

CHALMERS



Likviditetsförbättring i Skanska Direkt

En fallstudie i en byggserviceverksamhet

Examensarbete inom kandidatprogrammet

Affärsutveckling och entreprenörskap inom byggsektorn

FILIP JOHANSSON & PHILIP NILSSON

Institutionen för bygg- och miljöteknik
Avdelningen för Construction Management
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg 2014
Examensarbete 2014:68

EXAMENSARBETE 2014:68

Likviditetsförbättring i Skanska Direkt

En fallstudie i en byggserviceverksamhet

Examensarbete inom kandidatprogrammet

Affärsutveckling och entreprenörskap inom byggsektorn

FILIP JOHANSSON & PHILIP NILSSON

Institutionen för bygg- och miljöteknik
Avdelningen för Construction Management

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg, 2014

Likviditetsförbättring i Skanska Direkt
En fallstudie i en byggserviceverksamhet

*Examensarbete inom kandidatprogrammet
Affärsutveckling och entreprenörskap inom byggsektorn*

FILIP JOHANSSON & PHILIP NILSSON

© FILIP JOHANSSON & PHILIP NILSSON 2014

Examensarbete / Institutionen för bygg- och miljöteknik,
Chalmers tekniska högskola 2014:68

Institutionen för bygg- och miljöteknik
Avdelningen för Construction Management
Chalmers tekniska högskola
412 96 Göteborg
Telefon: 031-772 10 00

Institutionen för bygg- och miljöteknik
Göteborg 2014

Likviditetsförbättring i Skanska Direkt

En fallstudie i en byggserviceverksamhet

*Examensarbete inom kandidatprogrammet
Affärsutveckling och entreprenörskap inom byggsektorn*

FILIP JOHANSSON & PHILIP NILSSON
Institutionen för bygg- och miljöteknik
Avdelningen för Construction Management
Chalmers tekniska högskola

SAMMANFATTNING

Byggbranschen består av större byggprojekt och av byggservice på befintliga fastigheter samt små entreprenader. Studien handlar om de två sistnämnda och problematiken dessa skapar hos en avdelning inom Skanska Direkt som utför dessa arbeten. Problemet är att det i byggservice är svårt att få en god likviditet, det vill säga betalningsförmåga på kort sikt. En bra likviditet är mycket viktigt för byggföretag av Skanskas karaktär som, för god lönsamhet, utvecklar egna projekt med finansiering via kassaflödet från byggverksamheten.

Studien handlar om att identifiera åtgärder som kan implementeras i den utvalda avdelningen för förbättrad likviditet. Åtgärderna har identifierats genom litteraturstudier, via samtal med projektchefen och en produktionschef i avdelningen samt genom telefonintervjuer med andra byggservicedistriktets projektchefer inom Skanska Direkt i landet. Litteraturstudier har främst behandlat ekonomi, byggbranschen, intervjuteknik, juridik och beteendevetenskap för en fördjupad bakgrund i ämnet och vägledning när val av åtgärder ska ges.

Ett antal åtgärder rekommenderas att implementera i avdelningen. Dessa är: A conto-fakturering vid bestämd belopp- eller tidsgräns, Applikation för yrkesarbetare, Avtala om kortare betalningstider med beställare och Incitamentsmodell för fakturering. Några åtgärder utöver dessa tillämpas redan men kan utvecklas eller ske i större utsträckning. Utöver dessa avfärdas ett antal åtgärder som kräver mer resurser än vad förbättringen blir eller för att de inte stämmer överens med Skanskas värdegrunder.

Slutligen diskuteras att försiktighet bör iakttagas när det gäller att jämföra avdelningen med andra delar av Skanska Direkts avdelningar i Sverige. Med detta menas att karaktären kan skilja mycket mellan distrikten med avseende på geografi och andel arbete som sker enligt betalningsplan jämfört med löpande byggservice.

Nyckelord: Likviditet, Byggservice, Ekonomi, Åtgärder, Kassaflöde

Cashflow improvement at Skanska Direkt

A case study in building maintenance

Diploma Thesis in the Bachelor Programme

Business Development and Entrepreneurship for Construction and Property

FILIP JOHANSSON, PHILIP NILSSON

Department of Civil and Environmental Engineering

Division of Construction Management

Chalmers University of Technology

ABSTRACT

The construction industry consists of large construction projects but also of building maintenance of already existing buildings and small construction projects. This thesis is about the two last mentioned and the problems they cause at a division of Skanska Direkt that performs this kind of work. The problem with building maintenance is that a good liquidity is hard to achieve. It is important for construction companies such as Skanska to reach a good liquidity so that they can invest capital in own developed projects so that they can improve their profit.

The thesis identifies liquidity improvements that can be implemented in the chosen case organization. The improvements are identified through literature studies, interviews with the Project Manager and a Production Manager in the case organization and through telephone interviews with Project Managers in other divisions of Skanska Direkt in Sweden. Literature has been reviewed within economics, the construction industry, interview technique, law and behavioral sciences.

An amount of improvements are recommended to implement in the case organization. Some of them are already implemented in the organization in some point but could potentially be modified and improved or be practiced at a higher rate. Apart from this are a couple of improvements rejected because they need more recourses than what can be gained from them, and because of that they do not match with Skanska's basic values.

Finally it is being discussed that awareness should be taken when comparing the case organization with other divisions of Skanska Direkt in Sweden. The nature can differ a lot between the divisions considering geography and amount of work that is performed with plan for payment or cost plus contracts.

Key words: Liquidity, Building maintenance, Economics, Reforms, Cash flow

Innehåll

SAMMANFATTNING	I
ABSTRACT	II
INNEHÅLL	III
FÖRORD	V
1 INLEDNING	1
1.1 Problem	1
1.2 Syfte och avgränsningar	1
1.3 Bakgrund för Avdelningen	2
2 METOD	3
2.1 Datainsamling	3
2.2 Dataanalys	3
3 LITTERATUR	5
3.1 Byggbranschen	5
3.2 Ekonomi	6
3.3 Nyckeltal	7
3.4 Betalningsmetoder	7
3.5 Beteenden	8
3.6 Juridik	9
4 RESULTAT 1 – IDENTIFIERING AV ÅTGÄRDER	11
4.1 Intervjuer med projektchef och produktionschef i Avdelningen	11
4.2 Intervjuer med projektchefer i andra distrikt samt regional Direktionschef, regionekonom och distriktschef i Skanska	13
5 PRESENTATION AV ÅTGÄRDER	21
6 RESULTAT 2 – UTVÄRDERING AV POTENTIELLA ÅTGÄRDER	27
6.1 Åtgärdsutvärdering av projektchef och produktionschef	27
6.2 Analys av funna åtgärder	30
6.2.1 Föreslagna åtgärder	31
6.2.2 Åtgärder som redan görs, kan implementeras eller är omoraliska	31
6.2.3 Åtgärder som avfärdats	32
7 DISKUSSION OCH SLUTSATS	35
8 REFERENSER	39
BILAGA 1 - INTERVJUMALL	41
BILAGA 2 – TELEFONINTERVJUER MED PROJEKTCHEFER I ANDRA DISTRIKT	42

Förord

Examensarbetet är den sista uppgiften vi gör på Chalmers tekniska högskola i programmet Affärsutveckling och Entreprenörskap inom Byggteknik. Rapporten motsvarar 15 högskolepoäng och sträcker sig över den sista terminen på utbildningen. Arbetet med likviditet, mot ett verkligt case, har lärt oss att det inte rakt av går att omsätta alla teorier som vi lärt oss i skolbänken till verkligheten. Det kan bland annat ha med företagets värdegrunder samt arbetssätt att göra. Vi har fått ökad inblick och förståelse kring de frågeställningar ett stort byggföretag kan möta i sin verksamhet.

Vi har blivit väl mottagna av Skanska och fått möjlighet att utvecklas då flera medarbetare varit engagerade och peppande vad gäller examensarbetet men också sett till att vi har trivts på arbetsplatsen i Gårda. Framst vill vi tacka Projektchefen, Produktionschefen och Distriktschefen i caseorganisationen som avsatt tid för frågor, intervjuer samt bidragit med kompetens, vägledning och ett öppet sinne. Vidare vill vi tacka projektchefer i andra distrikt i landet som ställt upp på intervjuer och bidragit med information och underlag om hur de arbetar som gett oss en förståelse inom området. Vi vill också rikta ett tack till den regionala Skanska Direktchefen och regionekonomen för Skanska, vilka bistått med bra input. Utan dessa intervjuer och samtal hade arbetet inte gått att genomföra.

Sist men inte minst vill vi tacka vår handledare och examinator på Chalmers, Per-Erik Josephson som gett mycket värdefulla tips och hjälpt oss under processen då vårt arbete vuxit fram.

Göteborg juni 2014

Filip Johansson, Philip Nilsson

1 Inledning

Byggbranschen är kapitalintensiv och har traditionellt varit en lågmarginalaffär. Byggföretag har under konjunkturcykler en vinstmarginal på i snitt 3-4 procent, högre i högkonjunktur och lägre i lågkonjunktur menar Simon Blecher, förvaltare på HQ Fonder. Dessutom påstår han ” – *Ett bra byggföretag vågar säga nej till högriskprojekt och projekt med för låg marginal.*” (Svensk Byggtjänst, 2008). Vanliga strategier för att förbättra lönsamheten är bland annat att effektivisera processerna (se Josephson, 2013) eller att effektivisera betalningsflöden. Den här studien handlar i första hand om det senare.

Byggbolag kan genom att använda fritt rörelsekapital för att finansiera egna projekt skapa en bättre helhetsmarginal sett till återbäringen på satsat kapital från ägarna. Det fria egna kapitalet skapas av det kassaflöde som skapas när beställaren betalar byggentreprenören som ännu inte betalat sina underentreprenörer (UE) och leverantörer. Enligt Veckans Affärer ökar Skanska lönsamheten genom att utnyttja fritt rörelsekapital från byggverksamheten till att utveckla och genomföra egna projekt (Veckans Affärer, 2014).

Utöver anledningen som nämns ovan är det viktigt att ha en god likviditet för att undvika att hamna på obestånd vilket kan leda till konkurs för företag. Enligt finansinspektionen är det avgörande för alla företag att kunna uppfylla sina betalningsförpliktelser (Finansinspektionen, 2014).

1.1 Problem

Skanska Direkt är specialiserat på att åta sig mindre jobb. Där finns det inte samma möjlighet att få till stånd en snabb betalning från beställarna, som vid projekt med betalningsplan. Negativ likviditet uppstår ofta, vilken får bäras upp av övriga Skanska. Det gör att mindre kapital blir över från projektdelen som ofta har ett positivt kassaflöde. Kapital som annars skulle ha använts till finansiering av egen projektutveckling får istället bära upp byggserviceverksamheten. Distriktets Direktavdelning har tydliga problem då den är en av de sämst presterande Direktavdelningarna i Skanska Sverige när det gäller likviditet. Det finns en önskan från Distriktchefen om att förbättra situationen när det gäller likviditeten.

1.2 Syfte och avgränsningar

Syftet med detta arbete är att utreda hur likviditeten kan förbättras i byggserviceverksamhet. Mer preciserat är syftet:

- att identifiera orsaker till likviditetsproblem
- att finna åtgärder för byggserviceverksamhet och
- att utvärdera åtgärder värda att implementera

Arbetet avgränsas till en specifik organisation inom byggservice i Skanska. Många lösningar och karaktäristika är sannolikt lika i andra delar av landet för

byggserviceverksamheter. Därför kan resultatet av studien vara relevant även för andra distrikt.

1.3 Bakgrund för Avdelningen

Skanska startade år 2006 dotterbolaget Skanska Direkt i Sverige. Caseorganisationen, som hädanefter kommer refereras till som Avdelningen, som arbetet syftar till inom Skanska Direkt startade år 2009 och är idag en av totalt 26 distrikt i landet. Mindre projekt som inte kräver arbetsledning hamnar under Skanska Direkt och är värda högst 15-20 miljoner kr, utöver det har Avdelningen hand om byggservice. Avdelningens bemanning är utrustad med bilar och verktyg för att snabbt kunna utföra mindre arbeten och service av fastigheter. Byggserviceverksamheten har verksamhet mot fastighetsbolag, allmännyttan, andra näringsidkare samt en liten del till privatpersoner, cirka 4 procent av Avdelningens jobb. Kontraktens karaktär vid löpande byggservice bidrar till att förskottsbetalning, med positivt kassaflöde som följd, blir svårt att få till jämfört med projekt med längre byggtider där goda möjligheter finns till förskottsbetalning genom betalningsplaner. I och med att Avdelningen utför större del uppdrag på löpande räkning, ungefär 60 procent år 2013, innebär det att det inte går att förutsäga hur mycket en beställare ska betala innan jobbet utförs. Andelen projekt var för 2013 cirka 40 procent, enligt produktionschefen i Avdelningen. Avdelningen lider idag av likviditetsproblem och är placerad på plats 22 av de 26 distrikten i Sverige avseende likviditeten. Åtgärderna som identifieras och utvärderas i detta arbete är i första hand avsedda för att implementeras i Avdelningen.

Skanska Sverige

Skanska är ett av Sveriges största byggföretag och har i Sverige cirka 11 000 medarbetare, globalt sett har företaget cirka 56 600 medarbetare. 2012 uppgick intäkterna från byggverksamheten till cirka 28 miljarder kr. Bygg och anläggningsverksamheten är Skanskas äldsta verksamhetsgren. Utöver denna gren investerar Skanska i och utvecklar projekt i bostäder, infrastruktur samt kommersiella fastigheter. Skanskas mål är att vara den ledande projektutvecklaren på utvalda marknader. Förutom finansiella strategiska mål har Skanska fem kärnvärden, nollvisioner, som följer:

- Noll förlustprojekt – förlustprojekt förstör både lönsamhet och kundrelationer.
- Noll arbetsplatsolyckor – genom att garantera säkerhet på och runt om byggarbetsplatserna för såväl medarbetare, underentreprenörer, leverantörer och allmänheten.
- Noll miljöincidenter – genom att utföra projekten på ett sätt som minimerar miljöpåverkan.
- Noll etiska oegentligheter – genom nolltolerans mot alla former av mutor och korruption.
- Noll defekter – ger förbättrat slutresultat och ökad kundnöjdhet.

(Skanska, 2014 c)

2 Metod

Arbetet syftade till att hitta rimliga och effektiva åtgärder för att förbättra likviditeten för en Skanska Direkt-avdelning. För att göra det har arbetet genomförts i två steg. Det första steget handlade om att hitta åtgärder som är applicerbara i ett byggföretag. Det andra steget handlade om att utvärdera vilka åtgärder som passar att applicera på Avdelningen. Åtgärderna som valdes här ska gå att införa i realiteten, därför är de motiv som Avdelningen visade samt projektchefer i andra distrikt visade av stor vikt i valet. Siffror som användes är i vissa fall ungefärliga. Procent användes för att inte avslöja känsliga uppgifter om specifika distrikt i Skanska Direkt. Sekretess kring namn och orter valdes också att arbeta med för att ytterligare säkerställa att konkurrenter och övriga intressenter inte skulle kunna använda materialet för vinning affärsmässigt.

2.1 Datainsamling

Studien har gjorts i fyra faser. Den första innebar att en litteraturstudie gjordes för att få en fördjupad syn i och inblick i hur byggnation och service fungerar vad gäller likviditet. Litteratur har hittats i webbkällor, böcker, tidskriftsartiklar, examensarbeten och företagspresentationer. Nästa fas, Resultat 1, utfördes genom att intervjua personer i Avdelningen. Till en början intervjuades distriktschefen samt projektchefen och en produktionschef på Skanska Direkt. I nästa fas telefonintervjuades projektchefer från andra distrikt i Skanska Direkt AB:s verksamhet i Sverige enligt intervjumall i bilaga 1. De som intervjuades var utvalda efter hur deras distrikt presterat likviditetsmässigt. De fem bäst presterande samt de tre sämst presterande distrikten valdes ut. De bästa valdes för att urskilja framgångsfaktorer gentemot Avdelningen och de tre sämsta för att urskilja om det fanns liknande drag bland de som presterar dåligt. Utöver projektchefer i olika distrikt i landet intervjuades även regionekonom och regionalchef för Skanska Direkt. Fas tre innebar att analysera resultatet av samtliga intervjuer för att identifiera framgångsfaktorer hos var och en av dem. Fas fyra blev att utifrån undersökningen identifiera möjliga åtgärder för att förbättra likviditeten i Avdelningen.

Intervjuerna med projektchefer har skett via telefon och förberedda frågor ställdes enligt intervjumallen. Förutom att frågorna ställdes via telefon skickades de ut via mail för att undvika missförstånd. Missförstånd har en högre sannolikhet att ske när intervjupersonerna inte blir intervjuade öga mot öga. Att metoden valts beror på att dessa olika personer är spridda över Sverige och eftersom tiden för arbetet är begränsat. Att en muntlig intervju väljs framför enbart frågeformuläret beror på att ärligare och mer direkta svar erhålls samt mer material kan produceras i form av sagda ord än mängden text som skulle kunna produceras på lika lång tid (Gillham, 2008).

2.2 Dataanalys

För att urskilja vilka av de åtgärder som identifierats som är rimliga, passande och bra att genomföra gavs en matris ut till projektchefen och en produktionschef i Avdelningen. I matrisen fanns åtgärderna listade där projektchefen och produktionschefen ombads poängsätta dessa utifrån kriterier som beskriver hur

likviditet kan förbättras samt vilka resurser som behövs för att implementera dem. Åtgärderna förklarades en och en muntligen för de svarande innan poäng gavs. Poängskalan som användes är 1 till 3 där 3 i likviditetsspalten betydde störst förbättring för likviditeten. I poängskalan i Resursåtgångsspalten användes också 1 till 3 där 3 betydde minst resursåtgång och är således det bästa. Poängen i de två kategorierna som erhöles vid varje åtgärd multiplicerades med varandra för att kunna urskilja vilka åtgärder som var intressanta då båda perspektiven togs i beaktning. I första skedet fick de svarande, enskilt med förklaringar om varje åtgärd, fylla i kriterierna. Anledningen till att de svarade enskilt var att förhindra att de tog åsikter från varandra. I nästa skede diskuterades åtgärderna under öppna omständigheter mellan dem tillsammans med deras satta poäng. Analysen från projektchefen och produktionschefen är viktig eftersom de finns i den dagliga verksamheten och deras åsikter utgör ett bra underlag för att urskilja vilka av åtgärderna som är värda att gå vidare med för implementation i organisationen.

3 Litteratur

För att nå en förståelse för byggbranschen, entreprenadjuridik och ekonomi har litteratur sökts. Litteraturen ger möjlighet att finna åtgärder samt komplement till intervjuer som utförs. Åtgärder söks i litteraturen och en grund ges i frågeställningar som en chef kan ställas inför som är ansvarig för ekonomi i byggbranschen.

3.1 Byggbranschen

Byggentreprenörer tillverkar produkter som till viss del skiljer sig från karaktären av produkter i andra branscher. Lönsamheten på projekt i byggbranschen är i snitt 3-4 procent. Anledningen till att företag ändå väljer att verka i branschen är att de får betalt efter hand, under tiden som produkten (byggnaden) färdigställs. Det i kombination med förhandling om betalningsvillkoren med beställare, leverantörer och underentreprenörer gör att entreprenadföretag behöver satsa lite eller inget kapital själva för att utföra projekt. I projekt strävar många entreprenadföretag efter att ha en betalningsplan som gör att så lite eget kapital som möjligt krävs för att genomföra entreprenaden. Företag som har många projekt samtidigt, som till exempel Skanska och NCC, satsar kapital ifrån det positiva kassaflödet i egenutvecklade projekt vilka ofta ger mer än 3 procent vinst. Egenutvecklade projekt kan vara byggnader som hyrs ut eller kan säljas. Det positiva kassaflödet kan ses som att låna till 0 procent ränta från beställaren vilket är mycket förmånligt jämfört med att låna från andra finansiärer som banker och vidare vilka tar ut ränta på lånat kapital¹.

För att öka lönsamheten på satsat kapital kan större aktörer använda positivt kassaflöde i egenutvecklade projekt vilka agerar hävstång på företagets lönsamhet. Skanska har som mål att utöka mängden egenutvecklade projekt fram till år 2015 (Skanska, 2014 b).

Byggentreprenader är oftast utformade enligt ABT 06 (Allmänna Bestämmelser Totalentreprenad 06) och AB 04 (Allmänna Bestämmelser 04). Dessa är standardavtal som gäller mellan näringsidkare i byggprojekt. I dem står villkor som ska gälla vid utförande av entreprenader. Skillnaden mellan de båda är att AB 04 gäller generalentreprenader då beställare får stå för projektering, medan ABT 06 ger entreprenören rätt att utforma ett projekt som den vill för att uppfylla beställarens funktionskrav (Svensk Byggtjänst, 2014). Ur AB 04 är följande paragraf hämtad om fakturering.

”§ 17 - Arbeten som anges i faktura skall vara utförda när fakturering sker, om inte annat föreskrivits i entreprenadhandlingarna. Om inte annat föreskrivits i entreprenadhandlingarna, skall en faktura betalas inom 30 dagar efter mottagandet. Om parterna är oense om någon del av fakturan, skall dock ostridigt belopp betalas inom denna tid.” (AB 04)

¹ Phillip Thomas, gästlärare på Avdelningen för Construction Management, Chalmers Tekniska Högskola, 2013-10-07

3.2 Ekonomi

Ekonomi i ett företag påverkas av avtal, organisationens sätt att arbeta med ekonomi, aktörer så som leverantörer, beställare, långgivare, skatteverket samt övriga intressenter. Det är en kombination av relationerna mellan dessa och hur ekonomistyrningen i ett företag sköts som bestämmer den ekonomiska situationen (Arvidson m fl, 2006).

Leverantörskrediter

Leverantörskrediter är en form av finansiering som är mycket viktig för företag som kan utgöra stora, all del av ett företags krediter. Förhandlingar mellan parter bestämmer hur lång kredittiden blir. För en köpare finns det möjlighet till mycket förmånliga villkor angående finansiering om motparten har ekonomisk kapacitet att ge lång kredit. Kreditens längd kan avgöra hur stora projekt blir samt vara avgörande för att en affär kan ske (Carlson, 2006).

Factoringbolag

Factoringbolag arbetar med att ta över en fordran och har möjlighet att betala den forna fordringsägaren på kort tid, ofta redan inom 24 timmar, ibland omgående. Det innebär att kunden som kan vara ett byggbolag slipper ligga ute med kapital och kan på så vis förbättra sin likviditet. Enligt factoringbolaget Bibby Financial Services kan i dagsläget factoringbolag betala upp till 99 procent av värdet på fakturor vilket innebär att den som väljer att sälja en faktura till ett factoringbolag går miste om 1 procent av värdet på fakturan. Utöver att få betalt direkt är avanser med factoringköp att factoringbolaget får ta hand om eventuella påminnelser, kontakt med inkassobolag och i övrigt mindre administration för att få betalt för obetalda fakturor (Bibby Financial Services, 2014). Enligt Karl Sundberg, säljare på IKANO bank, ligger räntenivån på fakturaköp sällan under 2 procent för en faktura som löper över 60 dagar vilket motsvarar en årsränta på 12 procent. Han förklarar att nivån gäller för byggprojekt som har en högre risk än andra branscher, nivån baseras beroende på hur stabil kunden kan tänkas vara.² Det kan vara riskfyllt att sälja sin faktura till ett factoringbolag då det kan hända att gäldenären inte betalar till factoringbolaget. I det fallet blir företaget som sålt fakturan återkravskyldig på förskottet till factoringbolaget (Carlson, 2006).

Cash Management

Betalningstider kan variera från 10 till 90 dagar hos företag. Betalningstider som är långa kan ha stor inverkan på företag och orsaka brist på likvida medel (Larsson, 2005). Cash management handlar om att hålla betalningstiderna nere på en låg nivå för att på så vis få en bättre likviditet (Bennet, 2003). Likviditetsbrist kan motarbetas genom att sträva efter att få betalt snabbast möjligt för utförda arbeten (Bengtsson, 2007).

² Karl Sundberg, Handläggare Ikano Bank 14-03-25

3.3 Nyckeltal

För att förstå ett företags finansiella ställning och se om det är i balans används nyckeltal av olika slag. Det finns många olika, i detta arbete kommer främst, likviditet och soliditet talas om. Nyckeltalen gör att företag och branscher kan jämföras med varandra.

Likviditet

Även om en entreprenör har ett jobb som i slutändan ger en vinst på 20 procent och har en lönsam verksamhet, är det viktigt att få in kapital allt eftersom så att en god likviditet nås. En god likviditet innebär att ha en god betalningsförmåga på kort sikt och kunna betala sina kortfristiga skulder. Problem med likviditeten kan även en väl presterande och lönsam entreprenör råka ut för (Kangas, 2013). Erfarenhet har visat på att bland företag med låg likviditet är det vanligare med konkurs än hos andra företag (Arvidson m fl, 2006). Nettoflödet av företagets ut- och inbetalningar påverkar betalningsförmågan på kort sikt, med andra ord likviditeten (Andersson, 2008).

Soliditet

Soliditet mäter ett företags betalningsförmåga på lång sikt. Soliditetstalet blir högre desto större del av ett företags kapital som är finansierat med eget kapital. Hög soliditet innebär en god förmåga att klara en krissituation i verksamheten (Andersson m fl, 1998).

3.4 Betalningsmetoder

Entreprenader kan betalas genom fast pris eller löpande räkning. Professor Jan Söderberg påstår att metoden som väljs för betalning hänger på vem som ska stå för risken i ett projekt samt vilka incitament som ska ges för att utföra arbete. Fast pris innebär i grunden att ett arbetes pris bestäms i förhand. Löpande räkning innebär att arbete blir betalt utefter nerlagda kostnader. Löpande räkning innebär lägst risk för entreprenören men hög risk för beställaren på så vis att det inte finns incitament att jobba snabbt och effektivt. Fast pris innebär en högre risk för entreprenören då denne sagt att den ska utföra jobbet till ett förutbestämt pris oavsett hur lång tid det tar, då vet beställaren redan på förhand vad entreprenaden kommer kosta, dock behöver entreprenören ta höjd för den risk denne tar, därför kan priset bli högt. Priset för detta tenderar att bli högre när entreprenörer har lätt att få tag på jobb, vid en högkonjunktur (Söderberg, 2011).

För projektering, planering och att sätta igång ett projekt krävs mycket resurser i form av tid och kapital utan att entreprenören får betalt för detta. Det finns olika typer av betalningsformer men viktigt är oavsett vilken som väljs att som entreprenör få betalt tidigt i projektet för att få igen för de kostnader som redan uppstått innan projektet startat. Med tanke på detta bör entreprenören sträva efter att få betalt större del i proportion mot vad som blivit utfört åt beställaren i det skedet, i början av projektet. Då får entreprenören en start på projektet som ger ekonomiskt svängrum (Arlebäck, 1990).

”Alla vill vi ha betalt för utförda arbeten och tjänster. Snabb fakturering är därför ett måste för varje företag. Det kännetecknar också ett av kännemärkena på ett välskött företag.” (Arlebäck, 1990).

Entreprenören borde i skrivandet av betalningsplaner se till att de blir något framtunga. Alltså att beställaren betalar entreprenören något i förskott innan arbetet har utförts. På så vis kan entreprenören göra räntevinster på det kapital han har fått i förskott istället för ränteförluster som är fallet om entreprenören istället hade legat ute med eget kapital (Liman, 2007).

A conto-fakturering

A conto är en form av delbetalning som innebär att fakturering sker i förskott innan arbetet är utfört. Entreprenören vet att han ska utföra en viss mängd jobb och vet ungefär vad det kommer att kosta och skickar iväg en faktura på en del av beloppet. Resterande betalas när arbetet är utfört och den faktiska kostnaden är känd (Economic, 2014).

Fakturering med eBuild

eBuild är ett webbaserat verktyg som underlättar för byggföretag i faktureringsprocessen. Tjänsten vänder sig främst till företag som inte har ett eget utvecklat system för elektronisk fakturering. eBuild medför fördelar för både leverantörer såväl som beställare. Beställaren avtalar om ett konto hos eBuild och läggs i en lista bland alla anslutna företag. Leverantören skapar sedan ett kostnadsfritt konto hos eBuild och loggar in och får därefter upp listan med företag som kan faktureras. Där kan leverantören välja att utgå från en färdig fakturamall eller utgå från en gammal faktura. Tjänsten leder till att faktureringen blir smidig och enkel samt att den sker direkt. För mottagaren av fakturorna sker allting automatiskt vilken också minskar tiden arbete som krävs för att sammanställa inkomna fakturor. En ytterligare fördel är att beställaren får elektroniska fakturor även från de minsta leverantörerna och slipper på så vis pappersfakturor. I dag är de största byggtreprenörerna i Sverige anslutna kunder hos eBuild och leverantörer kan hitta dem när de loggar in. Fler än 6300 leverantörer använder tjänsten för att fakturera (BEAst, 2014). Skanska råder sina leverantörer att använda tjänsten men det är inte alla som gör det i dagsläget förklarar produktionschefen i Avdelningen. En fördel Skanska Direkt drar av att leverantörer använder eBuild är att de tillhandahåller sina fakturor från leverantörer omgående vilket gör att de snabbare kan få betalt av beställare (Skanska, 2014 a).

3.5 Beteenden

Konflikter

Konflikter är nödvändiga i arbetslivet anser Magnus Forslund, universitetslektor i företagsekonomi, och många tycker att det är obehagligt med konflikter. Konfliktlösningsförmåga sägs vara en kompetens som är svår att utveckla och tar lång tid att lära sig. Konflikter kan vara både av konstruktivt och destruktivt slag. Det är viktigt att kunna skilja på personliga relationer och sakfrågor i en konflikt. Konflikter uppstår ofta på grund av bristande kommunikation mellan parter. Konflikter kan lösas på en mängd olika sätt och utfallet kan bli olika beroende på metod som väljs.

Problemlösning som sker öga mot öga kan vara bra om parterna trivs bra ihop och en öppen diskussion lätt kan skapas. Forslund poängterar att det kan vara bra att starta en dialog genom att finna ett gemensamt mål. Att mjukgöra innebär att motsättningar tonas ner samtidigt som gemensamma intressen lyfts fram. En organisation kan ha formella regler och överenskommelser som dock inte gäller rent informellt, det kan gälla avtalsförhållanden som ska följas enligt en organisations uttalade mål vilka kan ändras på grund av en informell ledare. En god relation mellan två personer från två olika parter kan möjliggöra att smidiga lösningar kan nås (Forslund, 2013).

Incitament

Det är viktigt att i ett samarbetsavtal förstå leverantören och är något som ofta glöms bort vid avtalsskrivande. Det bör testas och säkerställas att avtalsmodellen som väljs är enkel att förstå och frammanar rätt beteenden hos leverantören både lång- och kortsiktigt (Heeroma, 2013).

GH Phipps Construction Companies är en byggentreprenör som skriver in i sina avtal att de alltid vill ha in fakturor innan den 20 varje månad från UE. Sker inte det, står det skrivet i avtalet att fakturan inte hanteras från Phipps sida före den 20 efterföljande månad och med det följer att de försenar utbetalningen till UE (GH Phipps, 2014).

Långsiktiga relationer

Byggbranschen bedrivs ofta i projekt där olika aktörer i första hand ser till sin egen budget och vinning. Viktigt är det när olika entreprenörer samarbetar att nya personer tas med i verksamheten och utbytet mellan entreprenörerna för att samarbetet ska kunna fortskrida. Det finns många sätt att utöka samarbeten mellan företag, som partnering, allianser eller andra nätverk. Då kan erfarenheter utbytas och relationer byggas upp på längre sikt (Persson m fl, 2006).

Malin Persson och Veronica Sköld skriver i sitt examensarbete vid Chalmers att relationer bygger på förtroende och ömsesidigt givande och tagande. Förtroendet i relationer kan sättas på prov om en part försöker kontrollera för mycket. Då kan den andra parten uppfatta det som om denne inte är litad på. Kommunikation är mycket viktigt, med kommunikation utförd på rätt sätt kan den ena parten vinna både engagemang, intresse samt få motparten att förstå vad som vill bli sagt. Det finns ett antal medel som kan användas vid kommunikation, som skriftligt på papper, via mejl, telefon eller öga mot öga. Fördelar med skriftligt är att det kan sändas till många men att risken för missförstånd finns samt att mottagaren kanske inte läser materialet. Personliga möten och kontakt via telefon innebär en stor uppoffring av tid medan risken för missförstånd minskar (Persson m fl, 2006)

3.6 Juridik

Lagen om offentlig upphandling

”13 § Med offentlig upphandling avses de åtgärder som vidtas av en upphandlande myndighet i syfte att tilldela ett kontrakt eller ingå ett ramavtal avseende varor, tjänster eller byggentreprenader.” (Lag 2007:1091)

Lagen om offentlig upphandling (LOU) reglerar hur kommuner och annan offentlig verksamhet kan anlita företag för att utföra arbete eller när varor ska köpas in. Grundmodellen anger att det alternativ som kostar minst ska väljas. Det finns dessutom andra variabler än priset som ska vara lägst, som att hållbara företag ska väljas kombinerat med lågt pris. Anledningen till att LOU finns är att gemensamma skattepengar ska användas effektivast möjligt så att mesta möjliga nytta kan fås genom dessa medel (Konkurrensverket, 2014).

Mjuka parametrar vid LOU upphandling

Emilio Johansson redogör i sitt examensarbete vid Lunds Universitet för att mjuka parametrar kan användas istället för enbart pris som är det vanliga vid upphandling traditionellt sett. Det kan innebära mindre risk för konflikter då incitament för samtliga parter kan lyftas in samt parametrar som samarbetsförmåga och kompetens kan användas. Det är oftast bra att välja bort det lägsta priset då dessa alternativ ofta leder till dålig kvalitet på något sätt. Kommuner är tvungna att följa lagen om offentlig upphandling men det blir allt vanligare att andra parametrar än pris används (Johansson, 2012).

ROT-avdraget

På Skatteverkets hemsida går det att läsa om ROT-avdraget och vad det innebär. ROT-avdraget är utfärdat av staten och gäller reparation och underhåll samt om- och tillbyggnadsarbeten som ger rätt till skattereduktion. Detta gäller om de utförs i eller i nära anslutning till en bostad som kunden äger eller bor i eller har som fritidsbostad eller som kunden äger och kundens föräldrar bor i. Skattereduktionen gäller endast för arbetskostnaden och således inte för några materialkostnader. Vidare krävs att bostaden inte är nybyggd och definieras som det under byggnadens fem första år då fastighetsavgift ej betalas. Skattereduktionen som ges för ROT-avdraget är halva arbetskostnaden dock högst 50 000 kr per person och år. Det är den anlitade hantverkaren som ansöker om ROT-avdraget hos Skatteverket och får det utbetalat. Kunden får sedan sin reduktion fastställd med den årliga inkomstdeklarationen (Skatteverket, 2014).

4 Resultat 1 – identifiering av åtgärder

I detta avsnitt sammanställs information som behövs för att finna åtgärder för förbättrad likviditetssituation. Informationen inhämtas från Avdelningen i ett första skede samt kompletteras med information erhållen från andra projektchefer som har hand om Skanska Direkt-distrikt i landet. Utöver projektchefer i andra distrikt i landet kommenterar också en regioneconom, distriktschef och regionalchef för Skanska situationen och ger deras syn på problemet. Externa informationskällor används för kompletterande information och prisuppgifter.

4.1 Intervjuer med projektchef och produktionschef i Avdelningen

Projektchefen och en produktionschef i Avdelningen kommer i gruppintervjuer skildra sina tankar och synpunkter. Under intervjuerna med dem ges en inblick i organisationen samt en bild av vilka problem och val Avdelningen ställs inför. Denna information utgör en del av de fakta som ligger till grund för identifieringen av åtgärder som kommer användas för att besvara syftet i arbetet.

Det är uppenbart att likviditetsproblemen är något som påverkar de båda och att det är ett problem som de vill lösa. Det finns dessutom en önskan från distriktschefen som är ytterst ansvarig för distriktet, om förbättrad likviditet då han får svara för brister i distriktets ekonomi till Skanska Sverige. Det finns en rankningslista över samtliga Skanska Direkt-distrikt i Sverige där Avdelningen ligger på plats 22 av 26 av samtliga distrikt i Sverige³.

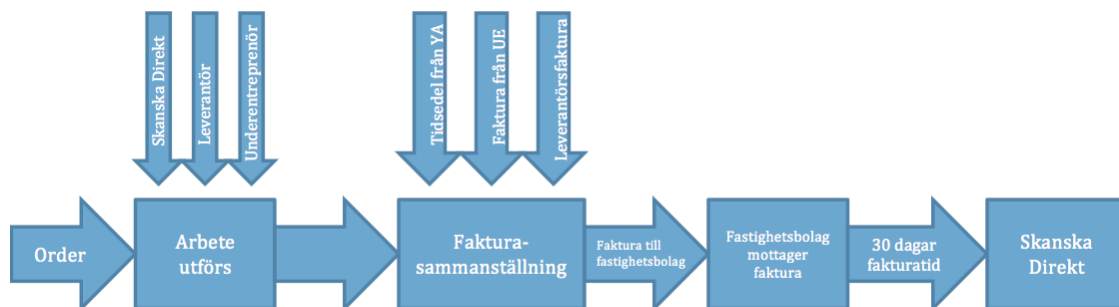
Skanska Direkt ska som regel utföra mindre projekt med ett värde på högst 15-20 miljoner men även löpande byggservice. Tanken med begränsningen av projektens storlek är att fast platsledning inte ska behövas. Begränsningen finns också till för att förhindra att Skanska Direkt inte ska konkurrera med Skanska Projekt i upphandling av specifika projekt. Produktionschefen har huvudsakligen hand om en beställare vilken är ett kommunalt fastighetsbolag i en av städerna där Avdelningen verkar. Avtalen med denne beställare är två år med möjlighet till förlängning till ytterligare två år med utvärdering efter varje år vilket innebär som mest fyra år om denne är nöjd. Skanska Direkt ansvarar där för byggservicen av halva beståndet av fastighetsbolagets fastigheter, den andra hälften ansvarar en annan byggserviceaktör för. Fastighetsbolaget står varje år för cirka 15-20 miljoner kr av omsättningen på cirka 80 miljoner kr som är den kalkylerade omsättningen. När det kommunala fastighetsbolaget ska utföra projekt på över två miljoner ska dessa gå ut på upphandling på den öppna marknaden. Vid projekt som beräknas hamna mellan 0,5-2 miljoner ska entreprenaden utlysas för tävlan mellan fem olika entreprenörer. A conto-fakturering blir möjlig vid större projekt för där finns ofta en budget och betalningsplan från start och specifikation blir inte lika viktig. Omsättningen för Skanska Direkt i distriktet var år 2013 cirka 70 miljoner kr.

³ Uppgift hämtad 2014-02-28

Om ett genomsnitt räknas ut över året på ungefärlig omsättning per månad blir det $80\,000\,000/11 = 7\,300\,000$ kr per månad i kundfordringar. Leverantörs- och UE-skulder uppgår till $60\,000\,000/11 = 5\,000\,000$ kr varje månad utslaget på ett år. Siffrorna är ungefärliga och baserade på prognosen för år 2014.

Skanska Direkt töms på kapital varje år vid årsskiftet vilket innebär att det inte finns någon buffert att ta kapital ifrån från ett år till nästa. Det blir som att starta ett nytt företag efter varje årsskifte. Sämst likviditet nås således i början av året då omkostnader finns trots att Avdelningen tömms på kapital. Skanska Direkts budgetering sker från september till september för att konton ska hinna stängas ner till nyår. Dock får projekt löpa över nyår vilket många projektchefer eftersträvar för att gynna likviditeten.

Produktionschefen ansvarar för att fakturera exempelvis det kommunala fastighetsbolaget. Fastighetsbolaget som beställare kräver specifikation på utfört arbete och material. För att produktionschefen ska kunna skicka en faktura måste han därför ha fått faktura i sin tur från underentreprenörer samt leverantörer. Dessutom krävs att tidsedel bifogas med arbetsordern vilket innebär att yrkesarbetaren behöver meddela hur mycket tid som lagts på de olika aktiviteterna.



Figur 1: Fakturaprocessen för Skanska Direkt mot fastighetsbolaget.

Produktionschefen hävdar att det likviditetsmässigt skulle vara av fördel att gå igenom vad som kan faktureras varje dag, något som han sällan gör på grund av arbetsbelastningen han har. Olika beställare har olika projektnummer, exempelvis har fastighetsbolaget ett projektnummer och varje aktivitet får ett eget ordernummer. En aktivitet kan vara att byta en dörr. En väg att gå för att få effektivare fakturering skulle kunna vara att få hjälp med den av en ekonomiassistent. Internt skulle det kosta cirka 550 kr per timme⁴ och externt skulle det kosta 340-400 kr per timme⁵ beroende på vilken erfarenhet denne behöver. Om en sådan skulle användas skulle det uppskattningsvis räcka med 8 timmar per vecka för att få bukt med fakturorna. Enligt projektchefen och produktionschefen skulle det uppskattningsvis kosta 112 000 kr om året för en extern assistenträknat på 350 kr per timme.

Skanska Direkt kan fakturera fastighetsbolaget när samtliga UE och leverantörer skickat faktura för ett specifikt projekt. Det medför att Skanska Direkt inte själv kan avgöra när en faktura kan skickas efter ett färdigställt jobb i en fastighet utförts. Att få UE och Leverantörer att fakturera snabbare kan ske genom att incitament ges som

⁴ Regioneconom Skanska 2014-04-01

⁵ Malin Ring, Konsultchef Manpower 2014-04-01

upplysande om att de får en bättre likviditet om de fakturerar snabbare. Upplysning om att fakturera är en syssla som ändå ska göras. Fakturering ger företaget möjlighet att utvecklas positivt vilket bör uppmärksammas. Bra likviditet medför större förtroende och möjliggör kontakter med nya beställare.

För underentreprenörers och leverantörers fakturor läggs ett påslag, för beställare är detta påslag förhandlat till 12 procent. Skanska har lägre inköpspriser från många leverantörer av material än vad många konkurrenter har. Med det låga priset följer även att 12 procent påslag innebär ett lägre påslag pengamässigt än om köp skulle göras från den dyraste leverantören som fanns att tillgå. Ett alternativ skulle kunna vara att sälja material från eget lager och alltså köpa in för ett förmånligt pris samt höja priset och sälja till exempelvis en order till det kommunala fastighetsbolaget och göra 12 procent påslag på det nya priset och fortfarande ha ett konkurrenskraftigt pris. Viktigt då är att tänka på skattemässiga konsekvenser. Detta skulle dock kunna stå i konflikt med Skanskas mål om att handla etiskt rätt.

Ärendehanteringsprogrammet som Skanska Direkt använder heter Objekt och Tidsregistreringssystem (OTS) och är ett internt utvecklat program för att hantera fakturor och finna nyckeltal samt se hur det går för distrikten. I OTS:en kan även en överblick av alla distrikt i landet göras och en jämförelse i en rankingslista visar hur distrikten är placerade med hänsyn till olika nyckeltal. Ett av dessa nyckeltal är distriktens likviditet. Projektchefen i Avdelningen studerar dagligen siffrorna i OTS:en för att se hur de presterar.

Tester har gjorts med surfplattor i produktionen men det var krångligt med ett dåligt gränssnitt samt omständigt att införa. Alla yrkesarbetare har en telefon och genom att förse alla med en smartphone, skulle en applikation kunna användas som möjliggör för meddelande om när en arbetsorder är slutförd. Det skulle ske genom en applikation som är sammanlänkad med OTS:en och då skulle produktionschefen slippa föra in en del av underlaget innan fakturan skickas till beställaren och på så vis frigöra tid. Produktionschefen skulle då slippa en stor mängd tidssedlar att sammanställa i OTS:en.

4.2 Intervjuer med projektchefer i andra distrikt samt regional Direktenchef, regionekonom och distriktschef i Skanska

För att reda ut om det finns specifika anledningar till att Avdelningen ligger i botten i Skanskas interna ranking vad gäller likviditet har ett antal intervjuer gjorts med projektchefer från andra distrikt i Sverige. De distrikt som låg bäst till vad gäller likviditet låg även bra till som helhet ekonomiskt sett. Totalt intervjuades projektchefer i åtta distrikt varav fem distrikt var de bäst presterande likviditetsmässigt och de tre resterande de som presterade sämst.

Skillnad i karaktär mellan distrikt

Då intervjuerna gjorts har karaktären av distriktet framträdit. Intervjuerna har avslöjat hur stora områden och hur stora städer samt samhällen distriktet arbetar över. Detta kan ge utslag på andelen jobb distriktet har som kan ske med betalningsplan alternativt som projekt, samt hur stor del som sker med löpande betalning.

Distriktens likviditet korrelerar till stor del med hur stor del av arbetena som sker som projekt med betalningsplan gentemot hur stor del som är löpande byggservice utan betalningsplan. Då projekt utförs sker betalningar till viss del med a conto enligt betalningsplan vilket leder till en bättre likviditet. Enligt prognosen för 2014 har Avdelningen cirka 60 procent projekt med betalningsplan samt 40 procent med löpande byggservice. Avdelningen sträcker sig över ett område med ett antal mindre städer och samhällen vilket till viss del påverkar storleken och mängden av möjliga projekt med betalningsplan. Jämfört med större städernas Direktavdelningar, som Distrikt A, kan bilden bli snedvriden då Distrikt A har stora projekt i Direktavdelningen och räknar inte på små projekt eller byggservice alls.

Högst rankade i likviditetslistan i Skanskas system var Distrikten A, B, C, D och E. Sämst var Distrikten F, G och H. De mest intressanta distrikten att studera är de som har liknande karaktär som Avdelningen avseende geografi och fördelning projekt och löpande byggservice. Alla toppresterande distrikt förutom Distrikt A, som enbart har projekt, är intressanta att studera och ta lärdom av. En av anledningarna är att de har liknande eller mindre fördelaktig fördelning av projekt och löpande byggservice. Intressant är även att se på Distrikt F, G och H som alla har stor geografisk spridning och dålig likviditet för att se om de försöker göra något åt sin likviditetssituation samt om de har något gemensamt som gör att de presterar dåligt. Åtgärder har därigenom kunnat finnas genom att förstå de problem de olika distrikten ställs inför.

Intervjusammanställning

Vid intervjuer men projektchefer i olika distrikt i landet hos Skanska Direkt har flera åsikter framkommit kring hur arbetet med att hålla en bra likviditet sköts.

	Andel projekt/service	Geografi	Hur faktureringen sköts	Likviditetsläge	Speciell betalningsmetod
Distrikt A	90 % / 10 %	Storstad	Stor del projekt innebär att det blir en liten del att fakturera. Administratör tar hand om den faktureringen.	Positivt	Betalningsplaner på grund av mycket projekt
Distrikt B	80 % / 20 %	Större orter över litet område	Ekonomiassistent tar hand om all fakturering.	Positivt	Gör betalningsplaner på jobb över 100 000 kr
Distrikt C	30 % / 70 %	Större orter över litet område	Alla PC fakturerar var för sig och ibland sitter de alla tillsammans.	Positivt	A conto-fakturerar på jobb över 20 000 kr
Distrikt D	60 % / 40 %	Större orter över litet område	Ekonomiassistent sköter faktureringen fyra dagar i veckan.	Positivt	A conto-fakturerar på jobb som varar mer än två veckor
Distrikt E	75 % / 25 %	Stad och större orter över litet område	PC fakturerar till största del.	Positivt	A conto-fakturerar på mycket småjobb. I projekten skrivs framtunga betalningsplaner
Distrikt F	25 % / 75 %	Städer utspridda över stort område	PC fakturerar.	Negativt	Få a conto-fakturor skickas. Endast till långvariga beställare
Distrikt G	20 % / 80 %	Stad och utspridda orter över stort område	PC fakturerar.	Negativt	A conto-fakturerar försäkringsbolag vid vattenskador
Distrikt H	20 % / 80 %	Städer utspridda över stort område	Två anställda som huvudsakligen arbetar med att fakturera.	Negativt	Få a conto-fakturor skickas. Endast till långvariga beställare

Figur 2: Överblick av distrikts karaktär.

Ekonomiassistent

Ett antal projektchefer anser att en ekonomiassistent bidrar till en god likviditet genom att denne avlastar produktionscheferna med faktureringen. Genom dess avlastning kan fakturor skickas iväg snabbt och i tid. Distrikt som jobbar på detta sätt är Distrikt B, D och H. Distrikt B och D ligger bland de fem översta i rankningslistan i OTS:en avseende likviditeten medan Distrikt H hör till de som det går sämre för. Några distrikt, såsom Distrikt C och G, har valt att inte ha en ekonomiassistent anställd då de anser att en ekonomiassistent inte kan få den inblicken på detaljnivå som en projekt- eller produktionschef har i arbetet. Projektchefen i Distrikt H menar också att en ekonomiassistent tar längre tid på sig att fakturera än en produktionschef beroende på att de saknar insikten i arbetet. Regionekonomen nämner också att en del

produktionschefer hade velat ha stöttning i faktureringen men att flera inte velat ha det då de vill ha koll på underlaget. Att ta fram underlag tar mycket tid och ska beräknas. En del av framtagandet av underlag kan en ekonomiassistent inte göra då de saknar kunskapen. Tidigare har det varit vanligare med en ekonomiassistent anställd i distrikten men sedan OTS:en introducerades har det blivit enklare för produktionscheferna att själva fakturera.

A conto-fakturering

I dagsläget fakturerar alla distrikt i någon mån a conto. Hur mycket och till vilka summor varierar mycket mellan distrikten. Vissa distrikt jobbar dock mer aktivt att få iväg så många a conto-fakturor som möjligt. Detta borgar för en god likviditet då de får in en klumpsumma med kapital i ett tidigt skede och slutavräkning sker vid färdigställande. Långsiktiga relationer med beställare kan leda till att det är enklare att förhandla om att få skicka fakturor a conto. Några distrikt har som mål att fakturera alla jobb som överskrider en viss summa a conto. Exempelvis fakturerar Distrikt C på summor över 20 000 kr och Distrikt B sätter upp betalningsplan och därmed a conto-fakturerar alla jobb på över 100 000 kr. Projektchefen i Distrikt E arbetar med att försöka a conto-fakturera på alla småjobb. I Distrikt D jobbar de istället med ett tidsbaserat system där de a conto-fakturerar alla jobb som varar över två veckor. Regionalchefen har på förslag att införa a conto-fakturering på jobb som beräknas kosta minst 30 000 kr för alla distrikten i regionen.

Försäkringsjobb

I Distrikt G utförs många försäkringsrelaterade jobb vilket ger, om det är en vattenskada, god möjlighet att skicka en a conto-faktura på 50-70 procent av kalkylen och få betalt innan jobb utförs. Projektchefen i Distrikt G menar på att dessa jobb gynnar likviditeten och förespråkar denna typ av jobb. Regionekonomen motsäger sig dock detta och menar att försäkringsärenden är tröga med många inblandade, att det kräver mycket administration och därför tar det lång tid för produktionschefen att få underlag för fakturan.

ROT-arbete mot privatkunder

Projektchefen i Distrikt G menar att det kan vara en svårighet att ha byggserviceverksamhet när flera mindre orter ska tillgodoses. Antalet större jobb kan vara få på en geografiskt stor yta med små orter och Skanska Direkt tvingas ta jobb åt privatpersoner för att hålla sysselsättningen uppe hos yrkesarbetarna under sämre tider. Arbete utfört åt privatpersoner leder till administrativa åtaganden mot Skatteverket då ROT-avdrag ska göras vilket är tidskrävande. Många små jobb leder till ökade omkostnader för Skanska som har stora krav på avkastning. Projektchefen i Distrikt G menar att byggservice inte är lämpligt på alla platser i landet.

Faktureringens betydelse

Alla distrikt som intervjuats strävar efter att i största möjliga mån fakturera så snabbt och kontinuerligt som möjligt. I verkligheten skiljer det sig dock mycket mellan de distrikt som lyckas utföra detta bäst och de som inte lyckas prestera lika bra. Några distrikt exempelvis Distrikt E sitter dagligen med fakturorna medan en del distrikt bara lyckas en eller två gånger i veckan. Medvetenheten om att bra och snabb

fakturering påverkar likviditeten i största grad finns dock hos alla distrikt. Många av projektcheferna i de olika distrikten trycker på vikten av att sätta sig och ta hand om fakturorna och inte låta dem bli liggande och förmedlar detta till sina produktionschefer. Projektchefen i Distrikt C säger att han kan uppmana sina produktionschefer att ta ett mindre projekt då och då just för att få tid över till att sitta ner på kontoret och fakturera. Projektchefen i Distrikt D menar att snabb fakturering är en åtgärd som gör beställaren nöjd och risken för att den påpekar småfel blir mindre.

OTS:ens påverkan

De flesta av de projektchefer som intervjuats bekräftar att rankingslistan som finns i OTS:en är triggande och ett incitament till att prestera bra i jämförelse med kollegorna i de andra distrikten. Rankingslistan är även en indikator på hur distriktet ligger till och om förbättringar behöver göras och flera distrikt tar en titt på den varje dag. Dock talar de flesta om att granskning av listan bör göras kritiskt då distriktens karaktär skiljer sig mycket åt. En del distrikt har stor andel projekt och mindre andel löpande byggservice och andra tvärtom vilket leder till att distrikt inte kan jämföras rakt av.

Avtal och relationer

De olika distrikten ser både fördelar och nackdelar med långa och korta avtal med beställare, underentreprenörer och leverantörer. Ramavtal med UE är bra då de oftast blir långa och priset höjs inte. Långvariga relationer leder till ett bra förtroende mellan beställare och entreprenör vilket kan leda till att entreprenören exempelvis kan a conto-fakturera. En nackdel med långa avtal med beställare är att motparten ofta är duktig på att förhandla vilket kan leda till att det är svårt att få fram ett bra avtal. Det kan i sin tur vara enklare med engångskunder att få till en bra betalningsplan. Ett långt avtal med en god relation till motparten kan leda till att risken för konkurrens blir mindre. Likaså kan långa avtal med en god relation leda till att beställaren betalar bättre för utfört arbete då de vet vilken kvalitet som levereras.

Tydlighet

Ett flertal projektchefer understryker betydelsen av tydlig kommunikation med beställare och leverantörer. Projektchefen i Distrikt B menar att det inte är något att skämmas över att ha önskan och krav om att göra betalningsplan vid jobb över 100 000 kr, bara tydlighet visas direkt. Då vet beställaren var den har Skanska och ingen stor diskussion behöver uppstå. Projektchefen i Distrikt F jobbar med att förhindra missförstånd genom att alltid skicka rätt fakturor till rätt beställare. Redan i avtalsskedet är det viktigt att kommunicera sina krav och önskemål. Regionekonomen anser att distriktet bör förhandla om fördelaktigare betalnings- och fakturerings sätt med sina UE, leverantörer samt beställare. Ekonomen tror också att mer fokus ska kunna läggas i detta skede än vad som görs idag.

Organisationens roll

Det är likväl viktigt att alla i organisationen arbetar mot samma mål och att alla är införstådda i att likviditeten är viktig. Medvetenheten bland projektchefer, produktionschefer och yrkesarbetare borgar för att målen kan uppnås. Projektchefen i Distrikt F kommunicerar att likviditetsarbete är viktigt för alla i organisationen så att

de vet vad de ska jobba mot för mål. Han genomför en uppföljning av likviditetsarbetet för att se att det faktiskt sker ett jobb med frågan. Projektchefen i Distrikt D använder sig av rankningslistan i OTS:en dagligen och visar den för medarbetare för att se hur de ligger till. Projektchefen i Distrikt A påminner anställda om att betalning inte sker före 30 dagar efter skickad faktura även om läget ser bra ut i dagsläget. Projektchefen i Distrikt C menar att det är viktigt att alla strävar mot samma mål och inte bara en person sitter och strävar efter en bra likviditet.

Betalningsplan

En möjlighet att förbättra likviditet är genom att öka mängden projekt med betalningsplan och minska ramavtal och byggservice. Projektchefen i Distrikt F menar att han under senare år lyckats förbättra likviditeten bland annat på grund av minskad mängd byggservice och ökat antal projekt med betalningsplaner. Projektchefen i Distrikt E har förbättrat sin likviditet under senare år samtidigt som han missat många ramavtal som innebar byggservice.

LOU och ramavtal

Ramavtal som sträcker sig i flera år kan vara en bra bas då det alltid finns sysselsättning inom dessa. En fördel med LOU-jobb är att vetskap finns om att alltid få betalt för utfört arbete. Nackdelen med LOU är då beställaren går på enbart pris för då har Skanska svårt att hävda sig mot mindre aktörer med avsevärt lägre priser. Enligt Skanskas nollvision om noll etiska fel kan Skanska inte konkurrera med de mycket låga timpriserna som små konkurrenter kan hålla. Skanska kan enligt detta aldrig ta betalt för fler timmar än de verkligen arbetat vilket mindre aktörer kan. Projektchefen i Distrikt H menar att LOU-kunder är tuffa i sina upphandlingar, och har ofta mycket erfarenhet. Vissa LOU-kunder har fler parametrar än enbart pris vilket ger Skanska en bra chans då de har kvaliteter som miljömedvetenhet och etiskt uppförande. Projektchefen i Distrikt G menar att LOU-kunder ofta missbedömer hur stora jobb kan bli men då kan a conto-fakturering ske som en lösning. LOU vill ofta ha specifikation på utförda arbeten och därför är det svårt att få till a conto-fakturering. I vissa fall kan dock långa relationer med LOU-kunder leda till möjlighet att skicka a conto-fakturor.

Ta betalt för allt

Projektchefen i Distrikt D anser att det är viktigt att ta betalt för det som inte är arbetsledning i kontrakt där överenskommelse finns om utförande av jobb med arbetsledning mot LOU-kunder och ramavtal. Han menar att utredning och projektering är uppgifter som är möjliga att ta betalt för, exempelvis tar hans arbetsledare betalt för att gå och mäta ett fönster. Projektchefen i Distrikt C påpekar att det är viktigt att ta betalt för material som spik, skruv och lim samt ta ut en hyra för maskiner såsom egen dammsugare om en sådan används, då en dammsugare annars skulle behöva hyras.

Gamla lönehanteringssystem

Projektchefen i Distrikt H hävdar att löne/tidsrapporteringssystemet som används idag för yrkesarbetare är föråldrat. En papperslapp fylls i och skickas sedan till Skanskas huvudkontor. I dagsläget sker lönerapporteringen i tre steg. Yrkesarbetaren fyller i en

pappersslapp som lämnas till en produktionschef som för in den i OTS:en. Från OTS:en skrivs tidsrapporteringen ut och skickas till Affärssystem, som är en supportfunktion inom Skanska, som sedan, återigen, får skriva in den i sitt lönesystem. Ett nytt system håller dock på att utvecklas vilket möjliggör för yrkesarbetare att skriva in tidsrapporteringen digitalt direkt för att sedan skickas till Affärssystem.

Nystart vid nyår

En anledning till att ett flertal distrikt har negativ likviditet är att de måste lämna ifrån sig allt kapital vid årets slut men ändå klara de löpande omkostnaderna i början av året. För Projektchefen i Distrikt G dröjer det ofta ett halvår innan pluslikviditet kan nås. Om ett litet företag skulle hamna på negativ likviditet skulle det gå i konkurs enligt projektchefen i Distrikt C, därför ser han att det är av största vikt att hålla sig på plus. Han anser att både små som stora fakturor behöver komma iväg snabbt då det är helheten som räknas i likvidsaldot. Internräntan är i dagsläget högre om distriktet ligger på minuslikviditet och behöver låna av Skanska än om pluslikviditet finns enligt regionekonomen.

UE:s dröjsmål

Ett flertal projektchefer påstår att det är ett stort problem att UE-fakturor dyker upp sent, vilket blir ett problem när arbete utförs åt beställare som kräver specifikation på utfört arbete för att betala fakturor. Projektcheferna i Distrikt C, D, G och H anser att UE i vissa fall behöver jagas på för att skicka fakturor och att det är tidsödande att få dem att fakturera. De behöver jaga UE för att de i sin tur ska kunna fakturera beställare.

Marknadsspecialisering

Projektchefen i Distrikt C har ett geografiskt stort område att vara projektchef över. Han poängterar att han fokuserar på att ha en god närvaro på tre utvalda lokalmarknader som var och en utgörs av en stad med omnejd. Övriga delar av området har han prioriterat bort. Han menar att det är ett sätt att göra ett bra jobb genom att fokusera på några få beställare.

Långa betaltider

Projektchefen i Distrikt G berättar att hans distrikt utför jobb åt Volvo vilka har en fakturatid på 90 dagar. I praktiken innebär det faktureringsstid på upp till 120 dagar då Volvo har ett omständigt system för fakturering. Han menar att det skulle vara av stort värde att få avtala med UE om att ha längre fakturatid med dem också från Skanskas håll. Projektchefen i Distrikt F berättar att han har fakturatider på alltifrån 30 dagar med sina beställare, upp till 60 dagar för en del större beställare som har krav på det.

Dubbelmoral

Regionalchefen för Skanska Direkt resonerar kring möjligheten att avtala om längre betalningstider till leverantörer och UE. Han ser det som ett moraliskt dilemma då Skanska inte vill ha långa betalningstider från stora beställare liksom Volvo bör Skanska inte heller förhandla med mindre leverantörer och UE om förlängda betalningstider.

Det blir en slags dubbelmoral som rimmar dåligt med Skanskas värdegrunder att utnyttja småföretagare som bank. Dock anser han att det finns en potentiell förhandlingsmöjlighet om längre betalningstider med större, rikstäckande företag.

5 Presentation av åtgärder

För att komma tillrätta eller mildra likviditetsproblem finns det många åtgärder som kan genomföras. Åtgärderna har utarbetats efter resonemang med Avdelningen, med projektchefer från andra delar av Sverige på Skanska Direkt samt litteratur som använts för att utveckla idéerna. De identifierade åtgärderna som skulle kunna användas för Avdelningen presenteras nedan. Det är åtgärder av olika slag som påverkar likviditet olika mycket. Vissa kräver mer tid och resurser än andra.

1. **Á-pris**

Ett moment som ska utföras kan bli utfört antingen på löpande räkning eller till ett förutbestämt pris. Skanska Direkt får ge ett kostnadsförslag på vad momentet förväntas kosta som beställaren får skriva kontrakt på. Om det är en LOU-kund bör det ingå i det upphandlade avtalet att fastprisjobb får utföras till en kostnad av bifogad á-prislista. Av stor vikt vid sådant åtagande är att exempelvis fönsterbytet inte är av karaktär som innebär kostnader som överskrider det satta priset. Konkurrens i detta fall skulle kunna ske genom att flera entreprenörer får göra sin prissättning för byte, installation eller byggnation av specifika delar. Sådana prissättningar är bindande för entreprenören och ska innehålla fullt färdiga priser per enhet. De hypotetiska mängderna som gått åt kan jämföras med det verkliga utfallet och möjliggör reglering av kostnader mellan parterna genom att gå till á prislistan för jämförelse (Söderberg, 2011). Det är möjligt att sätta ett fast pris för exempelvis byte av fönster på en fastighet på 15 000 kr per byte. Då skulle inte specifikation vara nödvändigt att utföra för Skanska Direkt. Det skulle leda till att beställare som annars kräver specifikation skulle kunna betala a conto vilket i sig ger möjlighet till ett bättre kassaflöde.

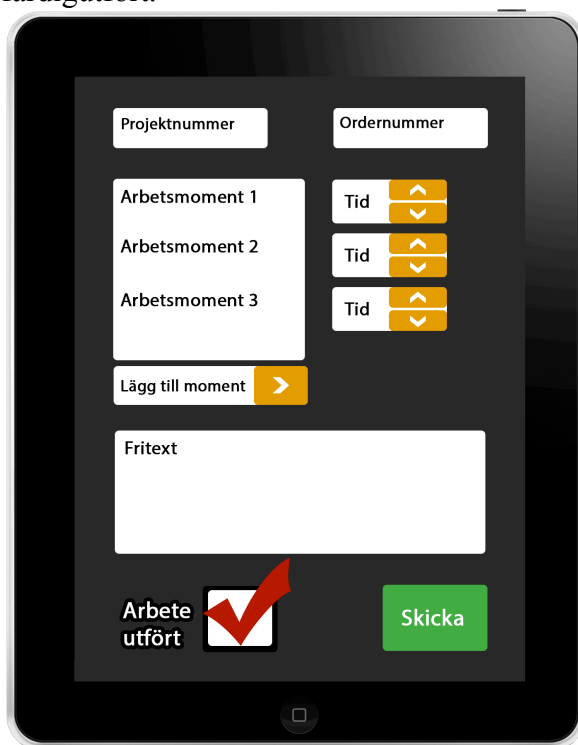
2. **A conto-fakturering vid bestämd belopp- eller tidsgräns**

Vid samtal med projektcheferna i Distrikt B och D framkom att de jobbade med att avtala med beställare att få a conto-fakturera vid en bestämd belopp- eller tidsgräns. Vid jobb som väntas ligga på ett bestämt belopp XX kr eller förväntad utförandetid på minst XX veckor kan Skanska Direkt avtala om att få a conto-fakturera. En a conto-faktura på två tredjedelar av totalbeloppet anser projektchefen i Distrikt B inte är några problem att skicka till beställaren. Det leder till en framtung betalning som gynnar Skanska Direkts likviditet.

3. **Applikation för yrkesarbetare**

En möjlig åtgärd som framkom under samtal med projektchefen och produktionschefen i Avdelningen för att skynda på fakturering till beställaren, och på så sätt få in betalningen i ett tidigare skede, är att låta yrkesarbetarna fylla i faktureringsunderlaget redan ute på arbetsplatsen. Detta hade kunnat möjliggöras med en applikation till en surfplatta eller smartphone. I dagsläget sitter produktionschefen på kontoret och tar emot papper där yrkesarbetarna har fyllt i vilken typ av arbete som har utförts samt tidsåtgången till detta. Produktionschefen fyller i detta i OTS:en och skickar sedan det vidare genom en faktura till beställaren. Tanken är att med hjälp av applikationen fylla i faktureringsunderlaget redan på arbetsplatsen. Detta hade sparat tid på kontoret där resurser i dagsläget går åt till att ta fram underlag till fakturan.

Tester har tidigare utförts med en surfplatta för att fylla i OTS:en på plats, men det har visat sig vara alldeles för krångligt och inte anpassat till att vara användarvänligt samt tidskrävande. Anledningen till detta har varit att hela OTS:en som öppnas i datorn på kontoret även öppnas i läsplattan och blir alldeles för svåröverskådlig.⁶ Alla tjänster som du kan få upp i datorn krävs inte ute på arbetsplatsen. Därför hade det varit fördelaktigt om en applikation kunde arbetas fram där endast de nödvändigaste funktionerna för att kunna fylla i faktureringsunderlaget fanns med. Funktioner som hade varit viktiga att ha med i applikationen är tidsåtgången för de olika arbetsmomenten, projektnumret och ordernumret på arbetet som utförs, vad för aktivitet som har utförts, en ruta för fritext där yrkesarbetaren kan fylla i exempelvis vilket material som har gått åt samt en bockruta för att tala om att arbetet är färdigutfört.



Figur 3: Förslag på gränssnitt för applikation.

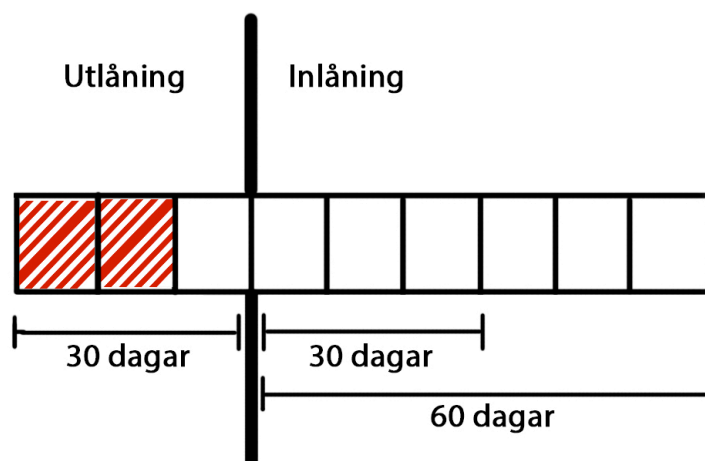
4. Avtala om kortare betalningstider med beställare

Regionekonomen hävdar att likviditetssituationen kommer att kunna förbättras i takt med att bättre förhandlingar sker ifrån Skanska Direkts sida. Hon tycker att Skanska är för snälla mot beställare och vill se mer a conto-fakturering. Det är fullt möjligt att förhandla om snabbare betalning från beställare. Beställare med bra likviditet har ofta inga problem med att betala på kortare tid då några dagar inte har någon större betydelse. En betalningstid på 10 dagar kan föreslås och flexibilitet bör vara ett ledord om gamla beställare ska vänja sig med en kortare betalningsperiod (Hedberg, 2014). Att ha kortare betalningstider innebär att Skanska Direkt skulle kunna få möjlighet till en förbättrad likviditet då kapital skulle lånas ut till beställarna under kortare tid.

⁶ Projekt- och Produktionschef i caseorganisationen 2014-01-31

5. Avtala om längre faktureringsstider med UE

Enligt civilekonomen Mikael Carlson är leverantörskrediter ett billigt sätt att finansiera verksamheter på (Carlson, 2006). Regionekonomen vill se hårdare förhandlingar med UE och leverantörer så att kredittiden kan maximeras. Dagens leverantörskrediter är på 30 dagar i de flesta fall för Avdelningen. Avdelningen ger också 30 dagars betalningstid gentemot sina beställare i de flesta fall. Om det tar längre tid innan UE behöver betalas får Skanska Direkt bättre likviditet. Omvänt gäller att ju tidigare en beställare betalar Skanska Direkt desto bättre blir likviditeten.



Figur 4: Modell för längre inlåning och kortare utlåning.

Exempelvis i det fall då avtal om en kortare betalningstid gentemot beställare på 10 dagar istället för dagens 30 dagar nås skulle det innebära att utlåningen minskade till 3333 kr från 10 000 kr. Om betalningstiden till UE utökades till 60 dagar istället för dagens 30 dagar skulle inlåningen öka från 10 000 kr till 20 000 kr. Om båda scenariona med utökad betalningstid mot UE och minskad betalningstid för beställare skedde skulle likviditeten vara plus 16 667 kr.

I det fall Avdelningen lyckades minska kundfordringstiden från 30 till 10 dagar skulle det leda till att de cirka 7 300 000 kr som finns som fordringar skulle minskas till cirka 2 300 000 kr. Inlåningen som ligger på cirka 5 300 000 kr skulle bli 10 600 000 kr om tiden som Skanska Direkt skulle betala på skulle ökas till 60 dagar istället för 30 som gäller idag. Åtgärden leder till att mer kapital ligger på kontot hela tiden och att likviditeten förbättras.

6. Ekonomiassistent till produktionschef

Faktureringen är en stor del av produktionschefen i Avdelningens jobb. Cirka 4-8 timmar per vecka lägger han på denna syssla. Faktureringen är något som han ibland drar på då han hellre väntar på att det finns ett antal att skicka. En faktura kan skickas först då en arbetsorder är slutförd och huruvida produktionschefen skickar faktura då beror till stor del på vilken arbetsbelastning han har. Efter samtal med produktionschefen framkom en möjlighet om att avlasta honom genom att anlita en ekonomiassistent och

genom denna åtgärd även kunna skicka fakturor snabbare. Ekonomiassistenten skulle kunna anlitas internt hos Skanska alternativt externt från ett bemanningsföretag. Internt skulle kostnaden per timme bli cirka 550 kr⁷ medan en extern assistent från ett bemanningsföretag som Manpower skulle kosta 340-400 kr i timmen⁸. Enligt produktionschefen skulle arbetet med faktureringen kräva en arbetsinsats om 8 timmar per vecka för ekonomiassistenten. Räkneexempel:

Kostnad för ekonomiassistent från Manpower: $8 \cdot 400 = 3200$ kr vecka = 144 000 kr om året.

Kostnad för ekonomiassistent internt: $8 \cdot 550 = 4400$ kr vecka = 198 000 kr om året.

7. Hyra för egna maskiner

En åtgärd kan enligt projektchefen i Distrikt B vara att vid projekt ta ut en extra hyra för maskiner som finns i företaget såsom dammsugare och liknande. Många verktyg och maskiner behövs i verksamheten och det är lätt att glömma att om verktygen och maskinerna inte hade funnits i företaget hade de behövts hyras in till en kostnad. Denna kostnad bör faktureras till beställaren då kostnaden hade uppstått för beställaren oavsett varifrån maskinen kommer. Detta påverkar Skanska Direkts likviditet positivt enligt projektchefen i Distrikt B.

8. Incitamentsmodell för fakturering

För att få UE att fakturera snabbt kan avtal skapas där incitament finns för att fakturera så fort som möjligt. En sådan incitamentsskapande modell skulle kunna se ut som följande baserat på GH Phipps villkor om att dra på betalningen en månad om inte faktura kommit in innan den 20:e varje månad och Skanska Direkts specifika problematik: Om UE skickar faktura direkt när utfört arbete är färdigt gäller den vanliga betalningstiden från Skanska Direkt på exempelvis två månader. Om UE dröjer med faktureringen i låt säga två veckor förlängs betalningstiden till två månader plus två veckor för de två veckorna som UE dröjt med faktureringen. Det leder till att UE får betalt från färdigställandepunkten först efter två månader i stället för en. Alltså skapas incitament att fakturera snabbt. I litteraturstudien nämns att GH Phipps Construction Companies jobbar med att släpa med betalning av fakturor till leverantörer och UE om de inte skickar faktura innan ett visst datum månadsvis. Vidare beskrivs vikten av att testa avtalsmodeller vid avtalsskrivandet som frammanar önskat beteende av parterna som är inblandade.



Figur 5: Incitamentsmodell för snabbare fakturering.

⁷ Regionekonom Skanska 2014-04-01

⁸ Malin Ring, Konsultchef Manpower 2014-04-01

9. Inriktning mot försäkringsjobb

Skanska Direkt i Distrikt G har tagit sig an många försäkringsjobb vilket projektchefen menar gynnar deras likviditet i de fall det rör sig om vattenskador. Då ges möjlighet att skicka a conto i tidigt skede efter att jobbet räknats på, speciellt då det gäller vattenskador där byggnaden behöver torka innan arbete utförs. I de fallen kommer kapital in på kontot innan arbetet påbörjats. Projektchefen anser det rimligt att skicka a conto på 50-70 procent av kalkylerat värde.

10. Sälja fakturor till factoringbolag

Fakturor har olika löptider beroende på vad som avtalats. För att få betalt tidigare på utfört arbete kan ett factoringbolag utnyttjas. Detta är en finansieringsform som innebär att kundfakturor belånas och likvida medel erhålls direkt vilket gynnar kassaflödet. Enligt Karl Sundberg på IKANO Bank ligger räntenivån för en faktura på 2 procent och uppåt beroende på risk.

11. Sälja material från eget lager

När Skanska Direkt arbetar i byggservicen för till exempel ett fastighetsbolag under ramavtal händer det dagligen att material köps in. Skanska har rätt att lägga på 12 procent på inköpspriset enligt AB04 och LOU upphandlingen när de köper in material som de sätter upp till beställaren. Skanska har på grund av sin storlek möjlighet att förhandla ned priser så att de betalar mindre för samma material än vad mindre konkurrenter gör. Det medför att 12 procent påslag på material och varor blir mindre i kapital räknat för Skanska än vad det gör för en mindre konkurrent som köper in material dyrare. Det är möjligt att köpa in material till ett eget lager och sedan sälja materialet till beställare till ett pris som är högre än inköpspriset.

12. Ta betalt för tjänster vilka ej är arbetsledning vid byggservice

Som projektchefen i Distrikt D påpekade ska beställare som har avtalat om byggservice med arbetsledning betala för det som inte är att betrakta som arbetsledning såsom konsultation, utredning och exempelvis måtta fönster. I dagsläget sker detta i liten skala och produktionschefen/arbetsledaren utför flera uppgifter som faktureras som arbetsledning. Projektchefen i Distrikt D menar på att det är viktigt att stå på sig gentemot beställaren och ha rätt i att fakturera extra för tilläggstjänster.

13. Utbildning i avtalsförhandling

Flertalet projektchefer trycker på betydelsen av att förhandla fram bra avtal. Fördelaktiga avtal med såväl beställare som leverantörer och underentreprenörer borgar för en god likviditet. Projektcheferna menar att det är viktigt att vara tydlig och sätta krav i förhandlingen vilket leder till att motparten får en uppfattning om var Skanska Direkt står. Regionekonomen anser att projektchefer och produktionschefer i många fall är för snälla gentemot motparten vid förhandlingar och anser att förbättringar finns att göra i avtalsförhandlandet. Hon ser i dagsläget förbättringar gentemot hur det var för några år sedan och förutspår att avtalsförhandlandet kommer se bättre ut om tre år om trenden håller i sig. Det finns en kurs som erbjuds internt inom Skanska som heter Förhandlingsteknik vid upphandling som Skanska Direkts projekt- och produktionschefer kan gå. Kursdeltagarna får lära sig att

förhandla vid upphandlingar och får en bra grund att stå på. Under kursen får deltagarna kunskaper om olika sätt att kommunicera och argumentera, lära sig olika förhandlingsstilar och förhandlingsstrategier och hur de tillämpas. I grupper får deltagarna möjlighet att genom rollspel prova på att förhandla i verkliga fall hämtade från företaget och branschen. Kursen anses vara en god investering.⁹

⁹ Kjell Sallhed, Utbildnings- och HR- administratör på Skanska AB 2014-04-16

6 Resultat 2 – utvärdering av potentiella åtgärder

I detta avsnitt rangordnas och diskuteras de funna åtgärderna av projektchefen och produktionschefen i Avdelningen. Utifrån deras resonemang samt tidigare empiri och litteraturstudie väljs åtgärder som är värda att implementera i Avdelningen.

6.1 Åtgärdsutvärdering av projektchef och produktionschef

För att stödja vilka av de föreslagna åtgärderna som är intressanta att implementera i verksamheten eller studera vidare har ett möte med projektchef och produktionschef på Avdelningen hållits. Under mötet har de enskilt fått värdera de föreslagna åtgärderna utifrån parametrarna likviditetseffekt samt resursåtgång och sedan tillsammans fått jämföra och diskutera åtgärderna.

Likviditetseffekt avser hur stor effekt åtgärden har på förbättrad likviditet där 1 innebär minst förbättring och 3 innebär störst förbättring. Resursåtgång innebär hur mycket resurser i form av tid, kapital och kunskap som krävs för att åtgärden ska kunna implementeras och fortlöpa. Här innebär 1 stor resursåtgång och 3 innebär liten resursåtgång. Poängen för varje kriterium multipliceras med varandra och resulterar i en totalpoäng. Totalen är summorna av projektchefens och produktionschefens produkter. Nedan följer åtgärderna och vad de ansåg om dem.

Åtgärd	Projektchef		Produktionschef		Total
	Likviditets-effekt	Resurs-åtgång	Likviditets-effekt	Resurs-åtgång	
Hyra för egna maskiner	3	3	3	3	18
A conto-fakturering vid bestämd belopp- eller tidsgräns	3	3	3	3	18
Ta betalt för tjänster vilka ej är arbetsledning vid byggservice	2	3	3	3	15
Incitamentsmodell för fakturering	2	2	3	3	13
Avtala om kortare betalningstid med kund	2	3	3	2	12
Applikation för yrkesarbetare	2	3	2	3	12
Avtala om längre faktureringsstider med UE och leverantörer	3	1	3	2	9
Å-pris	3	1	2	3	9
Ekonomiassistent	2	1	3	1	5
Utbildning i avtalsförhandling	1	2	1	3	5
Sälja material från eget lager	1	2	3	1	5
Sälja fakturor till factoringbolag	1	2	1	2	4
Inriktning mot försäkringsjobb	1	2	1	1	3

Figur 6: Matris med rankning av åtgärder.

De första åtgärderna som presenterades handlade om att förhandla om betalningstider, både kortare för beställare och längre betalningstid mot leverantörer och UE. De anser att det är svårt att förhandla om kortare betalningstid med beställare då AB 04 anger 30 dagar som betalningstid om inget annat föreskrivs. De båda tror dock att åtgärden hade haft stor effekt på likviditeten. De trodde också att längre betalningstid till leverantör och UE skulle ha stor inverkan på likviditeten, men båda motsatte sig förslaget på grund av etiska skäl. Detta på grund av de själva tycker att de 90 dagar som en del större kunder har som betalningstid är förkastliga.

Nästa åtgärd som presenterades var incitamentsmodellen vilken de båda graderade olika. Projektchefen gav en lägre poäng än vad produktionschefen gjorde. Vid det följande gemensamma samtalet framkom dock att de båda var mycket positiva till åtgärden som ger UE ett incitament till att skicka faktura. I många fall kan en liten summa som ska faktureras från UE förhindra att en faktura på ett större belopp från Skanska Direkt till beställare går iväg. Exempelvis kan en utebliven faktura från UE på ett relativt litet belopp som 5000 kr förhindra att en faktura på 75 000 kr går iväg till beställare.

Att anlita en ekonomiassistent som kan hjälpa till vid fakturering ansågs likviditetsmässigt bidra mycket positivt men ansågs vara mycket resurskrävande. Det positiva är att tid frigörs för produktionschefen men produktionschefen kan inte släppa taget helt om faktureringen då underlag behövs. En nackdel kan också vara att ekonomiassistenten kan missa att ta betalt för saker som en produktionschef av erfarenhet inte gör.

Att skapa en applikation där yrkesarbetare kan rapportera sin tid och utfört arbete från arbetsplatsen ansågs inte vara avgörande för en förbättrad likviditet men ansågs frigöra tid för produktionschefen att göra annat, exempelvis fakturering. Båda ansåg att en applikation inte är särskilt resurskrävande då exempelvis telefoner att använda applikationen på redan ingår i yrkesarbetarnas utrustning. Trots applikationen måste produktionschefen ändå kontrollera att rätt uppgifter rapporterats.

Att skapa ett eget lager med material att sälja menar de i sig snarare vara negativt för likviditeten på kort sikt då inköp görs men på lång sikt bidrar det till en större vinst.

Åtgärden utbildning inom avtalsförhandling ansågs inte bidra nämnvärt till en förbättrad likviditet. De har tidigare gått en utbildning i ekonomi men inte just inriktat på avtalsförhandling.

En inriktning mot fler försäkringsjobb skulle kräva mycket administrativt arbete och lång tid innan kapital finns på kontot. Således satte båda låga poäng på resursåtgången. De trodde inte att lönsamheten var särskilt hög då lågt anbudspris ger jobben. De resonerade också kring att likviditetseffekten inte skulle bli hög då de trodde att försäkringsbolagen inte skulle gå med på a conto-fakturering av större summor.

Att se till att ta betalt för alla tjänster som utförs utanför arbetsledning såsom konsultation och dylikt är något de båda ser som positivt och hävdar att de gör i dagsläget. De menade dock på att det är en åtgärd som snarare påverkar vinsten än likviditeten.

Åtgärden att avtala om en specifik gräns där de kan a conto-fakturera beställaren ansågs mycket fördelaktig då a conto är något de vill skicka i allra största mån. Både projektchefen och produktionschefen satte här högsta poäng på båda kriterierna. De påpekar att det finns problem med beställare såsom en av deras största kunder där det avtalats om att de i princip inte kan skicka a conto-fakturor. De tror absolut att det finns potential för åtgärden om den får arbetas in hos beställaren.

Att sälja fakturor till factoringbolag ansågs inte vara en bra lösning och inte någonting som hade fungerat väl i verksamheten på grund av orsaker som att det är dyrt.

Åtgärden att skapa en á-prislista och utföra jobb utifrån listan ansågs vara en åtgärd som kunde generera kapital till företaget samt vara likviditetsförbättrande då slutfaktura kan skickas vid start av jobbet. Dock krävs mycket jobb med att hålla en sådan lista uppdaterad och det finns en risk i att jobbens karaktär skiljer sig åt. Positivt med á-prisjobb är dock att de inte behöver vänta in fakturor från UE.

Hyra för egna maskiner som används i arbetet ansågs vara en god åtgärd och en av de två som fick full poäng av både projektchefen och produktionschefen. Detta görs redan i största mån i dagsläget och de anser att det är viktigt att göra.

6.2 Analys av funna åtgärder

De likviditetsförbättrande åtgärder som föreslås nedan är baserade på svaren som erhållits i matrisen med Avdelningen samt vad andra distrikts projektchefer hävdar. Valen tar hänsyn till att lönsamhet inte ska påverkas negativt och att det inte ska vara en stor risk att implementera. Några åtgärder som föreslås är sådana som redan görs av Avdelningen som sker på ett bra sätt men i vissa fall kan förbättras. I tabellen nedan visas vilka åtgärder som föreslås samt vilka som avfärdas och vilka som redan görs alternativt kan vara intressant att titta vidare på eller införas med modifikation.

Föreslås	Görs redan/kan implementeras/omoraliska	Avfärdas
2. A conto-fakturering vid bestämd belopp- eller tidsgräns	1. Å-pris	9. Sälja fakturor till factoringbolag
3. Applikation för yrkesarbetare	5. Avtala om längre faktureringsstider med UE	10. Inriktning mot försäkringsjobb
4. Avtala om kortare betalningstider med beställare	6. Ekonomiassistent till produktionschefen	11. Sälja material från eget lager
8. Incitamentsmodell för fakturering	7. Hyra för egna maskiner	
	12. Ta betalt för tjänster vilka ej är arbetsledning vid byggservice	
	13. Utbildning i avtalsförhandling.	

Figur 7: Tabell över rekommendationer.

6.2.1 Föreslagna åtgärder

Följande åtgärder föreslås att Avdelningen tar i beaktning och implementerar i verksamheten.

2. A conto-fakturering vid bestämt belopp eller tidsgräns

Åtgärden fick 18 poäng i matrisen vilket är högsta möjliga från projektchefen och produktionschefen i Avdelningen. Stor potential finns enligt Avdelningen som även poängterar att beställare behöver behandlas så att de får ett nytt synsätt och godkänner villkoren. Det är även en åtgärd som används i någon form bland flertalet av de projektchefer som presterar bäst likviditetsmässigt vilket motiverar att åtgärden implementeras i Avdelningen.

3. Applikation för yrkesarbetare

Projektchefen och produktionschefen i Avdelningen anser att en applikation inte i sig är likviditetsförbättrande, men att det skulle frigöra tid till uppgifter såsom fakturering vilket i sin tur leder till förbättrad likviditet. Ett test har tidigare gjorts med en applikation men den visade sig inte vara tillräckligt användarvänlig. Ett bra gränssnitt skulle kunna göra att applikationen blir en bra åtgärd. Då det är en åtgärd som inte kräver särskilt stora resurser i relation till dess förväntade vinningar är den rimlig att implementera.

4. Avtala om kortare betalningstider med beställare

Både projektchefen och produktionschefen har uppfattningen att åtgärden skulle ha en stor likviditetseffekt. Dock skulle det vara svårt att avtala med beställare om en sådan åtgärd då det uppges i AB04 att 30 dagars betalningstid gäller om inget annat avtalats om. Då en av de mest väsentliga byggstenarna i teorin kring likviditet är att få in kapital i allra tidigaste mån är det viktigt att ha korta betalningstider.

8. Incitamentsmodell för fakturering

Både projektchefen och produktionschefen anser att åtgärden är god och skulle ha bra inverkan på likviditeten. Då produktionschefen anser att den största anledningen till organisationens dåliga likviditet är sena fakturor från UE motiveras valet av åtgärden.

6.2.2 Åtgärder som redan görs, kan implementeras eller är omoraliska

Här har åtgärder lagts som redan sker i organisationen eller är i strid med Skanskas värdegrunder och därför inte direkt applicerbara i den aktuella formen. Här finns också åtgärder som mer påverkar vinsten än likviditeten positivt. Vidare finns här åtgärder som skulle vara likviditetsförbättrande men som kräver mycket resurser för att fungera. Åtgärder som kan gynna likviditeten på sikt återfinns också här.

1. Å-pris

En bra åtgärd då kapital kommer in snabbt i och med att faktura på hela beloppet skickas direkt. Dock finns en risk i att jobbet blir dyrare och att fler resurser går åt än

vad som är planerat. Det är även en åtgärd som kräver mycket underhåll i form av prislister som måste skapas och hållas uppdaterade.

5. Avtala om längre faktureringsstider med UE

Åtgärden är bra då UE får agera bank åt Skanska Direkt som kan ha kapital på kontot en längre tid. Projektchefen och produktionschefen är för en lagstiftning som reglerar att faktureringsstider inte ska vara längre än 30 dagar då de ibland har beställare som kräver 90 dagars faktureringsstid. Därför kan en sådan åtgärd tyda på dubbelmoral och Skanska Direkts UE är i många fall småföretagare som riskerar att gå i konkurs om de inte får betalt. De kan dock tänka sig att införa åtgärden mot större organisationer.

6. Ekonomiassistent till produktionschefen

En ekonomiassistent kan hjälpa produktionschefen genom att avlasta bördan med fakturering. Dock krävs ett visst underlag för att kunna skicka fakturor som ekonomiassistenten inte kan erhålla utan produktionschefens hjälp. Projektchefen och produktionschefen underströk att det finns saker som är lätta att missa i faktureringsprocessen om fakturaskrivaren inte är insatt. Dock har några distrikt i landet antytt att den hjälp de fått av en ekonomiassistent har varit positivt för organisationen.

7. Hyra för egna maskiner

En sådan åtgärd är ett lätt sätt att inbringa mer kapital till organisationen som enkelt ses förbi. Dock är produktionschefen i Avdelningen noga med att alltid få med denna kostnad då han fakturerar och alltså en åtgärd de utför i allra högsta grad i dagsläget. Åtgärden hade kunnat utökas ännu mer men vid en viss gräns är det inte längre försvarbart att fakturera för småsaker.

12. Ta betalt för tjänster vilka ej är arbetsledning vid byggservice

Detta är en åtgärd som snarare påverkar vinsten än likviditeten hos Avdelningen. Produktionschefen berättar att han i dagsläget tar betalt för tjänster som inte är arbetsledning vid byggservice i största möjliga utsträckning.

13. Utbildning i avtalsförhandling

Regionekonomen anser att avtalen är mycket viktiga för att organisationen ska uppnå en bra likviditet. För att bli en bättre förhandlare finns en kurs som Skanska erbjuder och som projektchefer och produktionschefer kan gå. Genom denna åtgärd kan andra åtgärder rörande betalnings- och faktureringsstider med beställare, leverantörer och UE nås. Det går inte med säkerhet säga att åtgärden kommer att leda till önskat resultat.

6.2.3 Åtgärder som avfärdats

Nedan följer åtgärder som avfärdats då de passar dåligt att applicera i organisationen i och med att de inte uppfattas ge någon förbättrande effekt avseende likviditeten eller är vinsthämmande. De kan också kräva mycket resurser eller direkt strida mot Skanskas värdegrunder.

9. Sälja fakturor till factoringbolag

Varken projektchefen eller produktionschefen i Avdelningen eller projektchefer i intervjuade distrikt ställde sig positiva till åtgärden. Åtgärden är även mycket resurskrävande på lång sikt och bör inte implementeras i organisationen med avseende att förbättra likviditeten.

10. Inriktning mot försäkringsjobb

Projektchefen i Distrikt G menar att försäkringsjobb där det rör sig om vattenskador är de bästa för deras likviditet då möjlighet till a conto-fakturering ges. Projektchefen och produktionschefen i Avdelningen samt regionekonomen samtycker dock inte utan menar på att det är alldeles för mycket administrativt arbete och att försäkringsbolagen i många fall inte går med på a conto-fakturering. Dessutom är prisnivåerna för sådana jobb ofta låga.

11. Sälja material från eget lager

Åtgärden bidrar enligt projektchefen och produktionschefen i Avdelningen inte till någon likviditetsförbättring då produktionschefen fortfarande måste få iväg faktura till kunden innan kapital finns på kontot. Till en början är åtgärden till och med en likviditetsförsämring då kapital binds upp i ett varulager. Åtgärden påverkar snarare vinsten positivt i slutändan. Utöver likviditetsförsämringen krävs även en lagerbyggnad att förvara materialet på vilket i sig blir en kostnad.

7 Diskussion och slutsats

Arbetet handlar om problemet att hålla en god likviditet i organisationer som utför mindre byggprojekt och serviceuppdrag. Det har begränsats till en avdelning i Skanska. Syftet med arbetet har varit att utreda hur likviditeten kan förbättras i byggserviceverksamhet. Det har särskilt inriktats mot (1) att identifiera orsaker till likviditetsproblem, (2) att finna åtgärder för byggserviceverksamhet och (3) att utvärdera åtgärder värda att implementera.

Vi har samlat in data genom intervjuer med medarbetare i den aktuella Avdelningen och genom intervjuer med åtta projektchefer via telefon. Det bör sägas att likviditetssituationen fluktuerar mycket över året och att Avdelningen låg på plats 22, av totalt 26 distrikt i Sverige, vid en viss tidpunkt. Situationen kan både förbättras och försämrats över året, detsamma gäller de distrikt som intervjuats runt om i landet.

Att förstå problematiken med likviditet i byggservice och försöka hitta åtgärder har lärt oss mycket. Arbetet har gett oss en möjlighet att lära oss om organisationen och dess dagliga arbete, vilket i sin tur gjort att vi fått en förståelse och insyn i organisationen. Sammanfattat gäller det att Avdelningen får in kapital på kontot så tidigt som möjligt och inte ligger ute med eget kapital under allt för lång tid. Här handlar det om betalningstider till UE och leverantörer och betalningstider mot beställare som blir nyckelfrågan för Skanska Direkt. Detta regleras i avtal med beställare, UE och leverantörer vilket, leder till att förhandlingsprocessen vid upprättande av avtal blir ett mycket viktigt skeende. En annan viktig nyckelfaktor är att fakturera kontinuerligt och så fort jobb är avslutat. Vi jobbade inledningsvis med att försöka finna alla möjliga åtgärder utan att ifrågasätta relevansen för Avdelningen. Det vill säga även sådana åtgärder som vi i tidigt skede förstod inte skulle kunna implementeras. Det möjliggjorde en diskussion tillsammans med Avdelningen kring samtliga åtgärder och ett lite nytt sätt att se på ämnet.

Intervjuerna följde intervjumallen som vi utformade vilket innebar att samtliga åtta intervjuade projektchefer fick samma frågor. Mallen innehöll de viktigaste frågorna vi ville ha svar på men flera av projektcheferna började utifrån frågorna utveckla sina svar vilket ledde till en öppen dialog med mycket extra information. Det var mycket givande att ringa till de fem bäst presterande samt de tre lägst presterande distrikten likviditetsmässigt, då de flesta hade någon liten sak eller åtgärd som de tyckte var bra. De tre sämst presterande berättade om sin problematik och orsaker till varför det var så. Viktigt är att komma ihåg att distriktens karaktär i vissa fall skiljer sig mycket mot vår Avdelning. Exempelvis har Distrikt A mer än 90 procent av sina intäkter i jobb som är av projektkaraktär jämfört med cirka 40 procent för år 2013 för Avdelningen. Det gör att det blir mycket lättare att få framtunga betalningar.

Flertalet av de distrikt som jobbar med stor del ren löpande byggservice mot beställare som kräver specifikation av utfört arbete poängterar hur viktigt det är att UE-fakturor kommer in snabbt. Vi förstår detta som det största problemet hos många distrikt och tror att incitamentsmodellen skulle vara en lämplig lösning för att få UE att fakturera snabbare. I diskussion med Avdelningen framkommer att det kan bli svårt att hålla ordning på vilka UE som är sena. Därför anser vi att en möjlighet finns att utnyttja incitamentsmodellen enbart mot de UE som släpar mest med faktureringen och som gör det konsekvent. Antagligen kommer förseningarna bli ett mindre problem efter ett

tag och då kan Skanska avstå från att utnyttja sin rätt enligt modellen. Modellen är slutligen ett bra sätt att få UE att förstå hur viktigt det är för Avdelningen med snabb fakturering. Regioneconomien poängterar att det skulle vara bättre med någon typ av morot, dock blir det svårt för det är en liten vinstmarginal i denna typ av arbeten.

Ett antal projektchefer menar att det är avgörande för deras likviditet att de har en ekonomiassistent. Distrikt B anlidade en ekonomiassistent för cirka ett år sedan och menar att det är en av orsakerna till den förbättrade situationen. Dock har Distrikt H en ekonomiassistent och likviditetssituationen ser ändå dålig ut. Med det sagt samt diskussion med produktionschef och projektchef är det inte självklart att det ger någon förbättrad situation, dessutom krävs det att en ekonomiassistent är väl insatt i byggprocessen och får rätt underlag av produktionschefen för skrivande av faktura.

En förlängd betalningstid till UE och en förkortad betalningstid mot beställare skulle enligt exemplet kunna gynna likviditeten kraftigt. Dock framkommer det från flertalet projektchefer och personer från Skanska runt om i landet att de är missnöjda med de villkor som vissa beställare kräver på upp till 90 dagars fakturatid, vilket skadar distriktens likviditet. Många i distriktet och regionen är för en lagstiftning emot långa fakturatider och talar även om att de tycker att det är fel att små familjeföretag, som UE ofta är, ska behöva agera bank åt Skanska. Dock tycker bland annat regionalchefen att en diskussion kan tas med nationella aktörer om längre betalningstider på fakturor. Kortare betalningstider mot beställare är något som Avdelningen skulle tycka var mer skäligt att förhandla om, även om de tror att det är svårt att förhandla om kortare tid än de 30 dagar som anges som standard i AB04 om inget annat förhandlats om.

A conto-fakturering är en åtgärd som till viss del sker i organisationen vilket av många distrikt är en viktig del i en god likviditet. Det som några av de bäst presterande distrikten gör är att ha konsekventa tids- och belopp- gränser för upprättande av a conto-fakturor. Detta har de lärt beställare och de vet att Skanska konsekvent arbetar på detta sätt, vilket gör att ingen diskussion behöver uppstå. Detta är något som inte kan ske för samtliga beställare över en natt, men genom att visa tydlighet är chanserna större att få det att fungera.

Avdelningens strävan att ta sig an fler projekt är en pusselbit och en genväg att förbättra likviditeten. Dock kan organisationer med byggservice prestera bra även utan att ha stor del projekt med betalningsplaner. Distriktet som ligger på plats 3 av 26 likviditetsmässigt, i Skanska Direkt Sverige, har exempelvis bara 30 procent av projektkaraktär.

Applikationen för yrkesarbetare är en åtgärd som indirekt kan påverka likviditeten positivt då produktionschefen får mer tid över till sysslor som att fakturera och slipper lägga in färdigställda arbetsorder manuellt från papperslappar.

Vi har i arbetet uppnått vårt mål att identifiera ett antal åtgärder som är värda att implementera i Skanska Direkts verksamhet. Det har varit en period med mycket arbete och funderande som gett möjlighet att utveckla tankesätt och förståelse för processer och relationer inom byggnation. Vi är medvetna om att brister kan finnas i vårt arbete då alla aspekter inte kunnat tas hänsyn till då tiden varit begränsad. Därför har vi fått prioritera och välja bort saker att ta upp. Vidare undersökning och utveckling av idéer skulle kunna leda till att fler åtgärder kan urskiljas och vissa som

vi valt att inte rekommendera skulle kunna anpassas för att implementeras. Siffror som visar på effekter av införande av åtgärd har använts sparsamt dels för att det är svårt att ge en rättvisande siffra på vissa åtgärder och dels för att inte avslöja för mycket av hur Avdelningen och andra distrikt i Sverige har det ekonomiskt i dagsläget.

Vi tror att mötena vi haft med speciellt produktionschefen och projektchefen bidragit till ett annat sätt att se på situationen. Vi har försökt vara opartiska och inte påverkas allt för mycket av dem då vi fick känslan av att de diskuterat problemet mycket, och förstås gör mycket för att förbättra situationen, vilket gör att de kanske siktar in sig på specifika åtgärder utan att öppna ögonen för nya alternativ. Med det här arbetet hoppas och tror vi att de har fått ett utvecklat synsätt på vilka alternativ som finns för att förbättra likviditeten.

8 Referenser

- AB 04 kap 6:17. *Faktura*. Stockholm, Byggandets Kontraktskommitté
- ABT 06 kap 6:17. *Faktura*. Stockholm, Byggandets Kontraktskommitté
- Andersson, G. (2008) *Kalkylering som beslutsunderlag*. 6. Lund: Studentlitteratur AB
- Andersson, J-O., Ekström, C., Gabrielsson, A. (1998) *Finansiering och kalkylering*. 5. Malmö: Liber. (Ekonomistyrning, Finansiering och kalkylering).
- Arlebäck, S-O. (1990) *Entreprenadföretagets ekonomi*. Stockholm: Byggförlaget.
- Arvidson, P., Hansson, S., Lindquist, H. (2006) *Företags- och räkenskapsanalys*. Lund: Studentlitteratur.
- BEAst (2014) *Fakturaportalen e-Build*. <http://beast.se/tjanster/fakturaportalen-ebuild/> (2014-03-12)
- Bengtsson, A. (2007) *Betalningstider i näringslivet*. Stockholm: SOU. (SOU 2007:55)
- Bennet, S. (2003) *Finanshandboken*. Uppsala: Industrilitteratur.
- Bibby financial services (2014) <http://www.bibbyfinancialservices.se/tjanster-och-produkter/tjanster/saljafakturor.aspx>. (2014-03-12).
- Byggandets kontraktskommitté (2004). Allmänna Bestämmelser 04. Stockholm: AB Svensk Byggtjänst.
- Byggandets kontraktskommitté (2006). Allmänna Bestämmelser för Totalentreprenad 06. Stockholm: AB Svensk Byggtjänst.
- Carlson, M. (2006) *Grundläggande ekonomistyrning*. Malmö: Liber.
- E-conomic (2014) *Acontobetaling – hvad er en acontobetaling?* <http://www.e-conomic.dk/regnskabsprogram/ordbog/acontobetaling> (2014-04-14)
- Finansinspektionen (2014) *Likviditet*. <http://www.fi.se/Regler/Likviditet/> (2014-02-06)
- Forslund, M. (2013) *Organisering och ledning*. 2. Malmö: Liber.
- GH Phipps (2014) *Billing Procedures for GH Phipps*. <http://pix.ghphipp.com/projects/Subcontractor%20Forms/Subcontractor%20Billing%20Procedures.pdf> (2014-04-24)
- Gillham, B. (2008) *Forskningsintervjun-Tekniker och genomförande*. Lund: Studentlitteratur.
- Hedberg, B. (2014) *Likviditetsguiden del 2. Bengt Hedberg Konsult*. <http://bengthedbergkonsult.se/likviditetsguide-del-2.html> (2014-04-15)

- Heeroma, D. (2013) *Kommersiella modeller*.
http://axholmen.se/Kommersiella_Modeller.pdf (2014-04-24)
- Johansson, E. (2012) *Upphandling av underentreprenörer i samverkan*. Lund: Mediatryck.
- Josephson, P.-E. (2013) *Långsiktig framgång: Reducera fel och slöseri i byggandet*. Stockholm: Svensk Byggtjänst AB. ISBN 978-91-7333-631-4.
- Kangas, S. (2013) *Nyckeltalsanalys av små byggföretag*. Helsingfors: Arcada
- Konkurrensverket (2014) *Upphandlingsreglerna – en introduktion*.
<http://www.konkurrensverket.se/upload/Filer/Trycksaker/Infomaterial/Upphandlingsreglerna.pdf> (2014-04-15)
- Larsson, C-G. (2003) *Cash Management för företag*. Lund: Studentlitteratur.
- Liman, L-O. (2007) *Entreprenad- och konsulträtt*. Stockholm: Svensk Byggtjänst.
- Persson, M., Sköld, V. (2006) *En effektivare byggprocess genom standardisering, kommunikation och erfarenhetsåterföring*. Göteborg: Chalmers. (2006:03)
- SFS 2007:1091. *Lagen om offentlig upphandling*. Stockholm, Justitiedepartementet.
- Skanska (2014) a *Fakturering*. <http://www.skanska.se/Om-Skanska/For-leverantorer/Fakturering/> (2014-03-12)
- Skanska (2014) b *Skanska Building profitable growth*.
<http://group.skanska.com/Global/Investors/Presentations/2012/Skanska-Investment-Story.pdf> (2014-02-06)
- Skanska (2014) c *Verksamheten i Sverige*. <http://www.skanska.se/sv/Om-Skanska/Verksamheten-i-Sverige/> (2014-03-31)
- Skatteverket (2014) *Rot- och rutarbete*.
<https://www.skatteverket.se/privat/skatter/fastigheterbostad/rotrutarbete.html> (2014-04-16)
- Svensk Byggtjänst (2014) *AB 04*.
<http://www.byggtjanst.se/litteratur/kategorier/projektering-upphandling/ab-04-allmanna-bestammelser/> (2014-01-29)
- Svensk Byggtjänst (2008) *Byggbranschen är en lågmarginalaffär*.
http://www.byggtjanst.se/images/om_sb/byggdebatt/lagmarginal.htm (2014-02-06)
- Söderberg, J. (2011) *Att upphandla byggprojekt*. 6:1. Lund: Studentlitteratur AB.
- Veckans Affärer (2014) Aktiespararen har satt den svenska byggsektorn under lupp och höjer nu riktkursen för två köpvärda bolag. *Veckans Affärer*, 13 mars.
<http://www.va.se/va-bors/koplage-i-byggbranschens-2-hetaste-bolag-620844> (2014-03-20)

Bilaga 1 - Intervjumall

Frågor till Projektchef

Hur stor del av era jobb är projekt och hur stor del är byggservice?

Har er likviditet förbättrats de senaste åren och hur arbetar ni för att förbättra likviditeten?

Är du själv nöjd med er situation avseende likviditeten?

Hur ser era leverantörs- och kundrelationer ut. Är det mestadels långa eller korta avtal?

Hur påverkar långvariga relationer med kunder er möjlighet till bra likviditet?

Kräver era kunder specifikation på utfört arbete? Och i så fall gör ni något för att skynda på att era underleverantörer fakturerar?

Vad anser du om att utföra uppdrag åt offentlig verksamhet?

Har ni någon anställd som enbart arbetar med fakturering?

Anser du att faktureringsprocessen sköts effektivt?

Har ni utvecklat någon form av eget tidsrapportering- eller faktureringsystem lokalt utöver OTS:en?

Har ni utvärderat möjligheten att sälja fakturor till factoringbolag?

Utnyttjar ni ett eget lager av material för att utöka vinsten på jobb?

Är rankingslistan i OTS:en viktig? Hur mycket är det en tävling?

Har du något mer att tillägga? Förslag på egna åtgärder?

Bilaga 2 – Telefonintervjuer med projektchefer i andra distrikt

Distrikt A

Projektchefen berättar att fördelningen jobb är 90 % projekt med betalningsplan och 10 % är löpande byggservice. Distriktet lämnar över små jobb och byggservice till en separat byggserviceavdelning och tar själv mer stora projekt. Under de tre år som han jobbat i gruppen har han aktivt jobbat med likviditeten. Vidare har fokus lagts på betalningsplaner och att se till att ta betalt för allt, inte bara på det praktiska utan även rutinen är viktig. Projektchefen försöker förmedla medvetenhet om att de inte får betalt förrän 30 dagar efter att de plockat ut material så att det finns i åtanke när de sätter upp betalningsplaner. Han ser till att täckning finns för sina betalningar så att de inte hamnar i bakvattnet när UE kommer med sina a conton.

Han berättar att produktionscheferna har det stressigt ute på fälten, och att ta betalt kan ibland trilla mellan stolarna för att de bara tänker på att bli klara och leverera. Vidare säger Projektchefen att långa avtal med UE är vanligast och de behöver ses över så att förbättringar av avtalen kan göras. Det är lättare att ha en god likviditet om det finns långa relationer med sina beställare, då de vet vad det är de får till skillnad från en ny beställare som vill se vad de får innan de betalar.

Projektchefen menar att det i tillkommande arbeten som inte är förutsedda i en betalplan kan hända att de måste specificera men det är rätt sällsynt. Han ser gärna att marknaden mot offentliga beställare växer, då eftermarknaden hos offentliga beställare kan vara stor. Distriktet har en person som arbetar med administrativa arbeten och där ingår en del fakturering. I och med att distriktet till största del arbetar med betalningsplaner blir det inte mycket att fakturera och är ingen betungande roll. Mänskliga faktorn kan göra att fakturering dröjer men de skickar mest a conton som redan är godkända av beställare. Rankningslistan i OTS:en är ett bra verktyg att se hur distriktet ligger till, dock kollar de inte mycket för att jämföra sig då det skiljer mycket mellan distriktens karaktär.

Distrikt B

Projektchefen berättar att av omsättningen är 20 % byggservice och 80 % är projekt.

Distriktet har i dagsläget två ramavtal, resten av jobben kommer från den öppna marknaden. Projektchefen tycker att det inte har någon betydelse med långa eller korta relationer, de arbetar samma med alla. Den största svårigheten är att få in UE fakturor.

Distriktet har en ekonomiassistent på kontoret som jobbar 30 %, med fakturering, fakturering sköttes inte effektivt innan denne fanns på kontoret, denne tar hand om all fakturering. Personen delas mellan flera projektchefsavdelningar, och hjälper produktionschefer undvika att göra fel. Distriktet utnyttjar inget eget lager. Han förespråkar tydlighet och kommunikation, och menar att det inte är något att skämmas över att göra en betalningsplan vid jobb som är värda mer än 100 000 kr.

Projektchefen kan inte svara på om likviditeten förbättrats långsiktigt då han jobbat på distriktet endast 1 år, dock har den enligt OTS:en förbättrats under senaste året till följd av mycket nya jobb samt att faktureringsfrågan kom upp på agendan. Topplistan tycker han är triggande.

Distrikt C

Projektchefen berättar att 30 % är projekt och 70 % är löpande byggservice av jobben. Han jobbar mycket med att fakturera och ta mycket a conto-fakturor. Försöker genomföra mycket tilläggsarbeten och ta betalt för dem så fort som möjligt då de är utförda. Blir bättre likviditet i slutändan då. Runt 20 000 kr och uppåt a conto-faktureras. Distriktet jobbar jättemycket på att förbättra sin likviditet och är inne i ett bra flöde av fakturering.

Försöker jobba med bra kundrelationer och långvariga beställare som de samarbetar med. Har idag en kundkrets med återkommande beställare. Långvariga relationer kan leda till att beställaren betalar mer då den vet kvaliteten och vad den får levererat. Jobbar med att ringa runt ibland till olika UE för att skynda på att de fakturerar för att i sin tur kunna fakturera beställare. De jobbar med både större och mindre beställare, allt för att sprida risken och inte bara hänga upp sig på en stor. De jobbar även på ett litet geografiskt område för att få en god marknadskänedom.

Gör en del jobb åt offentlig verksamhet och det går bra. Varje produktionschef sitter och fakturerar var för sig och ibland sitter de alla och fakturerar tillsammans. Han tycker att faktureringsprocessen sköts effektivt. Det är produktionscheferna som vet alla smådetaljerna som kan stoppas in i fakturan som gör att distriktet tjänar de små extra procenten.

Distriktet har inte utvecklat något eget faktureringsystem utan kör med OTS:en och har inte funderat över att sälja fakturor till factoringbolag. Använder eget lager till servicebilarna som skruv, spik och lim och tar betalt för det. Ser till att hyra ut egna maskiner istället för att åka och hyra från firma, exempelvis dammsugare. Det gäller att vara kreativ när de fakturerar. Kollar dagligen på rankningslistan i OTS:en och triggas av den, det är en positiv grej att se hur distriktet ligger till. Att alla vet vad som gäller och vilka mål organisationen har satt upp är viktigt för en bra likviditet. Projektchefen får kämpa och ligga på de som släpar efter med faktureringen så att de kommer i fas. Ibland får projektchefen och produktionscheferna strunta i att vara ute på fältet, stänga av telefonen och sätta sig och fakturera istället. Kan vara bättre att ta sig an ett litet jobb någon gång för att kunna få tid över till att sitta med faktureringen. Viktigt att alla i teamet har koll på ekonomin och att det inte bara är en som kan sitta och fakturera.

Distrikt D

Projektchefen berättar att fördelningen av jobb är 60 % projekt med betalningsplan och 40 % är löpande byggservice. Likviditeten har förbättrats de senaste åren och det jobbas med att fakturera kontinuerligt varje dag, varje vecka. De skickar a conto-fakturor till beställare på jobb som varar mer än två veckor, det skrivs in i avtalet. Rapportlistorna stäms av kontinuerligt och saldona tittas på en gång i veckan.

Distriktet har både långa och korta avtal men projektchefen tycker egentligen inte att det spelar någon roll för likviditeten. De har en del långa ramavtal. Tycker inte att en god likviditet beror på leverantörerna utan att det ligger hos dem själva.

De har en administratör som sköter faktureringen fyra dagar i veckan och på så sätt kan produktionscheferna jobba med det de ska. Han kollar moderkontona en gång i veckan och skriver ut rapportlistor som skickas till produktionscheferna. När beställaren kräver specifikation på utfört arbete är de noga med att underlag finns genom att jaga UE direkt.

Projektchefen tycker att det är viktigt att ta betalt för allting utanför arbetsledning, exempelvis mäta fönster, något som han tror att andra distrikt ofta glömmer. Beställaren skriver in att arbetsledning ska ingå men projektchefen menar att arbetsledning inte är ex mäta fönster, göra utredningar osv som en arbetsledare oftast gör. Beställarna accepterar detta i de flesta fall.

Distriktet har lager på två ställen med driftsmaterial och överblivna saker från jobb men jobbar inte aktivt med att sälja eget material.

Rankningslistan i OTS:en är viktig och de kollar varje dag hur de ligger till i distriktet. De som inte har jobbat med likviditeten tidigare borde se över organisationen och hur effektivt det faktureras. Han ser att faktureringen utförs i rätt tid och så snabbt som möjligt som det viktigaste, det är lätt att beställare kan komma och gnälla om småsaker i senare skeden annars.

Distrikt E

Av jobben är 75 % projekt med betalningsplan och 25 % är löpande byggservice. Anledningen till större del projekt är att de tappat många ramavtal till konkurrenter som har oskäligt låga timlöner och vinner således upphandlingar i offentlig verksamhet.

Projektchefen anser att anledningen till deras goda likviditet är den stora andelen projekt med framtunga betalningsplaner. Jobbar med att skriva framtunga betalningsplaner. Tungt att få likviditet med många pågående småjobb. Är noga med a conto-fakturering även på småjobb.

Distriktet jobbar med långa relationer till beställare och leverantörer. Kan sträcka sig upp till 10-15 år. Jobbar med många ramavtal med leverantörer. De som är med i långa relationer är duktiga på att förhandla vilket gör att de inte alltid kan avtala för att förbättra likviditeten. Det kan vara enklare med engångskunder att få ihop en bra betalningsplan. De redovisar för beställare hur mycket de har köpt av respektive leverantör. I de mindre jobben kan fakturering segas ner för att leverantörer dröjer med faktura.

Att jobba med offentlig sektor är okej om det finns ett bra avtal. Distriktet har avtal med kommunalt fastighetsbolag som inte bara tar hänsyn till ekonomi utan även erfarenhet och liknande. Trygghet att ha ett sådant avtal då distriktet inte behöver vara orolig för att få betalt och liknande. Ungefär 50/50 med privata och offentliga beställare.

Distriktet har ingen anställd för att bara sitta med fakturering. Faktureringen sköts av produktionscheferna till 90 %. Ligger på produktionscheferna att fakturera och se så de ligger bra till. Projektchefen jämför inte mycket i rankningslistan i OTS:en då de är så olika karaktär på de olika distrikten. Arbetas det bara med byggservice går det att jämföra de olika distrikten.

Distrikt F

Av jobben är 25 % projekt med betalningsplan och 75 % är löpande byggservice. Distriktet har förbättrat likviditeten de senaste åren samtidigt som de har färre ramavtal och fått mer projekt. För 2,5 år sedan hade de i princip bara ramavtal men har nu gått ifrån det. Jobbat med att sprida medvetenheten i organisationen om att likviditeten är viktig. 10 olika orter i tre olika län. Ungefär en stor beställare på varje ort. En del beställare har ett krav på 60 dagars faktureringsstid. Har även jobbat på att förhindra kundtvister genom att reda ut missförstånd, se till att fakturor inte skickas fel samt inte låter sådant ligga för länge. Har en byggservicesamordnare som håller koll på att sådant inte händer. Det är dock inte byggservicesamordnaren som har lett till att likviditeten har förbättrats.

Distriktet har mestadels långa avtal med beställare och det är de långa avtalen som är de dåliga. Mestadels är långa avtal LOU-avtal, sedan finns det långa relationer som byggts upp över lång tid där parterna litar på varandra. Vilket ger möjlighet till en likviditetsförbättring då de kan a conto-fakturera. LOU-kunder vill ha allting specificerat. Fastighetsägare och industrier som distriktet har bra relationer till kräver inte specifikation på samma sätt. Nu är inriktningen att ha större del projekt med industri och privata fastighetsägare men det är bra att ha ramavtal i ryggen så att det hela tiden finns sysselsättning. När de räknar på fastpris är det bra med offentliga beställare för då vet de att det finns kapital att betala med.

Nästan alla fakturerar själva som har koll på arbetena. Det är viktigt att hitta vägar att få betalt så snabbt som möjligt, projektchefen menar att det därför är viktigt att få in kostnad och få in timmar snabbast möjligt. Där det är samordnare som fakturerar dra det ut mer på tiden, men produktionscheferna får mer tid att vara ute och producera, det är dock inte bra för likviditeten. Problemet är inte att få in pengarna utan snarare att få iväg fakturan.

Försöker om det går sälja material från eget lager men inte i stor utsträckning. När distriktet jobbar mot LOU-kunder får de ofta inte ta eget material.

De tittar dagligen på rankningslistan i OTS:en och har den som en tävling. Bra att de på ett snabbt sätt kan gå in och se hur det går. Projektchefen vill öka medvetenheten om hur det går i verksamheten samt ha en uppföljning på det så att det faktiskt sker.

Distrikt G

Distriktet har av omsättningen 20 % projekt med betalningsplan och 80 % löpande byggservice. Det finns ingen anställd som sitter enbart med ekonomin och projektchefen menar att det krävs väl insatt personal för att fakturera. Har mycket försäkringsbolagsjobb samt jobb till privatpersoner för att fylla ut när det är mindre att göra. ROT avdrag är dåligt för kassaflödet då Skanska får vänta på kapital från Skatteverket. Beställare som Volvo har 90 dagar på sig att betala faktura men system

för fakturor som i praktiken leder till 120 dagars fakturatid. Annat prioriteras före fakturering, men när det sker är det effektivt.

Likviditetsproblem diskuteras dagligen. Projekt på 10 miljoner som går över bokslut kan hjälpa till att ligga på plussidan hela året, projektchefen är taktisk och försöker dra över årsskiftet. Skanska kräver att distriktet stänger projekt som de kan stänga vid bokslut. Får positiv internränta på vinst trots att de lämnat ifrån sig vinsten vid bokslut om projektet ligger under flera år vilket projektchefen anser konstigt.

Distriktet har mestadels långa avtal vilket påverkar likviditet både positivt och negativt. A conto på 40 000 skickas direkt vid uppdrag på 60 000 om kalkyl finns och slutavräkning sker efter färdigt projekt. Oftast brukar de inte avtala om a conto innan med beställare.

Försäkringsjobb kan de göra kalkyl på och skicka a conto på 50-70 % direkt medan jobbet utförs först efter ett antal veckor, de får betalt innan de startat jobbet. Bra vid vattenskador. De gör inte kalkyl i stor utsträckning som de borde. Kan vara mycket bra sätt att få bra likviditet. Beställare med ramavtal kräver specifikation. UE varierar stort i snabbhet med att fakturera. Om det lyser rött i OTS ringer de och jagar på UE.

Distrikt H

Distriktet har 80 % byggservice på löpande räkning och 20 % projekt. Distriktet har förbättrats under senare år men är fortfarande inte bra likviditetsmässigt. Ramavtal påverkar fördelningen. I nuläget finns avtal med landstinget. Riksavtal med materialleverantörer (Skanska centralt), ramavtal med UE blir långa för att det saknas resurser att förnya, bra för då höjs inte priset från UE. Traditionellt långa avtal med beställare: 2 + 1 + 1 år och liknande. LOU tuffa i sina upphandlingar av avtal, menar att långsiktig relation med kommun, förvaltare och liknande kan leda till möjlighet att skicka a conto-faktura. Generellt bra fakturaskickande från leverantör men UE tar längre tid på sig, ibland bes om följesedel på jobb. Målare har ackord och mätningssystem. Inget skrivet i avtal om när fakturering ska ske, enbart muntligt. Tycker att det är bra med LOU men tidskrävande process att sälja in mervärden för Skanska. Distriktet har två anställda som huvudsakligen arbetar med att fakturera. Fakturering sköts effektivt men störningsmoment finns i form av lönehanteringssystem med papperslappar fast det egentligen finns möjlighet att skriva på dator via OTS:en. Positivt att möjlighet finns att få in det i OTS:en, för då kan antalet timmar per uppdrag ses innan löneutbetalningen ska ske. Använder OTS:en till 100 % inga applikationer. Har inget stort lager, enbart saker som blivit över. Topplistan är triggande i distriktet men inte i landet då det skiljer i distriktens karaktär, det går inte att tävla mot de bästa. Projektchefen menar att det är viktigt med disciplin, lås in sig och arbeta med fakturering och ekonomi en gång i veckan, jaga UE. Det är bra med fasta dagar att fakturera. 50 000 kr i räntor per år kan ha stor betydelse på resultatet över året.

Tycker det funkar bra att jobba mot LOU, om de har god dialog och kör a conto. De hamnar ofta i större jobb än LOU-kund tänkt sig, men det brukar lösa sig med a conto. Anser att person som ska skicka fakturor måste ha mycket god koll på processen. Kan se att stödfunktioner skulle behövas så att produktionscheferna kan ägna mer tid åt fakturering. Har till viss del fel kundsegment, skulle kunna ha mer projekt för likviditets skull. Det skulle bli bättre om arbetsordrar sköttes mer effektivt, om telefon

kunde användas för att meddela direkt hur mycket tid som lagts på ordrar från yrkesarbetare. Efterfrågar applikation. Beställare förstår ibland inte fakturor och det blir konflikt. Distriktet har inget eget lager, är orolig att missa ta betalt material. Skulle även kosta att ha lokaler.

OTS topplista kollas på varje vecka. Projektchefen ifrågasätter att Skanska ska ha byggserviceverksamhet, för mycket omkostnader för Skanska. Hårt pressade produktionschefer i verksamheten. Behöver utöka verksamheten för att täcka omkostnader och med fler yrkesarbetare krävs mer jagande av jobb vilket leder till mindre tid för fakturering. Tidsödande med ROT-jobb, det enda som är bra är att det är 10 dagars betalningstid från kund. Mycket tid får sedan läggas på handpåläggning mot skatteverkets siffror.

Konton bryts i september sedan tar det fram till nyår att avsluta konton. Tar ofta mer än halvår att jobba upp en vinst, blir som att starta upp ett nytt byggbolag varje år. Har inte en krona i eget kapital. Projektchefen önskar att det skulle vara möjligt att föra över omkostnader till kontot han jobbat med hela året istället för att belasta det nya så mycket. Menar att det är svårt att jämföra med honom som är i toppen på listan för han har mycket projekt.

Regionekonom

Om distrikt skulle anlita en ekonomiassistent internt skulle det med lön, sociala avgifter, kontor, dator, telefon, utbildning och så vidare kosta ungefär 1 miljon kr per år. 1760 timmar jobbar en anställd per år. Det blir cirka 550 kr i timmen. Tidigare har distrikten haft en ekonom som sitter och fakturerar men Skanska tyckte att det var en för stor kostnad. Vågar dock inte svara på om det var rätt eller fel. Nu jobbar de mer i OTS:en än tidigare. Produktionscheferna kan fakturera genom det och ha mer koll. En del produktionschefer hade velat ha stöttning men andra inte för att de vill ha koll på underlaget. Ta fram underlag tar tid med beräkningar och så. Mycket av det kan en administratör inte göra för att de saknar kunskap om projekten.

De har jätteproblem med likviditeten i Direktverksamheten, särskilt i början av året innan de har hunnit jobba upp saldo på sina konton. Kontona vinstavräknas i slutet varje år och de får lämna ifrån sig resultatet och börja om på nytt. Beror lite på vad distrikten har för beställare också. Distrikt G som har försäkringsbolag och mycket privatpersoner som kunder dras med dålig likviditet. Tror att en blandning med privata kunder och projekt på 5-10 miljoner är bra för en god likviditet. Försäkringsärenden är tröga med många inblandade och mycket administration. Tar lång tid innan produktionscheferna får underlag till fakturan.

Distrikten kan inte låta del av vinsten ligga kvar i kontona över till nästa år på grund av Skattetekniska själ. I dagsläget ligger regionen ute med 32 miljoner kr till beställare vilket är väldigt mycket. Tycker Skanska är för snälla mot beställarna och ställer för små krav på att få a conto-fakturera etc. Förhoppningsvis kommer avtalen se bättre ut om ungefär tre år i och med att projektchefer och produktionschefer hela tiden blir bättre på att förhandla. Tror inte att det fokuseras allt för mycket på avtalen med UE heller och tror att de kan bli bättre där.

Tycker att idén med att införa den variabla faktureringsmodellen mer liknar ett straff och att det istället bör strävas mot att UE ska få någon form av morot som incitament att fakturera snabbare.

Stort fokus på likviditeten i företaget och det är stora problem med det. Inte lätt att lösa. De tre saker som hon anser kan påverkas på ett eller annat sätt har med beställare och UE att göra och hur de kan påverkas på olika sätt samt Produktionschefens arbetssituation och hur den kan förbättras. Hon poängterar att betalningstiden som gäller för en faktura i branschen är 30 dagar om inget annat avtalats och att det nog är svårt att få en kortare eller längre tid.

Regionalchef

Varje dag går han in och kolla hur likviditeten ser ut hos de olika distrikten som ingår i hans region. Han har också telefonmöten varje vecka med alla projektchefer i regionen. Går då igenom och följer upp likviditeten och ser om den går åt rätt håll. Tidigare har han haft möten med projektcheferna och produktionscheferna på de orter där likviditeten är dålig. Då har de gått igenom likviditeten och kollar hur de ligger till med det de har fakturerat. Hur förfallna kundfordringar ser. Vad produktionscheferna tänker göra åt det för att förbättra det på varje ställe. Kollar igenom alla aktiviteter som är pågående och plockar ut de som har ett fakturasaldo på minus 40 000 kr och uppåt och diskuterar varför det inte är fakturerat mer än så.

3 av 6 distrikt i regionen har legat sämre till likviditetsmässigt. Det är dem han har fokuserat på att förbättra. Det gäller att ligga på att fakturera och a conto-fakturera samt lägga upp betalningsplaner för så fort det inte faktureras får de inget bra likvidsaldo. Det är ingen bra utveckling i regionen utan det går snarare åt andra hållet. Han ser att förhandla om längre betalningstider till leverantör/UE som en moralisk fråga.

Skanska som inte vill ha längre betalningstid från beställare kan inte komma och kräva längre betalningstid till sina UE som kan vara små- eller privatföretagare och sätta dem i en dålig sits. När det är större företag tycker han att Skanska kan ta en diskussion kring det. Men inte småföretagare. De ska ha ett möte med alla projektchefer i regionen där de ska diskutera åtgärder för att förbättra likviditeten. En åtgärd som ska diskuteras är bland annat att det ska a conto-faktureras då arbeten når en gräns på 30 000 kr. Beteendet hos produktionscheferna spelar också roll anser han. Det är viktigt att de prioriterar faktureringen. Han har ibland märkt på vissa produktionschefer att faktureringen kommer i andra hand. Att det har varit viktigare att hålla yrkesarbetare sysselsatta.

Han menar på att en ekonomiassistent skulle kunna finansieras till samma kostnad som de betalar i internränta i dagsläget. Han anser det dock vara svårt med en ekonomiassistent på grund av det stora geografiska området i regionen. De har frågat de produktionschefer som ligger dåligt till om de vill ha stöttning med ekonomin men de har tackat nej då det är svårt att få ihop underlag. Trots ekonomiassistent kommer det krävas en stor insats av produktionscheferna.