment and the Economy's strategy for support of export and internationalization of Finnish companies"*²

Nahan-Suomela (2020)³ har undersökt vikten av nätverkande och entreprenörsinriktning i internationaliseringen av små och medelstora företag. Baserat på de två fallstudierna från österbottniska företag, finns det starka indikationer på att entreprenörer och nätverk är viktiga faktorer för att förstå företagets internationalisering. Nätverkande ger mervärdesfördelar för företagen och genom att använda sina personliga erfarenheter och personliga nätverk får entreprenörer även tillgång till utländsk marknadsinformation. Nätverk hjälper även cheferna med internationella aktiviteter såsom att hitta möjligheter, etablera relationer, och att få tillgång till kunskap om marknaden.

Forskning kring exportnätverk har också bedrivits i en viss utsträckning i Portugal av Ferreira (2003)⁴, i Australien av Wilkinson, Young, Welch & Welch (1998)⁵ och vidare i Finland av Nummela & Pukkinen (2004)⁶

¹ Morgan, R. E., & Katsikeas, C. S. (1997). Theories of international trade, foreign direct investment and firm internationalization: a critique. *Management decision*.

² Virtanen, H., & Hagberg-Andersson, Å. (2017). Organizing for success: Finnish export partner groups in focus. *Nordic Journal of Business*.

³ Nahan-Suomela, R. (2020). Networking and entrepreneurial orientation in internationalization of small- and medium sized enterprises: a two case study of Ostrobothnia company in Finland. *Journal of Marketing Science and Inspirations. October Issue, No. 47*

⁴ Ferreira, L.M. (2003). Walkshoes and Ivory Trade: Two Export Networks in Portugal. *Proceedings of the 19th IMP Conference*, Lugano, Switzerland (September 4-6).

⁵ Wilkinson, I.F., Young L.C., Welch D., & Welch L. (1998). Dancing to Success: Export Groups as Dance Parties and the Implications for Network Development. *Journal of Business and Industrial Marketing* 13:6, 492-510.

⁶ Nummela, N., & Pukkinen T. (2004). *Nopeammin, tehokkaammin ja kauemmas? Vientirenkait kansainvälistymisen tukena*. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 1/2004, Helsinki. Faster, Further and More Effectively? Export Partner Groups as Facilitators of Internationalisation (English abstract).

och Virtanen (2008)⁷. Det är ofta öppna ekonomier med utmanande geografiskt läge som visar speciellt stort intresse för internationalisering genom samverkan.⁸

Idéen med att samarbeta kring internationalisering är att uppnå skalfördelar för SMF som ger ökad konkurrenskraft på utländska marknader; företag slår samman resurser och delar på kostnader och risker. De olika företagen kan fokusera på sina styrkor och förena dessa med andra företags kompletterande styrkor. På det sättet uppnås konkurrensfördelar på utländska marknader. Tillsammans kan man dessutom agera snabbare då det dyker upp möjligheter utomlands, och utomlands kan man även uppnå större synlighet tillsammans (Ferreira, 2003).⁹ Fördelarna diskuteras närmare i kapitel 5.

1.1. Syfte och mål

Internationalisering och samarbete för infra-/byggföretag är viktigt med tanke på den hårda konkurrens som råder inom branschen. Syftet med denna internationaliseringsstrategi är att ge information om samarbetets potential till företag inom byggbranschen och till dom som driver exportgruppen. Informationen består av följande:

- En beskrivning av hur samarbeten mellan företag organiserats tidigare
- En beskrivning av hur samarbeten har letts tidigare
- En genomgång och värdering av aktiviteter i samarbeten
- En genomgång av samarbetets resultat och effekter
- En genomgång av fördelar och nackdelar med samarbete

Ett bredare mål är även att inspirera och återuppväcka intresset för samarbete hos företag, såväl regionalt som nationellt. I synnerhet mellan företag men också hos forskare och Team Finland-organisationerna. Mellan år 2000–2010 fanns det intressanta exportringar/-cirklar i Vasaregionen, till och med gränsöverskridande exportringar med företag både från Finland och Sverige. Vasa Yrkeshögskola (VAMK) organiserade och administrerade exportringar och publicerade rapporter om exportningsverksamhetens effekter¹⁰. Gruppernas verksamhet ledde till att medlemmarnas exportplanering förbättrades och deras exportkunskap ökade. Nya samarbetskonstellationer uppstod både inom grupperna och med företag utanför grupperna, och antalet offertförfrågningar och affärer ökade för många företag under eller efter projektperioden. År 2016 upphörde dock finansieringen för exportringar.¹¹ Denna utveckling har lett till att begreppet exportringar börjat användas mindre, men det finns ännu finansiering för gemensamma satsningar mellan företag.

⁷ Virtanen, H. (2008). *Promoting Export Cooperation: Experiences from Three Export Partner Groups*. Vaasan ammattikorkeakoulu

⁸ Virtanen, H., & Hagberg-Andersson, Å. (2017). Organizing for success: Finnish export partner groups in focus. *Nordic Journal of Business*.

⁹ Ferreira, L.M. (2003). Walkshoes and Ivory Trade: Two Export Networks in Portugal. *Proceedings of the 19th IMP Conference*, Lugano, Switzerland (September 4-6).

¹⁰ Virtanen, H. (2008). *Promoting Export Cooperation: Experiences from Three Export Partner Groups*. Vaasan ammattikorkeakoulu.

¹¹ <https://www.epressi.com/tiedotteet/pankit-ja-rahoitus/tekesin-rahoituspalveluissa-muutoksia-vuodenvaihteessa.html>

1.2. Metod

Rapporten baserar sig på tillgänglig litteratur om exportringar och andra samarbetskonstellationer, intervjuer med företag från infra-/byggbranschen och med andra som har jobbat med samarbeten mellan företag. Tidigare studier som vi har hänvisat till i denna undersökning har främst använt kvalitativa metoder, intervjuer med de som lett exportgrupper:

"Semi-structured interview = open, allowing new ideas to be brought up during the discussion from the informants' responses. Initial themes and open-ended questions were raised to start the discussion + probing to uncover the opinion of the informants."

*"Som forskare idag är vi intresserade av individerna (chefer, ingenjörer eller mellanchefer med olika bakgrund, historier och motiv) bakom strategierna, vem de är, och deras dagliga interaktioner – hur och varför individerna på olika organisationsnivåer tycker, tänker och agerar såsom de gör. Vi kan inte fullt förstå varför coopetition uppstår eller dess utveckling om vi inte börjar med individen. Organisationen samarbetar och konkurrerar inte, utan det är människorna som utgör organisationerna som samarbetar och konkurrerar."*¹²

1.3. Forskningsfrågor

Basfrågorna (svar från litteratur, intervjuer med branschens företag och andra som känner till företagssamarbeten)

- Hur har samarbete mellan företag organiserats tidigare?
- Hur har samarbete letts tidigare?
- Hurdana aktiviteter har man samarbetat kring?
- Vad var samarbetets resultat och effekter?
- Vad var fördelarna och nackdelarna med samarbetet?

I sammanfattningen kopplar vi dessa basfrågor till större frågor för branschen som varit en central drivkraft för Infra-Botnia-projektet.

- Finns det speciella möjligheter eller utmaningar för samarbete och internationalisering inom infra-/byggbranschen?
- Kan samarbete öppna upp möjligheter för infra-/byggföretag och hur kan infra-/byggföretag samarbeta för ökad internationalisering?

¹² Lundgren-Henriksson, Eva-Lena: Coopetition – när samarbete blir strategiskt, <https://www.ekonomiskasamfundet.fi/wp-content/uploads/2018/08/artikel-10.pdf>

1.4. Rapportens struktur

I den här rapporten behandlas en forskningsfråga per kapitel. Inledningsvis berättas det om hur samarbete mellan företag organiserats tidigare, för att följa upp med ett kapitel om ledningen av samarbeten. Kapitel 4 dyker djupare in i vilka aktiviteter företag samarbetat kring, medan de två sista kapitlen lyfter fram resultat och effekter, och väger samarbetets fördelar mot dess nackdelar.

Sammanfattningen sammankopplar till frågor som är av speciell vikt för infra-/byggbranschen och som varit en central drivkraft för Infra-Botnia-projektet.

2. Hur har samarbete mellan företag organiserats tidigare?

2.1. Exportringar

Exportring är ett koncept som utvecklats i Finland, och tidigare satsades betydliga summor offentliga medel på exportringar, framförallt genom organisationen Finnpro. Exportringen har en tydlig, bestämd struktur och är därför en bra utgångspunkt för att förklara hur samarbete kan organiseras.

Exportringar består vanligtvis av fyra till sex mindre företag som har ett gemensamt mål - oftast att de alla vill ta sig in på en specifik marknad eller på några marknader. Det är vanligast att företagen har utgått från sig själva och produkterna de har att erbjuda då de väljer målmarknad, men exportringen kan bli mycket mer lönsam om den utgår från vilka behov det finns hos olika potentiella målgrupper.¹³ I exportringar är samarbetet viktigt, och samarbetsvilliga företag måste vara medvetna om tre olika intressen:

1. Egenintresse för varje partner
2. Partners strategiska kärnintresse ska skyddas
3. Partners gemensamma intressen, vilket återspeglar samarbetets enhet

En nyckelfråga här är att dela aktiviteternas fördelar för att engagera nätverksmedlemmarna och motverka opportunist.

2.2. Nätverk

Nätverk består av olika aktörer i samarbete som interagerar och är mer eller mindre aktiva när det gäller att etablera relationer eller att utveckla gamla och nya relationer. För att kunna samarbeta i ett nätverk måste företag engagera sig i interaktion som är väldigt resurskrävande och det betyder att företag i ett nätverk

¹³ Virtanen, H. (2008). *Promoting Export Cooperation: Experiences from Three Export Partner Groups*. Vaasan ammattikorkeakoulu.

måste anpassa olika aktiviteter i affärsverksamhet. Sharma och Johanson (1987)¹⁴ har undersökt relationer som företag har i ett nätverk och enligt undersökningen kan relationer i nätverk ibland tvinga företag att gå in i nätverk utomlands. Till exempel följer underleverantör en kund utomlands för att kunna bibehålla sina relationer med kunden. Relationer mellan företag och olika "country networks" fungerar som broar som kan vara viktiga kontakter för att kunna komma in på utländska marknader.

2.3. Fler former av samarbetsprojekt¹⁵

Hard Business Networks = syftar på mycket stora nätverk med hundratals företag i olika storleksklasser, inom antingen samma industri eller från en speciell region. Ofta är det inte fokus direkt på export i dessa grupper, utan snarare på att utveckla företagen och servicen i större drag. Tröskeln att finnas med i stora nätverk är mycket mindre än att binda sig till de betydligt mera intima exportgrupperna.

I Byggtjänst rapport om samverkan inom Samhällsbyggnadsbranschen¹⁶ lyfts fler typer av samarbeten upp:

- **Partnering** = en strukturerad samverkansform där byggherre, konsult och entreprenör tillsammans löser en bygguppgift.
- **Strategisk samverkan** = ett mer långsiktigt samarbete som sträcker sig över flera projekt. Parterna utvecklas och investerar tillsammans på ett sätt som normalt inte ryms inom ramen för traditionell partnering.
- **Konkurrenspräglad dialog** = beställaren framför endast de yttre ramarna vid upphandling för att sedan ha en dialog med entreprenörer som själva kommer med förslag och idéer som kokas ner till ett sammanvägt förfrågningsunderlag.
- **Självorienterade organisationsnätverk**
- **OPS, Offentlig-privat samverkan** = till exempel utvecklande samverkan mellan högskolor, forskningsinstitut och branschen, så kallad Trippel helix.

Blandning av konkurrerande och kompletterande företag i en exportpartnergrupp är problematisk. Finpro (2015) rekommenderar att små och medelstora företag och deras produkter och internationaliseringsmål ska komplettera och inte konkurrera med varandra. Å andra sidan, om små och medelstora företag är för långt ifrån varandra när det gäller produkter och tjänster, är det svårt att uppnå någon synergi.

1. **Marknadsorienterad organisationsform** = gemensamma målmarknader, olika kunder på målmarknaden.
2. **Kundorienterad organisationsform** = gemensamma kunder (på samma eller på olika marknader).

¹⁴ Sharma, D.D. and Johansson, J.(1987). Technical Consultancy in Internationalization. International Marketing Review, Winter 1987, pp. 20-29.

¹⁵ Lundgren-Henriksson, Eva-Lena: Coopetition – när samarbete blir strategiskt, <https://www.ekonomiskasamfundet.fi/wp-content/uploads/2018/08/artikel-10.pdf>

¹⁶ Byggtjänsts rapport Samverkan inom Samhällsbyggnadssektorn: <https://byggtjanst.se/utbildning/projekt-och-organisation/>

3. **Systemorienterad organisationsform** = tar idén om det kundorienterade tillvägagångssättet lite längre - majoriteten av små och medelstora företag fungerar som leverantör till ett huvudföretag - lägger fokus på möjligheten att sälja hela system eller projekt till kunderna. Små och medelstora företag tvingas samarbeta intensivt och stark kompatibilitet mellan företagen är ett urvalskriterium för gruppen.

I verkligheten kan kombinationer av dessa eller andra former förekomma.

3. Hurdana aktiviteter har man samarbetat kring?

Holm, Eriksson & Johanson (1996)¹⁷ och Daugherty (2011)¹⁸ beskriver samarbete som en länk mellan två eller flera organisationer som **delar information, ansvar, gemensam planering och utförande av uppgifter**. Fördelen med samarbete är verkligen delning av information, tillämpning av specifikationer och regler som gör det möjligt för organisationer att välja rätt partner. Detta innebär också samarbete som gör att man kan uppnå ett mål, vinst och framgång. Genom att dela information och samarbeta med varandra ökar effektiviteten, vilket är en av fördelarna med ett sådant affärssamarbete. Organisationer eller deltagare i företagen fattar beslut baserat på sina egna erfarenheter och önsknings att uppnå sina mål. De måste även ta hänsyn till socialt ansvar i enlighet med nationella regler och policyer, samtidigt som de känner till utländska lagar och andra deltagare i försörjningskedjan (Ferrara, Kademi, Salimi & Sharifi, 2016)¹⁹.

Tillit, engagemang och beroende är vanliga punkter i samarbetet (Daugherty, 2011). Engagemang och förtroende är nycklarna till en framgångsrik allians, eftersom detta stärker marknadsföringen medan parterna strävar efter att investera i att upprätthålla relationer. Med andra ord föredrar företag att använda sig av långvariga, pålitliga affärspartners som man vet att inte utgör en stor risk. När vi talar om strategiska partnerskap väljer företagen inte kortvarigt tillfälligt samarbete utan ett långsiktigt partnerskap där förtroende och lojalitet är av största vikt (Morgan & Hunt, 1994²⁰; Daugherty, 2011).

Vid strategisk partnerskap stöter vi också på två primära risker - relationsrisk och prestationsrisk. Relationsrisk kan definieras som sannolikheten för och konsekvenserna av att samarbetet inte uppfyller våra förväntningar. Prestationsrisken är rädslan för att vårt partnerskap inte når målen och uppfyller våra avtal inom leveranskedjan (Das & Teng, 2001).²¹

¹⁷ Holm, D. B., Eriksson, K., & Johanson, J. (1996). Business networks and cooperation in international business relationships. *Journal of International Business Studies*, 27(5), 1033-1053.

¹⁸ Daugherty, P. J. (2011). Review of Logistics and Supply Chain Relationship. Literature and Suggested Research Agenda. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 41 (1), 16-31.

¹⁹ Ferrara, M., Khademi, M., Salimi, M. & Sharifi, S. (2016). A Dynamic Stackelberg Game of Supply Chain for a Corporate Social Responsibility. *Hindawi Publishing Corporation Discrete Dynamics in Nature and Society*, 2017 (1), 1-8

²⁰ Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1994). The Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58 (3), 20-38.

²¹ Das, T. K. & Teng, B. (2001). Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework. *Organization Studies*, 22 (2), 251-283.

Kopplingen mellan organisationsform och aktiviteter är stark, och informanterna betonar att organisationsvalet först beror på vad man vill uppnå med aktiviteterna; om målet är att sälja till gemensamma kunder måste kompatibiliteten vara relativt hög.

För högteknologi är möjligheterna och efterfrågan på samarbete inom produktionen högre. Från tabell 2 kan vi se aktiviteter och exportchefens roll i olika partnergrupper.

Table 2: Activities and the role of the export manager in different export partner groups

	DEFINITION	COOPERATION ACTIVITIES	EXPORT MANAGER'S ROLE
Market focus	Focus is on joint target markets for the companies	For example, joint fact-finding trips, joint marketing, and participation in trade fairs and exhibitions	Focus mostly on sales preparation, that is identification of potential customers and establishment of customer contacts
Customer focus	Focus is on joint customers for the companies	The above-mentioned examples with the addition of joint customer meetings	Focus mostly on sales preparation and coordination of sales to joint customers
System focus	Focus is on the companies' joint system offerings to customers	The above-mentioned examples with the addition of joint product development	Focus mostly on net coordination and interaction with customers (e.g. building up trust)

Marknadsfokus: synergifördelarna är kopplade till marknaden, såsom gemensamt deltagande i mässor och gemensamma faktaundersökningar.

Kundfokus: synergifördelarna är kopplade till gemensamma kunder för företagen

Systemfokus: mest lämplig inom högteknologiska och kunskapsintensiva industrier. I dessa branscher kan vi upptäcka en betydande tillväxt i nätverksaktiviteter. Nätverk finns eftersom ingen aktör kan behärska alla tekniska baser som behövs för att skapa värde för slutkunderna.

4. Hur har samarbete letts tidigare?

“Möller and Rajala (2007) and Järvensivu and Möller (2009) argue that the key issue is not whether networks can or cannot be managed or can or cannot be created – the key issue concerns the kind of governance or managerial solutions that are most suitable for different types of networks. Networks are being managed, but the extent to which networks can be managed differs from one network to another.”

En avgörande orsak till att exportringar anses så effektfulla är att företagen genom samarbetet kan dela kostnaden för en gemensam exportledare, som har en avgörande roll som samordnare/facilitator i gruppen. Man lär sig mycket om exportringar genom att ta del av intervjuer med deras exportledare. Virtanen och Hagberg (2017)²² utförde djupintervjuer med fem exportledare för sammanlagt nio olika exportringar. Med

ledarna diskuterades dels exportringarnas framgång och hur de själva bidragit till framgången. Dels diskuterades skillnader mellan olika exportringar. Utmaningarna med samarbetet varierade nämligen mycket mellan de olika grupperna.

I egenskap av initiativtagare till exportringen kan exportledaren få en mycket viktig roll redan i exportringens uppstartningsskede, detta då exportringar sällan uppkommer organiskt trots nyttan de kan medföra. Företag saknar ofta kännedom om nyttan med samarbetet eller kan inte på egen hand identifiera lämpliga samarbetspartners. Oftast krävs externt initiativ (från till exempel en projektledare, en exportledare eller myndigheter) för att exportringar ska komma till. Ifall det är upp till exportledaren att starta gruppen är ledarens första uppgift att öppna upp möjligheten för företag att komma med i exportringen och att identifiera lämpliga företag.

Virtanen och Hagberg²² beskriver exportledarens arbete efter starten såhär: att kalla till möten och ordna forum för diskussion och samverkan samt att samla och dela information. Exportledarens roll kan vara att arbeta direkt med att förbereda affärer eller att öppna dörrar för företagen utomlands, dvs. identifiera lämpliga kunder och kontakta dessa.

Exportledarens roll varierar beroende på hur erfarna företagen i gruppen är och beroende på hur gruppen är organiserad. Om exportringen består av företag som är oerfarna när det kommer till export behöver de mer stöd från exportledaren, och en annan typ av stöd än erfarna företag behöver. Detta ställer därför högre krav på kompetens hos ledaren. Oerfarenhet hos de deltagande företagen kan bli ett hinder för att exportgruppen ska fungera som den borde – att bedriva exportfrämjande aktiviteter och inte endast exportförberedande aktiviteter. Det kan ställas mycket höga krav på ledaren om exportringen samarbetar kring att föra komplex teknologi utomlands (system-focused group). I sådana fall är förhandlingsprocessen upp till försäljning längre och det ställs krav på specifik teknisk kunskap hos ledaren. *”In system-focused groups, the export manager is also more preoccupied with net building, planning of joint offerings and getting the cooperation between the companies to work.”*

Exportledarens roll varierar dessutom beroende på hur många målmarknader exportgruppen riktar in sig på och hur olika länderna är kulturellt.²²

5. Vad var samarbetets resultat och effekter?

Empiriska bevis tyder på att exportpartnergrupper har lyckats ganska bra med att stödja internationalisering bland finska små och medelstora företag. Enligt Nummela och Pukkinen (2004) anser en klar majoritet av de företag som har deltagit i exportpartnergrupper att effekten av deltagandet varit betydande. Deltagande i en exportpartnergrupp ökar både exportvolym och exportregelbundenhet. En annan positiv inverkan är en ökning av internationaliseringsmöjligheterna.

²² Virtanen, H., & Hagberg-Andersson, Å. (2017). Organizing for success: Finnish export partner groups in focus. *Nordic Journal of Business*.

“Företagsledare bör därmed aktivt vara medvetna om existensen av coopetition för att hantera dess baksidor men främst för att inse möjligheterna, och att kunna ta tillvara de strategiska fördelarna, med att samarbeta med sina konkurrenter.”

5.1. Fördelar

Motiv till samarbete är bl.a. kostnadsminskning, bättre tillgång till externa resurser, marknader, teknik, större skalfördelar och att dra nytta av omfattningsfördelar. Förbindelserna i gruppen är också viktiga för att nätverket ska fungera ordentligt eftersom företagen kommer att arbeta tillsammans under en längre tid. Företag i ett nätverk lär sig mycket av varandra och kan förbättra sin verksamhet med hjälp och ökad kunskap från de andra företagen. (Wilkinson et al. 1998). Att öka kunskap och lärande ger resultat som är mindre riskabla och kapitalkrävande. Faktorer associerade med en högre chans att lyckas i exportnätverket är t.ex. företagets ekonomiska situation, produkten, obligationen i gruppen och målmarknadens situation. Risken för exportnätverket minskar ju fler företag som ingår i det, så också den delade kostnaden för det. (Nummela & Pukkinen, 2004).

Idéen är att uppnå skalfördelar för SMF som ger ökad konkurrenskraft på utländska marknader: Företag sammanslår resurser och delar på kostnader och risker. De olika företagen kan fokusera på sina styrkor och slå samman dessa med andra företags kompletterande styrkor. På det sättet uppnås konkurrensfördelar på utländska marknader. Tillsammans kan man även agera snabbare då det dyker upp möjligheter utomlands. Det finns resurser (och förtroende) att slå ihop sig i olika konstellationer.

Som grupp är synligheten också större när man går in på en marknad än om ett företag skulle komma in av sig själv (Ferreira, 2003), och initiativet att starta ett exportnätverk sker ofta av företagen (Virtanen, 2009).

5.2. Nackdelar/Utmaningar

Ett nätverk finns vanligtvis inte utan några negativa egenskaper. Det kan vara så att vissa av företagen känner att samarbetet inte fungerar och det kanske inte är som de förväntat sig.

Det finns gränsdragningsproblematik kring om och när coopetition frångår syftet att tjäna kunden. Konkurrenslagstiftningen tillämpas för att säkerställa en sund marknad där kundernas intressen gynnas och därför är organiserade former av samarbete mellan företag som har som syfte, eller resulterar i, att konkurrens på marknaden hindras, begränsas eller snedvrids i lag förbjudna. Dock faller företagssamarbeten som främjar ekonomisk och teknologisk utveckling – och därmed marknaden och konsumenterna – utanför förbudet.

En aktiv diskussion om gränsdragningen för när coopetition blir skadligt borde därmed föras både inom företagen som idkar coopetition som i forskningsvärlden (i forskningsvärlden har man hittills fokuserat på att förstå och hantera baksidorna med coopetition – främst de spänningar som kan uppkomma i

företagsrelationen – men vi ska vara medvetna om att riskerna med coopetition även innefattar en gränsdragningsproblematik) (Lundgren-Henriksson)²³

De flesta utmaningar kopplade till exportringar har att göra med gruppens sammansättning och funktion. Problemen kan också handla om att företagen har brist på resurser och intresse för tillväxt och samarbete. Gruppmedlemmarna bör få sina målsättningar med deltagandet uppfyllda för att i efterhand uppleva deltagandet som meningsfullt, men hur medlemmarnas mål uppfylls beror ofta också på läget på målmarknaden.

"The mix of competitive and complementary companies in an export partner group is problematic. Finnpro (2008) recommends that the partners should come from the same line of business, but not compete with each other. On the other hand, if the members are too far from each other when it comes to products and services, it is difficult to achieve any synergy effects."

"A sorting and structuring process should according to Wilkinson et al. be allowed. The members of the export partner group will over time learn more about the other members and the activities of the group and, as a result, they may leave or stay."

6. Slutsatser

På basen av diskussioner från tidigare kapitel gäller också betydande skalfördelar för infra-/byggföretag om de jobbar tillsammans under en längre tid; företagen delar på kostnader för att ta in ny information, utbilda sig m.m. Dessutom sker en större utveckling hos öppna, samarbetsvilliga företag när de lär sig genom att dela erfarenheter och öppet ge och ta emot information. I ett långsiktigt samarbete företag emellan hinner de bygga upp förtroende för varandra och utbytet emellan företagen blir djupare och mer betydelsefullt, och kanske kunde de till och med svara på större offerter tillsammans.

6.1 Speciella möjligheter eller utmaningar för samarbete inom infra-/byggbranschen?

Byggtjänsts undersökning *Samverkan inom Samhällsbyggnadssektorn*²⁴ är en värdefull källa för att bättre förstå samverkan inom just infra-/byggbranschen, även om rapporten är baserad på enkät och djupintervjuer i Sverige. I en tidigare undersökning av Byggtjänst, om innovation i samhällsbyggnadsprocessen, har det framkommit att samhällsbyggare behöver bli mer innovativa (ur både ekonomisk, social och ekologisk synvinkel) för att klara de krav som ställs på branschen kommande år. Det krävs nya affärsidéer, tekniska lösningar och arbetssätt för att branschen ska kunna utveckla bygg- och förvaltningsprocessen. I denna tidigare rapport kartlades nuläget när det kommer till innovation och vad som krävs för att stärka innovationsutvecklingen. Det visade sig tydligt att en mycket central drivkraft – och förutsättning – för

²³ Lundgren-Henriksson, Eva-Lena: Coopetition – när samarbete blir strategiskt, <https://www.ekonomiskasamfundet.fi/wp-content/uploads/2018/08/artikel-10.pdf>

²⁴ Byggtjänsts rapport *Samverkan inom Samhällsbyggnadssektorn*: <https://byggtjanst.se/utbildning/projekt-och-organisation/>

innovation i samhällsbyggarbranschen är **samverkan**. Därav gjordes ytterligare en undersökning om just samverkan i samhällsbyggnadsprocessen.

Undersökningen visade att de flesta har goda erfarenheter av samverkan och ser att den ger många vinster – både för egen del och för projekten/slutresultaten som helhet. En mycket stor majoritet vill därför utveckla och stärka den relativt låga graden av samverkan inom samhällsbyggnad. Det är också tydligt att samverkan anses allra viktigast i komplexa projekt som kräver innovation. Att byggsektorn fortfarande är alltför fragmenterad lyfts fram som ett starkt hinder för utvecklingen av samverkan. Här uppstår bristande förståelse och kommunikation mellan aktörerna i byggprocessen. Ökad öppenhet och kommunikation lyfts fram som nycklar till en förbättring.²⁴

Enligt undersökningen finns en tydlig villighet att utveckla samverkan, en tydlig bild av nyttorna detta kan ge samt vad som främst krävs för att detta ska kunna ske. Detta är positivt. Men hindren och hoten för utvecklad samverkan är också tydliga:

- Ekonomi
- Tid
- Regelverk och lagar (t.ex. LOU och LUF)
- Traditioner
- Bristande självkritik
- Konkurrens
- Bristande förståelse av nyttan med samverkan

I djupintervjuerna förtydligas att byggsektorn behöver jobba med både hårda och mjuka faktorer för att få bättre fart på värdefull samverkan:

- Tydligare avtal och ansvarsfördelning
- Aktivt och gemensamt arbete mot fragmentering/skråttänkandet
- Öka ömsesidig respekt, tillit och öppenhet mellan aktörerna
- Skapa kontinuitet i samverkan mellan aktörer
- Skapa och upprätthålla effektiva och inkluderande modeller för kommunikation genom hela processen.

Tips från fordonsindustrin om att skapa en miljö som främjar samverkan:

- Friare kommunikation mellan aktörerna och i hela processen
- Metodiskt arbeta för att införa nytänkande
- Personalbalansering – bättre planera bemanning i projektet mellan aktörer
- Mer kontakt med forskningsinstitut i frågan
- Ökad lyhördhet mot kunden – bland alla involverade
- Längre samarbetsprojekt för att hinna och kunna utveckla och utvärdera samverkan.

Samverkan fungerar bäst inom samverkansformen partnering och entreprenadformen totalentreprenad. Dessa former kan även kombineras vilket kan gynna samarbetet ännu mer.

Samverkan får störst genomslag i komplexa och stora projekt. Tekniskt avancerade lösningar, som innebär större risker och där beställaren saknar tidigare erfarenhet och är mer osäker på vad man efterfrågar, kräver ökad och öppnare kommunikation mellan beställare och utförare. Genom att studera hur samverkan skett i de större projekten, kan man finna samarbetsformer som kan anpassas även till mindre projekt.

6.2 Hur kan infra-/byggföretag samarbeta för ökad internationalisering?

Samarbete lönar sig. Men det fick många sätt att samarbeta, inte bara att besöka marknader tillsammans (det här är bara början). För en fördjupning av samarbetet (vilket är en process i internationalisering) krävs **system-oriented cooperation**, långtidsperspektiv, stor investering och tillit.

Samarbeten mellan olika aktörer i nätverk har olika motiv, bland annat att få tillgång till teknologi, att få tillgång till vissa marknader, att reducera risker och att uppnå konkurrensfördelar. Det finns också andra motiv till samarbete ex. specialisering eller delning av kunskap och erfarenhet (Johnson och Scholes, 2002). Speciellt för små och medelstora aktörer, som ofta har tillgång till mindre resurser och kompetens, spelar nätverken en stor roll i utveckling av marknader utomlands. Vi ser nätverk som en trend som kan bildas genom olika projekt. Projekten kan finansieras internt eller externt, utanför nätverk. (Elmuti och Kathwala, 2001)²⁵

Samarbete kan främjas dels via hårda faktorer så som tydliga avtal och ansvarsfördelning. Dels via mjuka faktorer som respekt och kommunikation. Ett större helhetstänk efterlyses dock där de inblandade i större utsträckning tar ansvar för resultatet. Beställare behöver även ställa krav på lägre kostnader och högre kvalitet. De bör också sluta se sig själva endast som beställare utan dela med sig av kunskap och ha ett erfarenhetsutbyte tillsammans med de andra aktörerna i byggprocessen.

Mjuka faktorer spelar dock störst roll! Eftersom samverkan handlar om tätt samarbete och bygger på förtroende, är respekt och tillit såväl som öppenhet fundament som behövs för att samverkan ska lyckas. Att skapa tillit och bra gruppdynamik tar sin tid, och det gäller även att bygga team med olika typer av kompetens. När medarbetare får vara med och bidra till hur projektet ska utformas tar de också ett större ansvar för att resultatet ska bli så bra som möjligt. Genom kontinuitet och samverkan i fler projekt stärks banden och samarbetet.

Hur väl man lyckas med att nå framgång i samarbete beror dels på hur samarbete leds och dels på vilket sätt olika aktörer i nätverket utvecklar sitt samarbete. Faktorer som är viktiga är förtroende, ledningens engagemang, deltagarnas besakthet, förväntade prestationer, kompatibilitet, utveckling, val av partners, kompetens, kommunikation, externa relationer och kulturell likhet. Buono (1997)²⁶ inflikar även vikten av att se till den kontext som råder och vilken kompetens som finns och vilka behov varje aktör har. Detta betyder

²⁵ Elmuti, D & Kathwala, Y(2001). An overview of strategic alliances. *Management decision*, nr 3, 205-217

²⁶ Buono, A (1997). Enhancing strategic partnership intervening in network organizations. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 10, Nr. 3, 251-266.

att det måste finnas en process för förståelse i samarbetet när det gäller aktiviteter för ökat deltagande, utbyte av information, klara roller och ansvar, problemlösning, uppföljning och feedback samt delaktighet.

Samarbete i infra-/ byggföretag kan man uppnå genom att öka samarbete kring olika aktiviteter som är viktiga till exempel inom cirkulärt byggande, harmonisering av olika byggregler mellan länderna i Norden och satsningar på innovativa och gröna lösningar i form av *system oriented cooperation* för att således kunna stärka kompetensen inom hållbart och konkurrenskraftigt byggande med minskad miljö och klimatpåverkan.



UMEÅ UNIVERSITET



EUROPEISKA UNIONEN

Interreg
Botnia-Atlantica

Europeiska regionala utvecklingsfonden



Österbottens förbund
Pohjanmaan liitto



region
västerbotten



INFRA