



Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY  
DENMARK

**Strategiske partnerskaber i byggeriet. Fleksible strategiske samarbejder i byggeriet.  
Interview med nøglepersoner. Virksomhedsundersøgelse. Delrapport 2**

Storgaard, Kresten

*Publication date:*  
2006

*Document Version*  
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

*Citation for published version (APA):*  
Storgaard, K. (2006). *Strategiske partnerskaber i byggeriet. Fleksible strategiske samarbejder i byggeriet. Interview med nøglepersoner. Virksomhedsundersøgelse. Delrapport 2*. SBI forlag.

**General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

**Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us at [vbn@aub.aau.dk](mailto:vbn@aub.aau.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Delrapport 2:

# Strategiske partnerskaber i byggeriet

Fleksible strategiske samarbejder i byggeriet

Interview med nøglepersoner

Virksomhedsundersøgelse

Kresten Storgaard

Titel	Delrapport 2: Strategiske partnerskaber i byggeriet
Undertitel	Fleksible strategiske samarbejder i byggeriet. Interview med nøglepersoner. Virksomhedsundersøgelse
Serietitel	SBi 2006:16
Udgave	1. udgave
Udgivelsesår	2006
Forfatter	Kresten Storgaard
Sprog	Dansk
Sidetæl	92
ISBN	87-563-1284-9
Udgiver	Statens Byggeforskningsinstitut, Dr. Neergaards Vej 15, DK-2970 Hørsholm E-post <a href="mailto:sbi@sbi.dk">sbi@sbi.dk</a> <a href="http://www.sbi.dk">www.sbi.dk</a>

Eftertryk i uddrag tilladt, men kun med kildeangivelsen: *SBi 2006:16, Delrapport 2: Strategiske partnerskaber i byggeriet. Fleksible strategiske samarbejder i byggeriet. Interview med nøglepersoner. Virksomhedsundersøgelse. (2006)*

# Forord

Dette er andet modul i projektet ”Strategiske Partnerskaber i Byggeriet”. Analysen bygger på interview med nøglepersoner og på en spørgeskemaundersøgelse blandt byggeriets virksomheder. Projektet er støttet af Realdania og Erhvervs- og Byggestyrelsen i fællesskab.

Det samlede projekt består af 3 moduler, som afrapporteres særskilt:

1. modul er en gennemgang af eksisterende viden om strategiske partnerskaber, dels generelt – dvs. for erhvervslivet som helhed – dels specifikt i byggeriet. Lektor Kristian Kristiansen, BYG•DTU har gennemført denne del af projektet.

2. modul giver et overblik over udbredelsen af og karakteren af strategiske partnerskaber i dansk byggeri. Seniorforsker Kresten Storgaard, SBI står for denne del af projektet.

3. modul er 4 cases om strategiske partnerskaber i dansk byggeri. Arbejdet er udført af seniorforsker Kresten Storgaard, SBI og forskningsmedarbejder Christin Egebjerg, BYG•DTU.

Som tillæg til arbejdet er der gennemført interviews med engelske ressourcepersoner indenfor området.

Sektionsleder Sten Bonke, BYG•DTU er leder af projektet.

I forbindelse med projektet er der nedsat en følgegruppe med følgende medlemmer:

- Sekretariatsleder Henrik Bang, Bygherreforeningen
- Direktør Henrik Skaanderup, Kuben a/s
- Sektionsdirektør, Hans Blinkilde, NCC
- Direktør Michael H. Nielsen, Dansk Byggeri
- Afdelingsleder Anders Christoffersen
- Afdelingsleder Peder Ewald Nielsen, Arkitema
- Direktør Niels Sanddahl, EJ Badekabiner
- SC Manager Leif Overgaard Jensen, Stark
- Projektdirektør Kjeld Boye-Møller, DR Byen
- Direktør Christian Lerche, Byggemateriale Industrien
- Sekretariatsleder Gunde Overgaard, BAT kartellet
- Projektleder Lennie Clausen, Realdania
- Sekretariatsleder Mikkel Thomassen, Byggeriets Innovation
- Kontorchef Ib Steen Olsen, Erhvervs- og Byggestyrelsen
- Kontorchef Britt Engdal Hansen, Slots- og Ejendomsstyrelsen
- Chefkonsulent Jonas Møller, Dansk Byggeri
- Chefkonsulent Anders Thomsen, Teknologisk Institut

Følgegruppens medlemmer takkes for deres indsats. Ligeledes takkes de mange deltagende virksomheder for deres medvirken til interviews og case-eksempler.

August 2006

Sten Bonke, Projektleder  
Sektionsleder,  
BYG•DTU

Kim Haugbølle  
Forskningschef,  
Statens Byggeforskningsinstitut



# Projektet "Strategiske Partnerskaber i Byggeriet"

## Sammenfatning og konklusion på alle delrapporter

Strategiske partnerskaber har længe haft stor betydning i andre brancher som bilindustrien og kan ses som en naturlig forlængelse af den i byggeriet efterhånden udbredte projekt-partnering til længerevarende partnerskaber. Projektets formål var at give det nødvendige vidensgrundlag for en indsats for at fremme strategiske partnerskaber i byggeriet.

Projektet blev udført i et samarbejde mellem SBI og BYG•DTU og støttet af Realdania og Erhvervs- og Byggestyrelsen.

Det færdige projekt består af 3 rapporter:

- *En vidensopsamling (modul 1)*, hvor der gennemgås litteratur om strategiske partnerskaber indenfor erhvervslivet i almindelighed og litteratur om strategiske partnerskaber indenfor byggeriet. Desuden redegøres for interviews med engelske eksperter.
- Et *overblik over udbredelsen (modul 2)* af strategiske partnerskaber i dansk byggeri skabt gennem ekspertinterviews og en spørgeskemaundersøgelse
- *4 casebeskrivelser(modul 3)* af strategiske partnerskaber i dansk byggeri. Casene giver et mere detaljeret indblik i potentialer i og udfordringer ved at udvikle strategiske partnerskaber i byggeriet.

### *Samlet konklusion*

Projektet "Strategiske Partnerskaber i byggeriet" har givet et overblik over den eksisterende viden, undersøgt udbredelsen af strategiske partnerskaber i byggeriet, givet et bud på en kategorisering og fortalt om eksempler på strategiske partnerskaber i byggeriet.

Det står klart, at:

- Strategiske partnerskaber er på vej i den danske byggebranche
- Strategiske partnerskaber vil være et vigtigt middel til at skabe det tættere samarbejde mellem byggeriets virksomheder, som er nødvendigt for den fortsatte udvikling af produktivitet og kvalitet.
- At strategiske partnerskaber i almindelighed er vanskelige at få til at lykkes
- At en indsats for at fremme strategiske partnerskaber i byggeriet kræver en viden, der ikke findes i øjeblikket.

### Baggrunden for projektet

Strategiske partnerskaber kan komme til at spille en afgørende rolle i udviklingen af produktivitet og kvalitet i byggeriet. I de mange kritiske rapporter om byggeriets forhold er netop modsætningsfulde relationer mellem byggeriets aktører og den mangelfulde koordinering af værdikæden gang på gang blevet fremhævet som væsentlige årsager til en langsom produktivitetsudvikling, svigtende kvalitet og mangelfuld opfyl-

delse af kundebehov. Partnering er blevet set som en væsentlig del af løsningsstrategien for byggeriet, og strategiske partnerskaber, hvor man fortsætter samarbejdet udover et enkelt projekt, ligger i naturlig forlængelse af partnering.

Det er nemt at pege på tilfælde, hvor strategiske partnerskaber er forudsætninger for byggeriets udvikling:

Innovationskonsortier, som de f.eks. søges fremmet af Byggeriets Innovation, vil ofte være strategiske partnerskaber. Systemprodukter og præfabrikerede bygninger vil med fordel kunne udvikles af og produceres af virksomheder i et strategisk samarbejde. OPP og samling af udbud vil nødvendiggøre et tæt samarbejde mellem byggevirksomheder, hvor et strategisk partnerskab vil være en naturlig form. For at kunne trænge ind på fremmede markeder vil et tæt samarbejde med en virksomhed i det pågældende land ofte være nødvendigt og et strategisk partnerskab er en hyppigt anvendt løsning.

## Resumé af projektets 3 moduler

### Modul 1- Vidensopsamling

I modul 1 gennemgås en del af den overvældende mængde litteratur om strategiske partnerskaber i alle andre erhverv end byggeriet.

Strategiske partnerskaber begyndte at vinde frem i begyndelsen af 1980'erne. Nye udfordringer i form af globalisering og teknologiske forandringer på et tidspunkt, hvor mange virksomheder havde outsourcet og koncentreret sig om kernekompetencer, gjorde det nødvendigt at lave samarbejder mellem virksomheder.

Et strategisk partnerskab er et alternativ til at opkøbe andre virksomheder eller købe ydelser. Det må bygge på et interessefællesskab, som går udover en kortsigtet økonomisk gevinst, og derfor ses i et længere, strategisk perspektiv. Det forudsætter forhold som tillid, fælles værdier og mål og en organisation så at sige i mellemrummet mellem virksomhederne, hvor der skal skabes læring og udvikling for at lykkes med at finde nye kilder til produktivitetsudvikling og skabe ekstra værdi for kunderne. Projektorganisering og decentralisering af beslutninger er almindeligt i strategiske partnerskaber.

Dette er naturligvis vanskeligt, og strategiske partnerskaber har derfor også en lav succésrate, hvor mellem 50% og 80% menes at slå fejl. Problemerne ligger navnlig omkring "bløde forhold" som virksomhedskultur og skabelse af tillidsfulde relationer. Litteraturen om strategiske partnerskaber rummer store mængder anvisninger på, hvordan man alligevel kan lykkes. Anvisningerne handler om hvilke ingredienser, der bør indgå i et strategisk partnerskab, hvordan partnerskabet føres igennem forskellige faser, hvordan samarbejde og konkurrence kan forenes, hvilken ledelsesstruktur der kan anbefales, hvordan forskellighed kan håndteres osv. Forhold som at kende sin virksomhedskultur, kunne identificere, hvor værdiskabelsen i partnerskabet egentlig ligger og ikke mindst: kunne forstå karakteren af det partnerskab, man er i eller gerne vil hen til, er også behandlet.

Imidlertid findes der ikke tilnærmelsesvis en tilsvarende viden om byggeriets virksomheder og deres relationer. En gennemgang af litteraturen om strategiske partnerskaber i byggeriet viste, at der stort set ikke er lavet empiriske undersøgelser. Den videnskabelige og øvrige litteratur er præget af generelle overvejelser. Dette er et problem. Strategiske partnerskaber er vanskelige at arbejde med, og at få succés med dem i byggeriet forudsætter en dyb og velunderbygget forståelse for centrale

forhold som virksomhedskulturer i byggeriet, hvor værdiskabelsen i de strategiske partnerskaber kan ligge, hvilke former for fællesskab man kan og vil danne, rammevilkår for de strategiske partnerskaber osv.

Det foreslås afslutningsvis i vidensopsamlingen at inddele de strategiske partnerskaber i byggeriet i 5 grupper:

- Én gruppe kunne være forskellige kombinationer af entreprenør, arkitekt, ingeniør – evt. med inddragelse af underentreprenører og leverandører. Bygherren står udenfor samarbejdet og partnerskabet henvender sig til flere bygherrer. (Eksempler er Monnet i/s og Consensus.)
- En anden gruppe kunne svare til den første, men med den forskel, at bygherren er en del af partnerskabet. Man varetager flere byggeopgaver for den samme bygherre. (Et eksempel af samarbejdet mellem Pension Danmark, MTHøjgaard, Arkitema og Rambøll. Samarbejder mellem restaurantkæder eller butikskæder og byggevirksomheder er andre kendte modeller.)
- Byg- og driftsherrefællesskaber kunne udgøre en tredje gruppe.
- Strategiske partnerskaber med udgangspunkt i producentledet er en fjerde gruppe. (F.eks. systemprodukter som Rockfon - samarbejder mellem producenter af eenfamiliehuse eller landbrugsbygninger og disses leverandører og montører.)
- Endelig findes som en femte gruppe horisontale samarbejder. Disse kan være nationale, som når mindre håndværksvirksomheder arbejder sammen. Eller internationale som i casen om den danske arkitektvirksomhed, der arbejder sammen med en kinesisk arkitektvirksomhed.

## Modul 2 - Udbredelsen af strategiske partnerskaber i dansk byggeri

Der er gennemført en spørgeskemaundersøgelse, hvor 237 virksomheder har svaret. Resultaterne har ikke nødvendigvis gyldighed for branchen som helhed, men for de 237 virksomheder, der har besvaret spørgeskemaet. Blandt disse virksomheder angiver ca. halvdelen, at de er med i strategiske partnerskaber. Det tyder på, at der er en del strategiske partnerskaber i gang i byggeriet. Man skal dog være opmærksom på, at det kan være svært at skelne mellem strategiske partnerskaber og gentagne samarbejder. Der er også en tendens til, at man ikke arbejder så meget sammen med virksomheder udenfor byggeriet – man holder sig til andre byggevirksomheder.

Mange af virksomhederne mener, at deltagelsen i samarbejder har haft nogen eller stor betydning for fornyelse i virksomheden. Og mange mener, at samarbejde med andre virksomheder vil få stor betydning i fremtiden.

I modul 2 er der også interviewet danske eksperter, som bl.a. fremhæver, at der er en tradition i byggeriet for at indgå i skiftende sammenhænge med andre virksomheder. Det giver en kompetence i samarbejde, men også en uvanthed med længerevarende, strategiske samarbejder: man er vant til at tænke i et eet projekt ad gangen. Der menes dog også at være en tendens til, at man begynder at vurdere hinanden ud fra potentiale til et videre samarbejde.

## Modul 3 Casestudier

Eksemplerne på strategiske partnerskaber i byggeriet illustrerer mange af de nævnte forhold fra litteraturen. Dog kan det stadig diskuteres, hvor grænsen går i definitionen mellem et strategisk samarbejde og et mere



traditionelt samarbejde. Således repræsenterer de udvalgte cases også en overgang fra traditionelle forretningsrelationer og ind i nye alliancer, hvor strategien er tænkt til at kunne række ud over byggeriets traditionelle rammer.

Casen om en dansk arkitektvirksomhed viser en virksomhed, der interesserer sig særligt for samarbejder med virksomheder udenfor byggeriet, fordi der søges efter områder, hvor der kan tilføres en ekstra værdi, som andre arkitektvirksomheder ikke kan komme med. Man arbejder med at udvikle sine kompetencer bl.a. indenfor hospitalsbyggeri gennem et netværk af specialister og eksperter. Man vil skabe værdi ud fra en helhedsforståelse af begrebet sundhed. Tilsvarende har virksomheden en alliance med en kinesisk arkitektvirksomhed, bygget langsomt og omhyggeligt op gennem personlige relationer og venskab. Alliancen bygger på gensidige fordele: kineserne vil gerne lære af danskerne og omvendt. Tilsammen kan de to virksomheder håndtere hospitalsbyggerier, som de ikke kunne klare alene. Og man lærer gennem de to virksomheders forskellighed. Fordelene ved de strategiske partnerskaber ses i et langt perspektiv, som handler om at udvikle virksomhedens kompetencer: Man vil kunne tænke og arbejde globalt.

XX i/s er et strategisk partnerskab mellem en entreprenør og en ingeniørvirksomhed, hvor man har forenet kompetencerne fra de to virksomheder med henblik på at kunne levere fabrikker med avancerede procesanlæg. XX i/s har ingen fastansatte medarbejdere, men hyrer projektteams ind fra de to moderorganisationer. På baggrund af et forudgående samarbejde var der allerede et tillidsforhold mellem de 2 organisationer, som man har videreudviklet til det, man selv kalder for "helhjertet partnering", hvor man gør en ekstra indsats for at få teamet til at fungere. XX i/s arbejder tæt sammen med kunden: byggefolkene har f.eks. adgangskort til kundens kontorer og kan logge sig ind på kundens edb-systemer. Man integrerer teamet med entreprenørens folk, rådgiverne, arkitekterne, underentreprenører og leverandører allerede fra starten. Der har været en del læring mellem organisationerne, f.eks. har ingeniørvirksomheden kunnet tilføre meget omkring teambuilding og uddannelse, som var uvant for entreprenøren. Man arbejder med at projektere færdig én gang for alle, hvilket har været en udfordring for entreprenørkulturen, hvor der er en tendens til at fokusere på at få bygget noget. Der har været en overførsel af erfaringer fra XX i/s til entreprenørens indsats på at udvikle partnering.

YY A/S er udvalgt som case fordi virksomheden har opnået fordele gennem bevidst arbejde med præfabrikation kombineret med længerevarende samarbejde med faste underentreprenører. Men YY A/S har strategiske samarbejder, der rækker ud over dette, og virksomheden har ekspanderet gennem strategiske samarbejder med andre firmaer og institutioner. Dette er sket på flere områder: I forhold til byggeprocesser med præfabrikerede elementer og montører, i forhold til anvendelse af IKT til markedsføring og kundeinddragelse i design og bestillingsfasen, og i forhold til arbejde med udvikling og valg af strategier.

Endelig er belyst det strategiske samarbejde i ZZ-samarbejde, mellem de syv største entreprenører og rådgivningsfirmaer - her set gennem én af entreprenørernes deltagelse. ZZ-samarbejde er et eksempel på et strategisk samarbejde, der ikke i sig selv har et snævert økonomisk formål, men som på lang sigt kan få stor økonomisk betydning for de implicerede virksomheder – og for hele branchen. Dels konkret i form af at samarbejdets resultater får betydning for arbejdet hen imod en form for standardiseringer, der vil fremme IT anvendelsen indenfor hele byg-

gebranchen. Dels fordi denne form for samarbejde - et strategisk samarbejde omkring udvikling af et koncept - måske er én af de former for strategiske partnerskaber, vi vil se mange af i de kommende år.

### *Forslag til en videre forsknings- og udviklingsindsats*

Generelt bør formålet være at skaffe viden, der kan understøtte udviklingen af strategiske partnerskaber i byggeriet og forbedre deres muligheder for succés.

Der kan peges på flere relevante typer af forskning:

- Hjemtagning af erfaringer med strategiske partnerskaber i byggeriet fra udlandet. Interviews med engelske eksperter viser, at der foregår interessante initiativer under overskrifter som "relations management", "supply chain management" og "collaboration management".
- Kortlægge faktorer af betydning for og følge med i udviklingen af strategiske partnerskaber i den danske byggebranche. Samling af offentlige udbud, globaliseringen og øget præfabrikation er nogle af de tendenser, som må formodes at ville skubbe til udviklingen af strategiske partnerskaber i byggeriet i de kommende år.
- Supportere strategiske partnerskaber i byggeriet bl.a. gennem udvikling af redskaber som performance indicators, redskaber til udvikling af de tætte relationer i partnerskaber og nye organisatoriske modeller.
- Identifikation af de særlige muligheder og vanskeligheder for at skabe succés i strategiske partnerskaber i byggeriet bl.a. gennem casestudier. Værktøjer gør det ikke alene. En dybere forståelse af relationerne mellem byggeriets virksomheder vil være nødvendigt for at finde potentialerne og undgå faldgruberne.

Forskningen bør tage højde for, at der findes forskellige typer af strategiske partnerskaber og, at de indgås af forskellige grupper af virksomheder. Det vil bl.a. være relevant at belyse:

- Hvor værdiskabelsen ligger i de strategiske partnerskaber i byggeriet.
- Hvor de indre barrierer er, og hvordan de kan overvindes.
- Hvilke rammebetingelser der fremmer eller hæmmer udviklingen af strategiske partnerskaber i byggeriet.
- Hvor stort potentialet er for forbedringer gennem strategiske partnerskaber.



# Indhold

Forord .....	3
Sammenfatning og konklusion på alle delrapporter .....	5
Indhold .....	11
Indledning til 2. delundersøgelse .....	13
Delundersøgelsens konklusioner og statements .....	15
Fleksibelt strategisk samarbejde .....	15
Typer af strategiske samarbejder .....	16
Fleksibelt samarbejde .....	17
Synlige mål og formalisering .....	17
Indhøstning af fordele .....	17
Parathed til strategisk samarbejde .....	17
Partnering og gentagelseeffekt .....	18
Eksempler på forslag til strategisk samarbejde .....	18
Delundersøgelse A: Interview med nøglepersoner .....	21
Interviewundersøgelsens gennemførelse .....	22
Interviewundersøgelsens resultater .....	24
Strategiske partnerskaber .....	24
Strategiske partnerskaber om produkt og proces .....	26
Barrierer .....	27
Perspektiver .....	28
Strategiske partnerskaber om udførelse og produktion .....	28
Barrierer .....	29
Strategiske partnerskaber i leverancekæden .....	30
Barrierer .....	31
Perspektiver .....	31
Andre strategiske partnerskaber .....	31
Uddannelse og arbejdskraft .....	31
Teknologi .....	32
Afsætning .....	32
Strategiske partnerskaber i forhold til Offentlige myndigheder .....	33
Forsøgs og udviklingsaktiviteter .....	33
Udbudsregler .....	33
Barrierer .....	34
Delundersøgelse B Spørgeskemaundersøgelse rettet mod virksomheder i byggeriet .....	35
Indledning .....	36
Delundersøgelsens hovedkonklusioner .....	37
Delundersøgelsens baggrund og gennemførelse .....	38
Temaer i spørgeskemaet .....	38
Valg af population og udsendelse af spørgeskema .....	39
Undersøgelsens virksomheder .....	42
Antal beskæftigede .....	42
Omsætning .....	42
Delmarkeder .....	43
Deltagelse i strategisk partnerskab .....	45
Delbranchernes deltagelse i strategiske partnerskaber .....	45
Sammenligning mellem de virksomheder, der deltager i strategiske partnerskaber – og de der ikke gør det: .....	46
Antal ansatte .....	46

Omsætning .....	46
Delmarkeder .....	47
Karakteristik af strategiske samarbejder .....	48
Længden af de strategiske partnerskaber .....	48
Valg af strategiske samarbejdspartnere .....	49
Ressourceforbruget i forbindelse med deltagelse i strategiske partnerskaber .....	51
Typer af udgifter .....	51
Omfang af ressourceforbrug .....	52
Målsætninger med strategisk partnerskab .....	53
Målsætning og delbrancher .....	53
Aftaleformer .....	57
Dimensioner i det strategiske partnerskab .....	59
Kommunikation.....	59
Eget engagement .....	59
Tillid mellem partnerne .....	60
Opnåede resultater .....	61
Omsætning.....	61
Fornyelse og innovation.....	62
Resultat i forhold til formål .....	63
Opnåede resultater i forhold til investering i og karakter af partnerskabet .....	64
De samlede resultater i forhold til delmarkeder .....	66
Nye strategiske partnerskaber.....	68
Betydning som fremtidigt forretningsområde .....	68
Fremtidige valg af samarbejdspartnere – sammenlignet med hidtidige valg .....	68
Fremtidige valg af formål med samarbejde .....	73
Barrierer .....	77
Barrierer og delbrancher .....	77
Erfaring fra strategisk samarbejde - og vurdering af barrierer .....	80
Bilag .....	81
Spørgeskema.....	82
Introduktionsbrev .....	91

## Indledning til 2. delundersøgelse

Denne delundersøgelse (2.modul) har til formål at give et overblik over udbredelsen af og karakteren af strategiske partnerskaber i dansk byggeri.

Undersøgelsen falder i to dele. En analyse baseret på interview med nøglepersoner fra byggeriet, samt en netbaseret spørgeskemaundersøgelse rettet mod virksomheder i byggebranchen.

I denne rapport gennemgås resultaterne.

I første del præsenteres resultaterne fra interviewundersøgelsen af nøglepersoner i byggeriet. Gennem intensive interview med personer placeret vigtige steder i byggeriets værdikæde er indhentet baggrundsviden om strategiske partnerskaber indenfor forskellige dele af byggeriet. Resultaterne har dannet baggrund for spørgeskemaundersøgelsen rettet mod et bredere udsnit af virksomheder i branchen.

I anden del præsenteres så resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen, der er gennemført i samarbejde med brancheorganisationerne. Oprindeligt var det intentionen alene at udsende spørgeskemaer til et udvalg af Dansk Byggeris medlemmer og til Bygherreforeningen, men interviewene med nøglepersonerne viste klart, at der var mange forskellige former for strategiske partnerskaber, der bredte sig ind i alle delbrancher indenfor byggeriets værdikæde. Derfor blev spørgeskemaundersøgelsen rettet mod et bredere udsnit af virksomheder, repræsenteret gennem flere af byggesektorens brancheforeninger.



# Delundersøgelsens konklusioner og statements

## Fleksibelt strategisk samarbejde

Strategiske Partnerskaber i byggeriet i Danmark er kommet på dagsordenen igen.

Et strategisk samarbejde er en måde at sikre evnen til at levere produkter og ydelser, der bygger på flere kompetenceområder, end det man som enkelt virksomhed selv råder over – uden at indgå i en fælles økonomisk organisation/ enhed. Hvert firma fastholder altså sin selvstændighed, men får muligheden for at deltage i ydelser, der kræver flere kompetencer end den selv råder over.

Det effektive strategiske samarbejde har så at sige fordelene ved den store organisations kompetence og konkurrenceevne, uden at have de ulemper den store økonomiske virksomhed også må leve med mht. krav om en stor og stadig omsætning.

Denne undersøgelse viser, at strategiske partnerskaber i byggeriet langt fra er et særsyn. Faktisk er det noget, man i byggeriet kender rigtig godt til – og har gjort det længe.

Men de strategiske partnerskaber antager en form, der adskiller dem fra, hvad man f.eks. kender fra bilindustrien eller fra luftfartselskaber, hvor der er tale om langsigtede faste aftaler, der nøje binder partnerne samme for at opnå fordele i produktionsleddet (f.eks. omkostningsbesparelser) eller på afsætningssiden (komplementerende og koordineret produktsortiment).

Sådan er det ikke i byggeriet. Her er der ofte tale om langt mindre detaljerede og formelle aftaler.

Ofte forklares dette ud fra produktionsmæssige årsager – at byggeprocessen er så kompliceret og sammensat, at det er vanskeligt at planlægge og fastlægge alle aftaler på forhånd.

Denne undersøgelse viser imidlertid, at markedsmæssige forhold måske spiller en langt vigtigere rolle. Efterspørgslen og kundeønsker er så varierende og fleksible, at det er ganske risikabelt på forhånd at binde sig til bestemte samarbejdspartnere – i forhold til nye opgaver. Faktisk kan en sådan binding være ganske ødelæggende for evnen til at kunne reagere på det fleksible marked, som byggeriet bevæger sig inden for.

Hertil kommer personspørgsmål, tradition og kultur. Samarbejde – især i produktionsprocessen – er i høj grad et spørgsmål om at kunne sammen – mand og mand i mellem. Man taler om den rette kemi. På virksomhedsniveau vil man også gerne sikre sig, at den pris man opnår byggesagens parter imellem er markedsprisen. Og der er tradition for, at man til hver en tid i princippet kan skifte sine underleverandører ud, hvis de ikke lever op til forventningerne.

På parcelhusområdet er der mange eksempler på, at man har formået at levere produkter, der bygger på stor grad af modulisering/ præfabrikation – og alligevel med mange kombinationsmuligheder, der tilfredsstiller et stort marked. Ofte sker dette imidlertid indenfor samme firma – man har samlet funktionerne i én økonomisk enhed.



For byggebranchen er det en udfordring, at opnå tilsvarende konkurrencedygtighed gennem etablering af strategiske partnerskaber, der samtidig ikke lukker af for samarbejder med andre.

Byggebranchen skal så at sige kunne blæse og have mel i munden – samtidigt.

I denne undersøgelse kalder vi denne form for samarbejder for fleksible strategiske partnerskaber.

At kunne samarbejde på kort sigt – i det enkelte projekt – og på lang sigt – over flere projekter - er der faktisk mange der mestrer.

## Typer af strategiske samarbejder

Der er kun få samarbejder med virksomheder uden for byggeriet. Byggeriets virksomheder samarbejder først og fremmest med andre virksomheder i byggesektoren.

Der er mange længerevarende samarbejder mellem byggeriets erhverv.

Mellem de udførende indbyrdes, mellem bygherrer/ developere, arkitekter og entreprenører/udførende – især rettet mod udvikling af produkter. Blandt materialeproducenter, distributører og udførende – især rettet mod udvikling af proces.

Der er endvidere opstået netværker blandt byggeriets aktører, hvor der sker en kraftig vidensdeling, og hvor der er stor fokus på udviklingsforhold i branchen – både kortsigtede og langsigtede. Vi kalder dette udvikling af koncepter.

### *Produkt, moduler og præfabrikation.*

Samarbejde om et bestemt produkt (f.eks. en bygning og varianter af samme) sker typisk i et samarbejde mellem arkitekt og bygherrer. Formålet er, at det samme produkt sælges i større serier. Omkostninger til produktudvikling af det enkelte slutprodukt er minimeret.

Der er også eksempler på Moduliseret – nyindustrialiseret Design, der anvender præfabrikerede elementer. Her er opførelsesudgifter tænkt ind i produkterne, således at de kan minimeres. Dvs. at der i designet er taget stor hensyn til de efterfølgende faser – i form af, at der produceres elementer under industrielle forhold/på fabrik, og at disse elementer kan samles "on location", på en billig måde.

### *Produktion og udførelsesproces*

Samarbejde mellem bygherre, rådgivere, arkitekt og entreprenører. Det samme "hold" gennemfører flere byggerier, hvor erfaringerne fra det ene byggeri overføres til det næste. Da det er de samme aktører, der går igen, er der typisk ikke sat ind over for at styrke vidensdelingen på tværs af "konsortiet". Den er så at sige indbygget i den sædvanlige struktur – hvert firma lærer, først og fremmest på person niveau.

Andre eksempler kan være produktion af typehuse, hvor samme firma producerer de samme huse – evt. i mange varianter. Her er der både fordel i forhold til designopgaven, hvor indsatsen ved hver ny opgave er yderst begrænset, og i opførelsesprocessen, der gennemføres af personer, der går igen fra det ene byggeri til det andet, idet de fungerer som montører. Også her er der ikke særlig fokus på læring eller vidensdeling, fordi den foregår indenfor egne rækker. Det sker "automatisk" i sjakkene. Man kan sige, at der i høj grad er tale om tavs viden, der overføres til tavs viden – på person niveau.

### *Salg og Distribution*

Der nævnes kun få eksempler på partnerskaber med salgsvirksomheder med et strategisk sigte. Men i bygherrevirksomheder og hos developere er salgsfunktionen ofte integreret i virksomheden selv.

Samarbejdet mellem SKANSKA og IKEA i BoKlok indeholder også et samarbejde om salgsfunktionen, der er lagt ud til IKEA.

Der berettes om, at det er almindeligt, at der indgås samarbejde mellem de udførende og byggeriets leverandører. Det har ofte karakter af mængderabat. Potentialet for besparelser og leveringssikkerhed gennem bedre logistik og en mere direkte handel mellem producenter og udførende omtales af flere.

### *Vidensnetværk og konceptudvikling*

Dannelsen af netværker på tværs af byggeriets aktører er steget betragtelig i de senere år. Her opnås en væsentlig vidensdeling mellem alle byggeriets parter. En del af disse netværk sker med udgangspunkt i statslige tiltag, men andre sker selvstændigt mellem byggeriets parter. I nogle af disse netværk udvikles koncepter og strategier for branchen. Digital Konvergens er et eksempel.

### **Fleksibelt samarbejde**

Fleksibilitet er et nøgleord. Markedsforholdene i branchen betinger at fleksibilitet er af afgørende betydning for den enkelte virksomhed. Det betyder at samarbejder indgås – afbrydes – indgås evt. igen. Det kan være en voldsom hæmsko, hvis man er bundet til bestemte partnere. Branchen har udviklet en god tradition og kompetence til at kunne samarbejde med mange forskellige aktører – under skiftende omstændigheder.

Man kan sige at branchen er nødt til at kunne klare, hvad man kunne kalde et fleksibelt samarbejde.

Branchen er karakteriseret ved en fleksibel samarbejdsstruktur.

### **Synlige mål og formalisering**

Mange af samarbejderne er ikke formaliserede og sker fra gang til gang. Og de fleste af samarbejderne har ikke et formuleret innovativt indhold.

Det kan være vanskeligt at synliggøre målet for et strategisk samarbejde.

### **Indhøstning af fordele**

Indhøstede fordele ved et strategisk samarbejde indfris kun vanskeligt i de enkelte projekter – eller i de enkelte samarbejder. Det er en stor svaghed ved den danske struktur på byggemarkedet. For det får den enkelte virksomhed til at tænke sig om flere gange, inden den investerer i et samarbejde. Det vil oftere kunne betale sig at vente på at andre udvikler de nye træk – og så reproducere/gentage/efterligne de indhøstede erfaringer.

First-mover fordelene er begrænset, fordi der sker en hurtig vidensdeling i branchen.

### **Parathed til strategisk samarbejde**

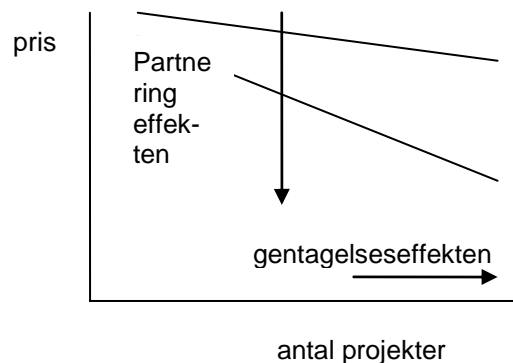
Der er opbygget en stor parathed blandt byggeriets aktører – til at indgå i strategiske samarbejder – eller andre innovative samarbejder. Dette er bl.a. sket gennem deltagelsen i meget af det udviklingsarbejde, der er blevet igangsat via statslige initiativer. Der er opstået netværker af aktører, der sikrer at viden hurtigt spredes, ligesom der er skabt en fælles forståelse af, at udvikling er nødvendigt, hvis branchen skal styrkes.

Meget af det strategiske udviklingsarbejde, der finder sted i branchen sker i disse netværker og interesse organisationer.

### Partnering og gentagelseeffekt

Partnering kan sige at være en måde at organisere byggeprocessens aktører, således at man styrker de processer, der fremmer samarbejde, læring og vidensdeling. Dette sker gennem påvirkning af faktorer, der styrker tillid, team oplevelse, etc.

Erfaringer fra praksis viser, at man ofte kan opnå en besparelserproces – en forøgelse af produktivitet og en mindskning af fejl og mangler - gennem gentagelse. Dvs. gennem længerevarende samarbejder:



Figur 1. Partnering effekt og gentagelseeffekt

### Eksempler på forslag til strategisk samarbejde

Undersøgelsens resultater peger på, at byggeriet kan styrkes gennem etablering af nye strategiske samarbejder.

#### *Samarbejde om (realisering af uindhøstede) fordele på det internationale marked*

Der ligger et potentiale af uindhøstede fordele i en del af de udviklingsprojekter, der er gennemført i de seneste år. F.eks. har mange af fordelene ved modulbyggeri, som hidtil er blevet skabt via forsøgsindsatser, haft vanskeligheder ved at blive indfriet i de enkelte projekter – på det nationale marked. Muligheder for at kunne realisere de potentielle fordele kunne være store på andre markeder.

Der kunne være behov for at afhjælpe virksomhederne med at opdyrke sådanne internationale markeder. Det synes at være en god strategi at samarbejde med udenlandske, lokale virksomheder, der kender de pågældende markeder. Der kunne være brug for "brokere", der kunne etablere sådanne forretningskontakter til lokale firmaer.

#### *Samarbejde om læring og uddannelse*

I relation til erhvervsuddannelserne er der tradition for samarbejde – både i forhold til Entreprenørskolen og til de tekniske skoler.

Der er et potentiale for et øget samarbejde mellem byggeerhvervene og deres uddannelser mhp. at øge vidensdeling og læring i forhold til de strategiske samarbejder – individuelt – på virksomhedsniveau – og især mellem virksomhederne i samarbejdet. Dette gælder særlig i forhold til aktiviteter vedr. fornyelse og innovationen i byggeriet.

Dette gælder ikke mindst i relation til at brede den nye IKT baserede teknologi ud på byggepladsen.

#### *Samarbejde om produktionsprocessen*

Der er fokus på at øge effektiviteten i selve byggeprocessen gennem præ-fabrikation.

Der er et aktivt samarbejde for at forbedre planlægning og logistik. Dette sker især gennem initiativer, der udspringer fra Trimmet Byggeri.

#### *Samarbejde om IKT – på byggepladsen*

Der er et potentiale for at udvikle nye eller bedre produktionsmetoder ved at bruge IKT i selve byggeprocessen. Den mobile skurvogn og PDA'er kan nævnes som eksempler.

Udviklingen indenfor RFID (radio-chips) og MEMS (mikro-sensorer) åbner op for væsentlige områder, hvor IKT kunne anvendes til at øge produktiviteten.



## Delundersøgelse A: Interview med nøglepersoner

# Interviewundersøgelsens gennemførelse

## Interview med nøglepersoner

I alt blev gennemført 11 interview med nøglepersoner. De pågældende er udvalgt så de dækker væsentlige områder af hele byggebranchen. På fig. 1 kan man se, hvorledes denne undersøgelse ser de pågældende personer i forhold til hele byggeriet værdi og leverancekæde (se næste side).

Interviewene skal ses som baggrundsinterview, der har haft til formål, at give undersøgelsen en bedre forståelse af hvilke typer af strategiske partnerskaber, der er under udvikling i Danmark. Erfaringerne fra nøgleinterviewene ligger til grund for spørgeskemaundersøgelsens temaer.

På baggrund af interviewene er nedenfor sammenskrevet nogle af erfaringerne. Det skal pointeres, at der ikke er tale om referater, men om en sammenskrivning foretaget af forfatteren til rapporten – ikke af interviewpersonerne.

Det kan også oplyses, at kun en mindre del af de væsentlige betragtninger, interviewene hver for sig rummer, er gengivet. Interviewene rummer en stor fond af baggrundsviden og overvejelser, der går ud over, hvad undersøgelsen har haft mulighed for at bearbejde. En videre bearbejdning af interviewene vil med fordel kunne gennemføres, men ligger uden for, hvad denne forskningsopgaves ressourcer tillader.

Følgende er blevet interviewet:

Sekretariatsleder Henrik Bang, Bygherreforeningen

Direktør Henrik Skaanderup, Kuben a/s

Chefkonsulent Jonas Møller, Dansk Byggeri

Sektionsdirektør, Hans Blinkilde, NCC

Afdelingsleder Peder Ewald Nielsen, Arkitema

Afdelingsleder Anders Christoffersen, NIRAS

Direktør Christian Lerche, Byggemateriale Industrien

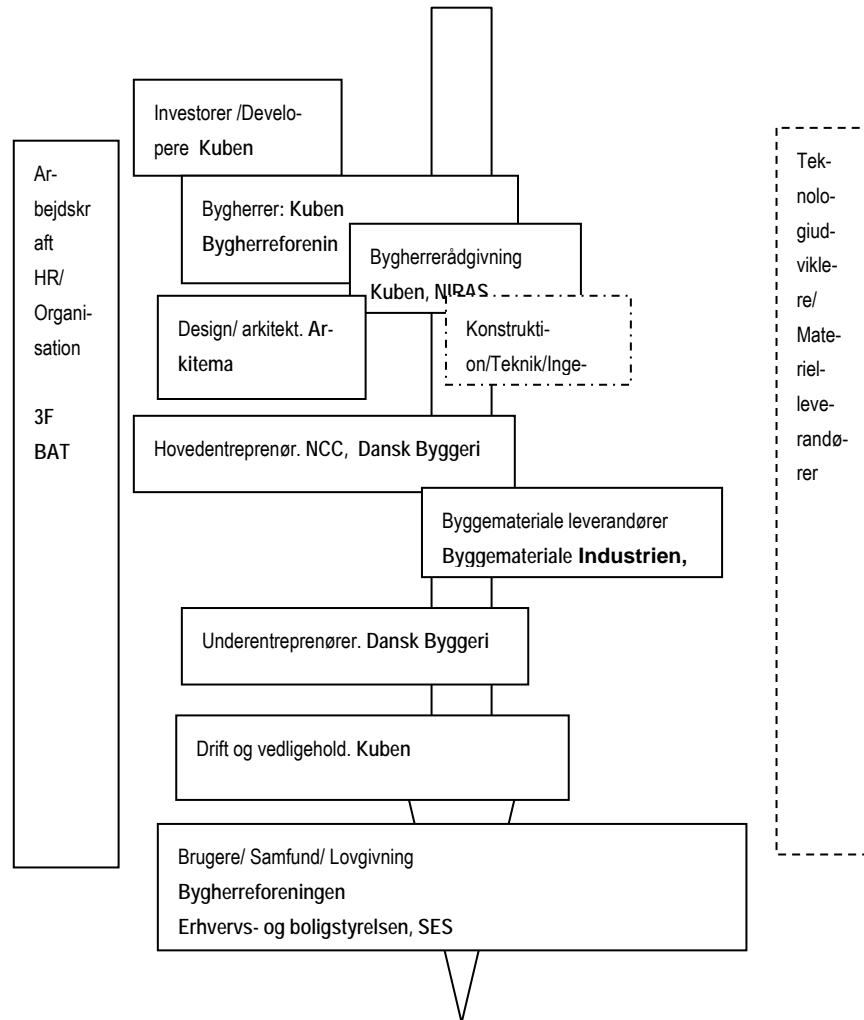
SC Manager Leif Overgaard Jensen,

Sekretariatsleder Gunde Overgaard, BAT kartellet

Kontorchef Ib Steen Olsen, Erhvervs- og Byggestyrelsen

Kontorchef Britt Engdal Hansen, Slots- og Ejendomsstyrelsen

Fig. 2 Byggeriets værdikæde og undersøgelsens interview





# Interviewundersøgelsens resultater

## Strategiske partnerskaber

I interviewene er alle blevet bedt om at præcisere, hvad man opfatter som et strategisk partnerskab, og hvordan det adskiller sig fra andre former for samarbejde og partnerskaber.

Oftest refereres til partneringsprojekter, når man skal illustrere forskellen. Partnering handler om samarbejde i et projekt. Strategisk partnering handler om et samarbejde, der varer over flere projekter – eller byggeopgaver. Det er oftest et længerevarende samarbejde.

Herudover påpeges, at det strategiske partnerskab har et eller flere mål, der rækker ud over dagen og vejen.

I nogle strategiske partnerskaber er der et klart defineret mål, men selv om der ikke er et sådant, kan et længerevarende samarbejde godt have et innovativt resultat. Det er f.eks. ofte resultatet af projekter, hvor de samme team arbejder med de samme opgaver fra projekt til projekt. Gentagelseseffekten er en væsentlig måde at øge produktiviteten på. Det fulde økonomiske potentiale, der måtte ligge i det strategiske partnerskab, udløses oftest ikke i det enkelte projekt.

### Formaliseret og uformaliseret samarbejde

I forholdet til spørgsmålet om der skal være tale om formaliseret samarbejde, påpeger de fleste, at der ofte vil være en skriftlig aftale mellem parterne. Men blandt mange kan der være et tæt længerevarende samarbejde, med et højt produktivitetsfremmende potentiale, der sker, uden at der foreligger egentlige skriftlige aftaler. Det er næppe gennem de skriftlige aftaler, at man sikrer de gode strategiske resultater, men de er gode at have, hvis projekterne forløber anderledes end man regner med.

Gennem interviewene blev det klart, at der gennemføres mange former for strategiske samarbejdsprojekter overalt i byggeriet.

### Strategisk samarbejde om produktudvikling

Hidtil har der især været opmærksomhed rettet mod to typer af strategiske partnerskaber. Dels projekter, hvor bygherrer eller investor samarbejder med arkitekt og evt. byggematerialeproducent om et nyt byggeprodukt – en bygning eller en bygningsdel, der kan fremstilles under industrielle forhold. En del af disse produkter kan karakteriseres som systemprodukter. Disse strategiske partnerskaber handler altså grundlæggende om at skabe fordele gennem at udvikle nye produkter.

### Strategisk samarbejde om produktionsforbedring

Dels er der opmærksomhed på strategiske samarbejder mellem bygherre, arkitekter og entreprenører. Disse samarbejder er ofte uformelle i den forstand, at de etableres fra gang til gang. Men deltagerne er de samme og opnår herigennem betydelige produktivetsgevinster. Disse strategiske partnerskaber handler altså om at skabe fordele gennem at forbedre produktionsprocessen.

### Strategisk samarbejde om anlæg, drift og vedligehold

Endelig er der også øget opmærksomhed på længerevarende drift og vedligeholdelsesopgaver, hvor der gennem OPP projekter er åbnet op for længerevarende samarbejder mellem offentlige myndigheder og private firmaer, der kan stå ikke kun for drift, men også for et forudgående bygge- eller anlægsarbejde.

### Strategisk samarbejde om udvikling af koncepter

Gennem interviewene blev det også klart, at nogle af de mest innovative strategiske samarbejder, der finder sted inden for sektoren, ikke har et snævert økonomisk sigte – eller alene retter sig snævert mod deltagerne. Til gengæld er de økonomiske potentialer på sigt store – ikke kun for deltagerne, men for større dele af branchen. Netværker med deltagere fra hele byggebranchen og med både offentlige og private deltagere er skudt op i kølvandet på initiativer som f.eks. Det Digitale Byggeri. Digital Konvergens er et eksempel herpå. Et initiativ taget af de syv største virksomheder blandt entreprenører og rådgivere. Et andet eksempel er Trimmet Byggeri, hvor der også er dannet et netværk. Partnering kan være et tredje eksempel.

I denne delundersøgelse kalder vi disse initiativer og samarbejder for konceptudviklende strategiske samarbejder. De er interessante fordi selve produktet – resultatet – som udgangspunkt kan opfattes som ret diffust – et koncept – en ide om en produktionsfilosofi – en bestemt form for struktureret viden – et vidensprodukt. Altså en form for produkt, der ligger langt fra det fysiske slutprodukt, der ellers er formål med al byggeaktivitet.

Det er denne delundersøgelses vurdering, at netop det samarbejde, der finder sted omkring denne type af koncepter, kan få stor betydning for hele sektorens udvikling.

### Parathed

Gennem interviewene blev det klart, at der gennem de seneste ti års initiativer, ofte med udspring i statslige udviklingsprojekter, er opbygget en stor parathed i hele byggesektoren til at deltage i fremadrettede initiativer som strategiske partnerskaber.

### Markedet betinger et fleksibelt strategisk samarbejde

Det blev også klart, at betingelserne for at indgå længerevarende samarbejder i høj grad var betinget af et marked med svingende vilkår i efterspørgselen – og i betingelser for finansiering, ikke kun indenfor byggeriets egne aktører, men i høj grad også blandt aftagere af byggeriet produkter.

Byggeriet er på denne måde stillet over for to dobbelt modsat rettede behov. På den ene side behov for strategiske længerevarende samarbejde, der målrettet søger at øge innovationspotentialet i sektoren. Og på den anden side behovet for hurtig omstilling og evt. udskiftning af samarbejdspartnere, når vilkår i efterspørgsel ændres.

Man kan kalde den form for strategisk samarbejde, der er behov for i byggesektoren, for fleksibelt strategisk samarbejde. Et samarbejde, der har et strategisk innovativt sigte, men som samtidigt kan ændres i overensstemmelse med markedsbetingelserne.

### Brancheorganisationer som strategiske samarbejdsnetværk

Måske har brancheorganisationerne derfor en særlig vigtig rolle i byggeriet – ikke kun som interesse organisationer, men som facilitatorer, der kan fremme de forskellige former for strategiske samarbejder. Byggherreforeningen kan ses som et eksempel herpå.

Byggeriet - ikke serieproduktion.

For byggeriet er det altså ikke sikkert, at de største fordele sker gennem efterligning af erfaringer fra andre brancher – bilindustrien er ofte nævnt. Måske skal branchen finde sine egne former for strategiske samarbejde, der tager højde for de vilkår branchen fungerer under, i forhold til marked – byggeproces og teknologi – og mennesker. Byggeriet ligner måske mere andre brancher end de traditionelle industrier med stor serieproduktion. Filmbranchen er ofte nævnt som et eksempel. I hvert fald kan det konstateres, at mange af de samme ingredienser indgår, med den store vægt på design, med en kompleks produktion, der kun vanskeligt kan gennemindustrialiseres, med stor vægt på planlægning og logistik og på de udførendes egen evne til at løse opgaverne effektivt, ofte i et samarbejde med andre, samt med en god evne til at kunne improvisere, når det ikke-forudsete dukker op.

## Strategiske partnerskaber om produkt og proces

Investor og developer

Det er udbredt, at de enkelte investorer og developere samarbejder med bestemte arkitekter, entreprenører og rådgivere. Det er ikke en langsigtet planlægning – men hvis der er nogle parter, der kan få det til at fungere sammen, så går man også sammen i det næste projekt. Fungerer samarbejdet godt, betyder det, at man kan opnå en række fordele – på alle områder og for alle parter. Herigennem er disse projekter innovative.

Men der er ikke formuleret noget langsigtet mål – og man er parat til at skifte samarbejdspartnerne ud, hvis konstellationen ikke lever op til forventningerne.

Investor og developermarkedet er meget følsomt mht. til svingninger i f.eks. renten. Man siger, at man kan se to år frem – og det passer stort set til et byggeprojekts tidshorizont. Man er ikke meget for at gå ind i mere langsigtede projekter. Hvis man havde sikkerhed for at kunne gennemføre flere successive projekter på 200 til 500 enheder, så ville man kunne etablere et samarbejde, der ville øge effektiviteten. Rammeudbud kan øge denne mulighed – og dermed bane vejen for strategiske partnerskaber.

Man kan sige, at der er flere faktorer, der hæmmer dannelse af strategiske partnerskaber set fra investor og developerside. En begrænset tidshorizont. En tro på at markedsprisen virker – både i forhold til salg – men også i forhold til indkøb (og dermed i forhold til samarbejdspartnerne) – og en vanskelighed ved at synliggøre målet med et strategiske samarbejde.

Der kan også være fordele ved strategiske samarbejder mellem investorer – f.eks. om at udvikle større områder og om at tilrettelægge produktion og udførelse koordineret og dermed hensigtsmæssigt.

Bygherrer

Private bygherrer vil gerne indgå et længerevarende samarbejde med de effektive teams. Men de offentlige bygherre er begrænset af udbudsregler. Herhjemme er der åbnet op for nogle muligheder via rammeudbud – og i EU regi tales om konkurrencepræget dialog.

Måske er det nemmere at bygge et effektivt samarbejde op fra grunden – dvs. tage udgangspunkt i samarbejder, der rent faktisk viser sig at fungere – og derefter udbygge mulighederne, end fra start at satse på et strategisk mål. Blandt Bygherreforeningens medlemmer er der typisk tale om samarbejder, der ikke er formaliserede.

Fordelen ved det gentagne samarbejde kan være, at det kan forkorte leveringstid – udføres billigere – og skabe større leveringssikkerhed.

Man kan sige, at der gennem et strategisk samarbejde ikke alene udvikles nogle konkrete produkter, som bygherrerne har investeret i, der udvikles også en viden, der måske kunne kapitaliseres i andre projekter. Måske kan denne viden være et produkt? Man kan se en struktur, der gør, at mange ikke har nogen interesse i dette innovative element, der kan udspringe af et strategisk partnerskab. Developerne er nødt til at fokusere på den hurtige realisering. De offentlige bygherrer må ikke. Men de private erhverv tænker faktisk på en måde, der kunne placere dem som vigtige udviklingspartnere, i en sådan sammenhæng.

Bygherreforeningen kan ses som eksempel på et erhverv, hvor de enkelte aktører har svært ved at gå ind i strategisk samarbejde, men hvor man så etablerer en organisation, der går ind og sætter fokus på strategiske temaer. Bygherreforeningen kan på denne måde opfattes som værende et strategisk partnerskab, der uden egen økonomisk interesse søger at deltage i en innovationsstimulerende udvikling, bl.a. med henblik på at reducere udgiften for bygherrerne og øge kvaliteten i det færdige byggeri. På denne måde kan bygherreforeningens siges at varetage nogle samfundsmæssige interesser.

#### Arkitekter og rådgivere

Af interviewene fremgår at arkitekter kan være centrale aktører i mange former for strategiske partnerskaber. Det gælder dels i udviklingen af modulariseret byggeri og i systemprodukter, men det gælder også forhold til mange af de processer, der er i gang i forhold til at effektivisere byggeriet og i forhold til drift og vedligehold. Både inddragelse af de forskellige funktionelle hensyn allerede i designfasen – og betydningen af designet for de færdige løsninger spiller en stor rolle for produktets samlede værdi. Arkitekten har en central funktion netop i disse opgaver.

En måde at få disse fordele bygget ind i projekter og løsninger kan evt. ske ved hjælp af strategiske partnerskaber, der inkluderer arkitekter.

Det er karakteristisk for hele byggebranchen, at man samtidig kan samarbejde med flere – også strategisk. Dette gælder også arkitekter.

Rådgivere kan også være centrale aktører i strategiske partnerskaber – på de fleste områder. Ikke mindst i forbindelse med udvikling af koncepter – et af videnssamfundets byggeprodukter – kan de spille en vigtig rolle.

Også for rådgiverne er det essentielt, at de kan samarbejde på tværs af branchen.

Både blandt arkitekter og rådgivere er der en del firmaer, der har aktiviteter i udlandet. Samarbejdet med lokale aktører, entreprenører, arkitekter eller rådgivere, anses for afgørende for succes.

#### Barrierer

Afsætning af de færdige produkt på danske markeder er måske begrænset.

Internationalt burde der være store muligheder. Men ingen – eller kun få – har ressourcer og kendskab til de udenlandske markeder.

Developerne eller andre investorer i denne type af samarbejder, har ofte et kort tidsperspektiv, fordi markedet hurtigt kan ændre sig.

Den strukturelle adskilte udsiger, at man skal være fleksibel og ikke binde sig til helt faste samarbejdspartnere.

Tillidskulturen – er ikke god. Men kunne også være et udtryk for at behovet for initiativer, der øger det strategiske samarbejde, er så meget større.

Tidsforbruget kan blive meget højt

## Perspektiver

Det ville være en klar fordel, hvis der var aktører, der kunne forbinde de danske producenter med udenlandske professionelle aktører – gerne indenfor samme brancheområde – men også indenfor salg og markedsføring

## Strategiske partnerskaber om udførelse og produktion

Partnerskaber findes allerede i stort tal indenfor den udførende del af Byggeriet i dag. Og de har eksisteret alle dage i form af faste samarbejdspartnere og økonomiske partnerskaber i konkrete projekter. Partnerskaber antager uendelig mange former – og mange har et strategisk indhold – uden at det er formuleret. Ved at indgå et samarbejde med de samme firmaer og personer opnås betydelige produktivitets gevinster. Men ofte er betingelserne således, at man ustandselig må skifte samarbejdspartner – man skilles og mødes igen. Byggesektoren er meget præget af sin evne til at improvisere. Bag diskussionen om byggeriets manglende effektivitet og produktivitet, glemmer man ofte, at man gennemgående er gode til at finde tilpassede og improviserede løsninger. I virkeligheden handler firmaerne tit ganske rationelt – og udnytter i høj grad det, at have faste samarbejdspartnere når det er muligt. Deres primære strategi er at improvisere sig frem, og at al ting i princippet kan løses. På den ene eller den anden måde – så finder man en løsning.

### Markedsbetingelser

Det er en del af byggebranchens virkelighed, at markedet er meget foranderligt. Det er et erhverv, der har en foranderlig og uforudsigelig efterspørgsel. For de små virksomheder betyder det, at langsigtede investeringsprojekter kan have vanskelige vilkår. Ofte er man derfor tilbageholdende med at bruge mange ressourcer på at indgå i strategisk arbejde, med mindre det kan kombineres med forretningsmæssige opgaver.

### Håndværkerringe

Indenfor ejerboligsektoren er der flere eksempler på, at håndværkere på tværs af fagene går sammen om at tilbyde en fælles løsning – en total leverance – f.eks. på et badeværelse. Nogle har for længst fundet ud af, at det er en fordel at gå sammen i en form for kompagniskab, hvor man så har aftalt en indbyrdes fordelingsnøgle. Og de virksomheder, der er med i sådan et slags konsortium, hvad enten der ligger juridiske papirer bag eller det er på håndslag, de er kun med lejlighedsvis. I andre opgaver samarbejder man ikke – kun når opgaven er der. Man kan altså godt samarbejde tæt med forskellige partnere i forskellige sammenhænge. Og man kan have forskellige roller – fra partnerskab til partnerskab. I nogle er man underleverandør til de andre. I andre har man selv hovedentreprisen.

Dette er en form for strategisk partnerskab – og i nogle tilfælde ligger der formaliserede aftaler, og i andre bygger det bare på tillid og mundtlige aftaler.

## Entreprenører

De større entreprenører har i stort omfang fordelene af at have mange kompetencer "in house". Ofte er der fokus på fordelene ved at se på samarbejdet med arkitekter, rådgivere og bygherrer, men faktisk er der netop for entreprenøren muligheder for øgede fordele gennem længelevende samarbejde med fagentreprenører og leverandører.

Der ligger nogle oplagte potentialer i at udnytte de indhentede erfaringer fra projektpartnering i efterfølgende opgaver. Der er et vist spild af ressourcer i at samarbejdet stopper, netop når man er ved at få et samarbejde til at fungere. Så forlader man hinanden – og starter nye projekter med nye aktører.

Gentagelseeffekten er vigtig – bl.a. bygger mange typehusfirmaer også på den fordel, der ligger i at have de samme teams til at opføre husene.

I forhold til leverandører af byggematerialer kan der også være fordele - dels i form af mængderabatter, men også i form af leverancesikkerhed, reduktion af transaktionsomkostninger m.v. Materialeleverandører og distributører begynder ikke kun at kunne tilbyde at levere materialer, men også indbyggede funktioner, information – plus at de måske har særlige håndværkere med til nogle af processerne.

I branchen er man generelt begyndt at være mere opmærksom på, hvem man samarbejder med. Det handler ikke længere kun om pris – men også om potentiale for videre samarbejde. Man vurderer hinanden på en lang række områder.

## Barrierer

### Markedet

For hele byggebranchen gælder, at markedet er svingende. Efterspørgselen svinger. For den enkelte håndværker gælder det derfor om at kunne levere den type af ydelser, der er efterspørgsel efter her og nu. Ofte skal man levere ydelser, hvor den enkelte fagentreprenør yder sit delprodukt, netop som en del af et hele, der skal falde på plads på rette tid og sted. Samarbejde er derfor en nøglefaktor. Den store variation i efterspørgselen betyder, at man skal kunne samarbejde med mange – effektivt. Evnen – kompetencen – til samarbejde skal derfor være stor. Der er så at sige krav om, at man skal kunne indgå i et fleksibelt samarbejde.

Set fra den enkelte virksomhed kan investeringer i langsigtet strategisk samarbejde derfor blive en risikabel affære, hvor man let kan investere i felter, der ikke bliver efterspørgsel om.

### Vidensdeling og "first mover" fordel

Byggebranchen er også karakteriseres ved at ideer og koncepter meget hurtigt spredes. Det betyder at "first mover" fordelene er meget begrænset.

Det kunne være en styrke – at den gode viden og de gode ideer spredes hurtigt. Men faktisk kan det også betyde, at alle er tilbageholdende mht. at investere i innovationer og nye tiltag. Hvorfor påtage sig udviklingsomkostningerne, når konkurrenterne alligevel kan efterligne tiltaget og indhøste fordelene, uden at have disse omkostninger?

### Andre barrierer

Det er en barriere, at man tænker ét projekt ad gangen. De enkelte projekter skal hver for sig hænge sammen økonomisk, og det er vanskeligt at oparbejde en pulje til langsigtede investeringer i samarbejde.

Udbudsreglerne betyder også, at der har været en snæver fokus på billigste pris, men de nye regler for rammeudbud og for økonomisk mest fordelagtige tilbud åbner op for nogle muligheder for langsigtede samarbejdsprojekter.

Lokalpatriotisme betyder, at en lokal bygherre ofte gerne ser lokale erhverv involveret i de enkelte projekter. Hermed hæmmes muligheden for at lade de samme teams klare opgaverne.

## Strategiske partnerskaber i leverancekæden

Der er stor opbrydning indenfor hele leverancekæden – dvs. fra råvareproducenter – over byggematerialeindustrien – grossister - og til handelsledet.

Den traditionelle arbejdsdeling er under udfordring – dels i form af en mere effektiv logistik – dels i form af en udvikling af produkter og ydelser, der knytter sig hertil.

I dag sker langt den største handel og distribution af byggematerialer via handelsledet, men der er eksempler på, at der også sker en formidling direkte fra producent til byggeplads.

Det spredte distributionssystem betyder en fordel for den lokale håndværker, der hurtigt kan hente de nødvendige produkter – uden den store forudgående planlægning. Men der er omkostninger i form af øget logistikomkostninger, uøkonomisk tidsanvendelse på byggepladsen (som følge af en mangelfuld planlægning) og store transaktionsomkostninger i distributions- og handelsledet. Det er med til at fastholde et højt prisniveau og en lav produktivitet.

Handelsledet kan have en interesse i at styrke deres position i forhold til kunderne. Det kan f.eks. gøres ved at overtage funktioner fra de andre led: monteringsproces, omkring markedsføring, tilbudsgivning, tilbudsudregning, styre afkaldet på processen i takt med at materialerne skal bruges på pladsen.

På el- og vvs området har grossistledet formået at udvikle et IT baseret distributionssystem, der hjælper den enkelte udførende med planlægning, indkøb og levering af materialer. Det har sikret dem en nøglefunktion i en leverancekæde, der skaber effektivitet på pladsen.

Materialeproducenterne kan ikke etablere et effektivt distributionssystem i forhold til de mange små håndværksvirksomheder. Distributørernes kompetencer er fuldt tilstede i dag – og overlegne. Men i forhold til andre segmenter kan man måske godt springe et led over. F.eks. i forbindelse med industrialiseringen af byggeriet, hvor præfabrikation indebærer muligheder for direkte leverancer til producent.

Herudover er der også en mulighed for at levere mere komplekse produkter – systemleverancer - hvor man indgår et tættere samarbejde med andre led i værdikæden og evt. med andre byggematerialeproducenter. Der er eksempler, hvor man flytter produktet fra et komponentniveau til et systemniveau. Et kendt nyt samarbejde finder sted mellem Rockfon og Lindarp, Louis Poulsen (alle byggematerialeproducenter), og arkitekt Wilhelm Lauridsen – om at udvikle et nyt loft. Udgangspunktet var, at Rockfon kunne se, at der blev bygget en masse andet grej på deres lofter. Måske kunne de gå sammen med nogle af disse og så producere et loft, der havde det hele – et systemloft.

Principielt er der store potentialer for forenkling – men også store potentialer i at udbygge det eksisterende distributionssystem. Et mere effektivt distributionssystem koblet sammen med en bedre planlægning på pladsen ville betyde bedre mulighed for *Just in time*.

## Barrierer

Der eksisterer en form for uoverskuelighed – nogle taler om kaos. For branchen som helhed vil det måske skabe en større effektivitet, hvis der var større gennemsikkelighed. Men måske også en mindre fleksibilitet. Løsning af denne kompleksitet er i branchen også dele af et marked. I branchen vil der være en indbygget modstand mod at overgive dele af værdikæden til andre aktører på området. Særlig hvis der ikke er andre tydelige indtjeningsmuligheder for de pågældende led.

Der er en forandringsresistens i markedet. Man bryder sig ikke om at forære noget væk. Det man forærer væk er jo en bid af kagen, en bid af værdiskabelsen, og man har ikke nogen i værdikæden, der bryder sig om at gøre andre led stærkere. Og det er et ubehageligt dilemma også i forhold til systemleverancer. Det er en opfattelse, at entreprenørerne får stor indflydelse på udviklingen, men de er meget fokuseret alene på prissiden, og ser måske mindre på andre fordele, der kunne udvikles. Der er ikke mange, der tør forandre sig for alvor. Man har en tendens til at rette sig ind til "plejer". Mange af leverandørerne vil næppe gå ind i en konkurrence med deres kunder.

## Perspektiver

Den nye IKT teknologi lukker op for nye muligheder, der binder kunden sammen med distributør og producent. Øger rådgivningsmuligheden – og skaber mulighed for en "lean production".

Anvendelse af PDA på byggepladsen åbner op for en real-time bestilling og sammenkædning af behov, bestilling og levering.

## Andre strategiske partnerskaber

### Uddannelse og arbejdskraft

Der har været adskillige spændende udviklingsprojekter – også om vidensoverførsel og læring, men det er et synspunkt, at der kommer for lidt læring ud af projekterne og bestræbelserne. Måske tager det længe tid at få ændringer til at slå igennem i byggesektoren. Der er måske et behov for, at den indhentede viden også når ud til og bliver integreret i uddannelsessystemet.

De store virksomheder har lettere ved at blive inddraget i udviklingsprojekter, måske kunne man satse mere på at få de små med. Deres behov for fornyelse er måske ikke så stort som branchens. Også derfor er det vigtigt, at den nye viden hurtigt indlejres i uddannelserne.

Det er en opfattelse, at folkene på pladsen og deres organisationer gerne spiller med i forhold til udviklingsprojekter, der kan øge produktivitet og effektivitet. Det handler nemlig i høj grad om at inddrage folkene på pladsen. Det er på pladsen, der skabes værdi for kunden, og her er bygningsarbejderen den centrale aktør. Det er en opfattelse, at der skal dirigeres mere kompetence nedad i systemet.

Inddragelse af uddannelsessystemet er derfor et centralt element i en udvikling af branchen. Uddannelsen er det sted, hvor det lange seje træk skal foretages. Det er her paradigmet ændres – at dagsordenen sættes igennem – på sigt.



Det er en opfattelse, at man ikke er for gode til at efteruddanne sig i branchen. En hel kultur – og måde at agere på, der skal ændres.

Man ser sjældent nogle fra uddannelsesinstitutionerne med i de støttede udviklingsprojekter – forskere indgår etc, men uddannelsesinstitutionerne kunne inddrages mere aktivt. Det er en opfattelse, at man burde have en uddannelsesmæssig målsætning med i projekterne. Som eksempel nævnes Det Digitale Byggeri, hvor der klart er behov for undervisning, der retter sig mod byggepladsen – en undervisning, der nu er på vej.

#### Barrierer

Barrierer for strategiske samarbejdsprojekter er også holdningsmæssige. Folk vælger byggebranchen – ikke for at samarbejde – men for at blive selvstændige. Så hele denne måde med samarbejde ligger mange virksomheds-ejere ret fjernt, medens den ligger tæt på de professionelle virksomhedsledere (altså ansatte). Jo større virksomhed, jo større chance for, at man vil indgå i strategiske partnerskaber med andre.

#### Teknologi

Der nævnes ikke strategiske samarbejder med udviklere af procesudstyr til selve byggeprocessen. Derimod er der omkring Det Digitale Byggeri opstået flere initiativer af stor strategisk betydning for hele branchen i form af forskellige netværkssamarbejder. Et eksempel er Digital Konvergens som de syv store indenfor entreprenør og rådgivning, selv har igangsat. Disse IKT projekter retter sig især mod designfasen. Der er store muligheder for at udnytte IKT på pladsen – bl.a. via PDA'er.

Hele området omkring indlejret teknologi er et felt, der klart venter på strategiske samarbejder mellem byggebranchen og virksomheder indenfor bl.a. RFID (radio-tags), MEMS (mikro-sensorer) og CTS (Central Tilstands- og Styringsanlæg) teknologierne

#### Afsætning

Internationalt er der måske afsætningsmuligheder – både for byggeprodukter, for arkitekter og rådgivende og måske for de udførende.

Men det internationale marked kan være vanskeligt. Lovgivning og krav til byggeri kan være meget forskellig. Sporene fra Berlin, hvor danske firmaer løb ind i vanskeligheder i 1990'erne, skræmmer måske.

Fra interviewene er nævnt gode eksempler på, at samarbejde med lokale aktører på de internationale markeder kan have afgørende betydning for tilpasning af ydelser og produkter og for markedsføring.

Flere af de danske udviklingsprojekter om byggemoduler har vist sig vanskelige at afsætte i større målestok på det danske marked. Måske er det danske marked karakteriseret ved, at det hellere efterspørger mindre serier eller skræddersyede produkter, frem for de store seriers produkter. Der kunne være en mulighed for at afsætte sådanne produkttyper internationalt.

Men de enkelte virksomheder har næppe kompetencer eller ressourcer hertil. Samarbejde med lokale firmaer nævnes som en vigtig mulighed.

# Strategiske partnerskaber i forhold til Offentlige myndigheder

## Forsøgs og udviklingsaktiviteter

De mange statslige initiativer har haft stor betydning for den strategiske udvikling indenfor byggeriet. En stor del af byggeriets udviklingsaktiviteter er foregået i et samspil mellem sektorens private aktører og organisationer og statslige myndigheder.

Indenfor de seneste 5 – 6 år har man arbejdet meget med partnering, typisk i enkeltsager. Nogle af disse projekter har også omhandlet samarbejder over længere tid. Men arbejdet har typisk været koncentreret om det, der nok må siges at være det mest typiske i dansk byggeri, nemlig enkeltsager, hvor man sag for sag finder partnere og så samarbejder med dem.

I de fleste projekter har der været et innovativt indhold – f.eks. i forhold til effektivisering, nedsættelse af byggetid og byggepris. Forsøgsbyggerierne er jo betinget af, at der er et innovativt element. Og det behøver ikke at være produktet. Det kan også være processen. Det kan være samarbejde, workshops, brugen af incitamenters etc. Det innovative element har klart været med i mange projekter. I mange år har der været mange initiativer i samspillet mellem private virksomheder, organisationer og de statslige byggeinstitutioner, der har haft et stort strategisk element. Det gjaldt allerede den gang man lavede forsøg på at industrialisere byggeriet i 50'erne.

Initiativerne har ofte et strategisk element – og nogle af dem betyder, at branchen går sammen i længerevarende samarbejder, senest i forbindelse med indførelse af nøgletal. Brancheorganisationerne er centrale spillere i initiativerne overfor branchen. Bygherreforeningen er kommet med som en ny spiller. Godt nok repræsenterer den i høj grad offentlige bygherrer, men de pålægges flere og flere opgaver: sikre nøgletal, evaluere om der skal laves OPP konstruktioner, rammeudbud, partnering.

Der er også fokus på incitamenters, som kan supplere reglerne. Måske har reglerne der retter sig mod de statslige bygherrer en afsmittende effekt på hele branchen.

## Udbudsregler

Det er et vigtigt element i de almindelige udbudsregler, at de sikrer at nye aktører kan komme på banen – at der er lige adgang for alle til at byde på opgaver. Herigennem sikres en konkurrence og det sikres, at der ikke sker en favorisering af særlige aktører. Men omvendt betyder det, at offentlige bygherrer kan have svært ved at udnytte de fordele, der kan ligge i at samarbejde med private aktører i længerevarende samarbejder.

Et nyt element, der kan fremme dannelsen af strategiske partnerskaber i byggeriet er udviklingen af regler for rammeudbud. Med rammeudbud bliver det muligt for offentlige myndigheder at indbyde konsortier, der kan drage nytte af længerevarende samarbejde.

Resultatet skulle gerne være billigere byggeomkostninger og priser.

Også indførelsen af det økonomisk mest fordelagtige tildelingskriterium har betydet at man i vurdering af tilbud ikke snævert alene skal fokusere på pris – men netop tage en helhedsbetragtning. Konsortier, der byder på en opgave, har dermed muligheder for at bringe nogle af deres fælles styrker og kompetencer i spil.

Indenfor det offentlige er der muligheder for OPP samarbejder, både indenfor institutionsbyggeri og anlægsarbejde. Her er der typisk tale om

at der etableres længerevarende samarbejder mellem det offentlige og private byg- og driftvirksomheder.

### **Barrierer**

Med indførelsen af rammeudbud er en væsentlig barriere brudt ned i forhold til at lade offentlige bygherrer indhøste fordele ved at byggeriet bruger længerevarende partnerskaber til at sænke omkostningsniveauet.

## Delundersøgelse B Spørgeskemaundersøgelse rettet mod virksomheder i byggeriet

# Indledning

Med udgangspunkt i interviewene med nøglepersoner er udformet en spørgeskemaundersøgelse rettet mod byggebranchens virksomheder med det formål at kortlægge og karakterisere de forskellige typer af strategiske partnerskaber, byggebranchens virksomheder gennemfører.

Udvalg af byggebranchens virksomheder er blevet bedt om at udfylde et spørgeskema, der omhandler væsentlige områder i forhold til baggrundsdata i form af branche, delmarked, antal ansatte og omsætning, samt spørgsmål, der retter sig mod deres erfaringer med strategiske partnerskaber i forhold til antal strategiske partnerskaber, de har deltaget i, partnerskabernes varighed og betydning for virksomhedernes omsætning, hvem man har samarbejdet med, udgifter i forbindelse med samarbejdet, hvad det strategiske samarbejde har omhandlet, hvilke resultater der kom ud af samarbejdet, vurdering af fremtidige strategiske partnerskaber, samt de barrierer og vanskeligheder virksomhederne vurderer knytter sig til strategiske partnerskaber.

I en introduktionsskrivelse præsenteres man for en definition af hvad et strategisk samarbejde er, ligesom man præsenteres for tre eksempler på hvad et strategisk samarbejde kan være:

*Et strategisk partnerskab er et længerevarende samarbejde mellem to eller flere virksomheder, hvor alle parter høster økonomisk fordele af de fælles indsats, fx gennem etablering af:*

- *aftaler om fælles aftaler udvikling af nye produkter eller produktionsmetoder, f.eks. vægelementer, der er lettere at montere, bedre tilrettelæggelse af arbejdsproces ved udskiftning af vinduer etc,*
- *indkøbsaftaler mellem entreprenør og producent eller leverandør med henblik på at opnå gensidige fordele ved indkøb/salg af materialer*
- *Flerårige vedligeholdelsesaftaler mellem en bygningsejer og en rådgiver eller entreprenør om løbende tilsyn eller reparation af bygningen.*

*Strategiske partnerskaber strækker sig typisk over en længere tidshorison, har forenelige mål partnerne imellem og bygger på løbende kontakt/handel mellem partnerne.*

# Delundersøgelsens hovedkonklusioner

Den gennemførte spørgeskemaundersøgelse af strategiske partnerskaber er den første af sin art i Danmark indenfor byggeriet. Den er ikke repræsentativ for hele byggebranchen, men giver et godt billede af de 237 virksomheder, der har besvaret skemaet. Blandt disse virksomheder har næsten halvdelen deltaget i det, de selv opfatter som strategiske partnerskaber. Overraskende nok er der ikke de store forskelle mellem de forskellige delbrancher i byggeriet. Der er også en tendens til, at man ikke arbejder så meget sammen med virksomheder udenfor byggeriet – man holder sig til andre byggevirksomheder.

Undersøgelsen viser, at virksomhedsstørrelse ikke synes at spille den store rolle. I hvert fald er der mange virksomheder med få ansatte og virksomheder med en mindre omsætning, der deltager i strategiske samarbejder.

Ses på byggeriets delmarkeder er det også overraskende, at der kun kan konstateres meget få forskelle mellem de enkelte delmarkeder. Kun delmarkedet anlægsarbejde skiller sig lidt mere ud, idet hele 62 pct. af undersøgelsens virksomheder her har deltaget i et strategisk samarbejde. Strategiske samarbejder synes således at være en realistisk mulighed indenfor både nybyggeri og renovering – og indenfor såvel boligbyggeri, erhvervsbyggeri og kultur- og institutionsbyggeri. Indenfor markedsområdet anlægsarbejde synes det allerede at være normen, at man indgår sådanne former for samarbejder.

Undersøgelsen viser også, at mange strategiske samarbejder klares uden de store direkte omkostninger. Hele 42 pct. af virksomhederne oplyser, at der er tale om udgifter under 25.000 kr.

Kun hver syvende af de af undersøgelsens virksomheder, der har deltaget i strategiske partnerskaber, oplyser, at deltagelsen har været afgørende for deres omsætning. Også det innovative udbyttet i form af fornyelser vurderes af virksomhederne som beskedent. Potentialet for øget udbytte synes oplagt.

Virksomhederne opnår i stort omfang det, der var formålet med det strategiske samarbejde. Set i forhold til investeringer og karakteren af det strategiske samarbejde er der en svag tendens til, at store investeringer, og en god kommunikation og høj grad af tillid kan fremme resultatet. Men tendensen er svag, og de gode resultater nås også af partnerskaber, der ikke har disse karakteristika.

Der rapporteres kun om få barrierer – flest er rettet mod aftalegrundlag. Men på en skala fra 1 til 5, hvor 1 er få eller ingen og 5 er mange barrierer – er den gennemsnitlige vurdering kun oppe på 2,3 i forhold hertil.

Virksomhederne er også blevet bedt om at give bud på fremtidige strategiske partnerskaber. Tendensen er klar. I alle delbrancher meldes ind med en større deltagelse, end det der hidtil har været gældende. Men stadig gælder, at det især er indenfor branchen at samarbejdet kommer til at ske. Samspil med offentlige bygherrer, især kommunerne, kan forventes at vokse betydeligt. Strategiske partnerskaber med forsknings- og uddannelsesinstitutioner er stadig på et lavt niveau – men en vækst kan dog forventes.

# Delundersøgelsens baggrund og gennemførelse

Udgangspunktet for at gennemføre spørgeskemaundersøgelsen har været interview gennemført med nøglepersoner indenfor væsentlige områder af hele byggebranchens værdikæde – fra developere og byggherrer over design og rådgivere, til de udførende og byggematerialeleverandører. På baggrund af de gennemførte interview er udarbejdet et spørgeskema, der belyser virksomhedernes erfaringer med strategiske partnerskaber.

## Temaer i spørgeskemaet

Det har været en gennemgående tema i flere af nøgleinterviewene, at de strategiske partnerskaber retter sig mod bestemte delmarkeder – og at der kan være store forskelle mellem disse. Herudover er det en almindelig antagelse, at de små virksomheder har vanskeligt ved at afsætte de tidsressourcer, der skal til at indgå i et strategisk samarbejde. Spørgeskemaet er gengivet i Bilag.

### *Baggrundsdata*

I spørgeskemaet bedes respondenterne oplyse hvilke af undersøgelsens brancheforeninger de er medlem af, samt indenfor hvilket brancheområde, de har deres hovedaktivitet.

Yderligere spørges om de delmarkeder, de hovedsageligt arbejder indenfor. Der spørges konkret til de 7 hovedkategorier, der almindeligvis findes statistiske opgørelser for, dvs.:

Nybyggeri indenfor beboelse, indenfor erhvervsbyggeri eller indenfor kultur – og/ eller institutionsbyggeri.

Renovering, reparation og vedligehold indenfor beboelse, indenfor erhvervsbyggeri eller indenfor kultur og/eller institutionsbyggeri.

Anlægsarbejde.

Virksomhedernes størrelse belyses dels gennem antallet af ansatte og dels gennem omsætning.

### *Deltagelse i strategiske partnerskaber*

Virksomhedernes deltagelse i strategiske partnerskaber belyses gennem en lang række spørgsmål. En del af dem angår erfaringerne generelt:

Antal strategiske partnerskaber indenfor de seneste tre år

Varighed

Omsætning fra strategiske partnerskaber

Samarbejdspartnere

Udgifter og investeringer – type og omfang

### *Karakteristik af strategiske partnerskaber: formål og resultater*

Virksomhederne bedes derefter vælge et strategisk partnerskab ud – og besvare de efterfølgende spørgsmål ud fra dette samarbejde:

Formål

Betydning for fornyelse/innovation i virksomheden

Faktiske resultater, der belyses gennem 15 variable, hvor resultatet vurderes på en fem punkts skala – fra stor negativ effekt til stor positiv effekt.

Derefter spørges om hvilke former for aftaler, der lå til grund for det strategiske partnerskab i form af mundtlige og skriftlige aftaler.

Selve partnerskabet karakteriseres gennem 4 dimensioner:

- Graden af kommunikation
- Engagement
- Betydning for fremtidigt forretningsområde
- Tillid

### *Fremtidige strategiske partnerskaber*

For samtlige virksomheder – dvs. både de der har deltaget i strategiske partnerskaber – og de der ikke har - spørges om hvilke partnere, de vurderer der vil være de største fordele ved at indgå strategiske partnerskaber med i de kommende år, samt hvilke formål og områder sådanne strategiske partnerskaber kunne handle om.

Afslutningsvis spørges om barrierer for denne udvikling, belyst gennem 14 faktorer, der udspringer af de intensive interview med nøglepersoner:

- Aftalegrundlag
- Tillid
- Manglende kommunikation
  - mellem partnerne
  - i egen organisation
- Manglende vilje eller evne til samarbejde
  - hos samarbejdsparter
  - i egen organisation
- Manglende evne til at inddrage og udnytte erfaringerne undervejs
- Forholdet til andre potentielle samarbejdspartnere
- Vanskeligheder ved at formulere strategiske mål
- Faglige overenskomster
- Lovgivning
- Ressourcekrævende samarbejdsform
- Ringede efterspørgsel efter slutprodukt
- Ringede økonomisk resultat af samarbejdet

### **Valg af population og udsendelse af spørgeskema**

Udsendelsen af spørgeskemaer er sket i snævert samarbejde med den enkelte brancheforening – og efter de retningslinier de enkelte brancheforeninger har ønsket. Ikke alle har fulgt undersøgelsens forslag om at undersøgelsen selv kontaktede de enkelte virksomheder via e-mails – og gennemførte undersøgelsen som et internetbaseret spørgeskemaundersøgelse. I stedet har disse brancheorganisationer tilbudt selv at udsende spørgeskemaer til et udvalg af virksomheder eller udsende et følgebrev og et link til spørgeskemaet. I Bilag er gengivet introduktionsbrevet.

### *Brancheforeningerne*

Dansk Byggeri har knap 6.000 medlemsvirksomheder. En stor del af byggebranchens udførende virksomheder er medlemmer af foreningen – dvs. mange af byggeriets håndværksmestre og entreprenørvirksomheder. Dansk Byggeri har udsendt spørgeskemaet til deres faste panel på 100 virksomheder. De indsendte besvarelser er derefter af brancheforeningens sekretariat blevet indtastet på spørgeskemaet på nettet.



Tekniq har ca. 3000 virksomheder som medlemmer. Foreningens medlemmer kommer især fra el-branchen og VVS branchen og dækker mange håndværksmestre, el-installations og VVS firmaer indenfor byggeriet. Et tilfældigt udvalgt antal virksomheder på 300 er blevet kontak- tet og har fået en introduktionsskrivelse med link til spørgeskemaet via en mail.

Danske Ark har ca. 600 medlemmer, der alle er arkitektvirksomheder. Arkitektforeningen har udsendt et følgebrev til et panel på 50 virksom- heder, med et link til spørgeskemaundersøgelsen. De enkelte virksom- heder har derefter selv udfyldt spørgeskemaet på nettet.

FRI ( Foreningen af Rådgivende ingeniører) har 340 medlemmer. For- eningens medlemmer har fået en mail fra undersøgelsen, med et intro- duktionsbrev og en link til spørgeskemaet. De enkelte virksomheder har udfyldt skemaet direkte på nettet.

Byggematerialeindustrien er et delområde under Dansk Industri, med i alt ca. 400 medlemmer. Mange af de danske producenter og importør- rer af byggematerialer er medlemmer af foreningen. Samtlige medlem- mer har fået tilsendt et brev fra brancheforeningens sekretariat med en opfordring til at deltage i undersøgelsen, samt et link til undersøgelsens spørgeskema.

Bygherreforeningens medlemmer udgøres af professionelle bygherrer indenfor statslige, amtslige og kommunale institutioner og organisatio- ner, fra det almene byggeri og fra den private sektor. Bygherreforenin- gen har i alt 62 medlemmer. Spørgeskemaet er sendt ud til samtlige medlemmer med en introduktionsmail og et link til spørgeskemaet.

#### *Udsendelse og bearbejdning af spørgeskema*

Spørgeskemaets introduktionsbreve og mails blev sendt ud i slutningen af november (2005) med en uges svarfrist ( i begyndelsen af decem- ber), hvorefter rykkere blev sendt ud – af brancheorganisation eller di- rekte fra undersøgelsen. Arkitektforeningen havde dog først mulighed for at udsende spørgeskemaer i januar (2006), efterfulgt af rykkerbreve, der blev sendt ud fra foreningens sekretariat.

Indsamlingen af data stoppede derfor først ultimo januar 2006.

Data er indsamlet og behandlet via firmaet Feldborg Informatik, der og- så har foretaget frekvenskørsler. Studentermedarbejder, cand. scient. soc. Mikkel Rasmussen, SBI, har stået for de øvrige datakørsler.

#### *Svarprocenter og undersøgelsens udsagnskraft*

De enkelte brancheorganisationer har haft forskellige ønsker om, hvor- ledes udvalget af virksomheder skulle finde sted. I flere af branchefor- eningerne har man et udvalg af virksomheder eller et panel af virksom- heder, der dels dækker branchens forskellige delområder godt, og dels består af virksomheder, der har tilkendegivet, at de ikke er afvisende for at bruge den ekstra tid, deltagelse i sådanne undersøgelser tager. Brancheforeningerne har ofte et ønske om at hjælpe med at skabe go- de relationer mellem forskning og virksomheder, på en måde, der også tilgodeser virksomhederne i forhold til det store tidsforbrug, der kan føl- ge af mange undersøgelser med spørgeskemaer, der skal besvares etc.

Valget af undersøgelsens virksomheder udgør derfor ikke et tilfældigt udvalg i statistisk forstand. Det betyder, at de valgte virksomheder ikke

kan påregnes at udgøre et miniaturebillede af byggebranchen. Men undersøgelsen giver alligevel et godt billede af, hvorledes nogle virksomheder i byggebranchen arbejder med strategiske partnerskaber. Og undersøgelsen giver god mulighed for at sammenligne de virksomheder, der indgår strategiske partnerskaber med de virksomheder, der ikke indgår sådanne samarbejder.

Man kan sige, at undersøgelsen repræsenterer en god mulighed for at undersøge den del af byggebranchens virksomheder, der har valgt at deltage i undersøgelsen – både blandt de, der har erfaringer med strategiske partnerskaber – og de der ikke sådanne erfaringer. Som det senere vil fremgå er disse to segmenter blandt undersøgelsens virksomheder stort set lige store. Dvs. at blandt de deltagende virksomheder er der stort set lige så mange, der har deltaget i strategiske partnerskaber, som de, der ikke har. Det betyder ikke, at halvdelen af alle virksomheder i byggebranchen deltager i strategiske partnerskaber – men det betyder at halvdelen af de virksomheder, der har valgt at deltage i undersøgelsen, faktisk gør det.

Man kan vurdere, at det at deltage i en undersøgelse som denne, tyder på et positivt tilvalg til at bidrage med sine erfaringer, hvad enten man har deltaget i et strategisk partnerskab eller ikke. Vi får derfor et billede af, hvad disse positivt indstillede virksomheder har af erfaringer. Og vi får en mulighed for at sammenligne dem med de andre positivt indstillede virksomheder, der ikke har erfaringer med at deltage i et strategisk partnerskab.

Der er i alt kontaktet 1012 virksomheder. I alt har 237 besvaret spørgeskemaet, svarende til en svarprocent på godt 23 pct.

# Undersøgelsens virksomheder

## Antal beskæftigede

Undersøgelsens virksomheder er jævnt fordelt i forhold til spørgeskemaets størrelseskategorier, med mellem 11 og 19 pct. i hver størrelseskategori. Der er dog kun 7 pct. af virksomhederne at finde blandt de største virksomheder, der har mere end 500 ansatte.

De mindre virksomheder findes især repræsenteret blandt FRI s og blandt Tekniqs medlemmer med henholdsvis 54 pct. og 35 pct. i kategorien, der har mindre end 6 ansatte.

De største virksomheder med over 500 ansatte findes især indenfor Byggematerialeindustrien (15 pct.) og Bygherreforeningen (16 pct.).

Tabel 1. Virksomheder fordelt efter antallet af ansatte og delbranche (Spørgsmål 4 krydset med spørgsmål 1)

	Sp. 4	Dansk Byggeri	Tekniq	Byggemateriale industrien	Danske Ark	FRI	Bygherre foreningen	Ved ikke
1 – 5	19%	10%	35%	3%	14%	54%	2%	0%
6 – 10	11%	2%	20%	8%	14%	17%	11%	0%
11 – 20	13%	16%	15%	10%	14%	3%	18%	27%
21 – 50	17%	16%	15%	23%	14%	11%	16%	36%
51 – 100	18%	31%	2%	28%	29%	9%	18%	9%
101 – 500	15%	24%	7%	18%	14%	3%	22%	9%
Over 500	7%	0%	4%	15%	0%	3%	13%	18%
Uoplyst	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Andet	4%	0%	2%	3%	0%	0%	16%	9%
Svar i alt	104%	100%	100%	105%	100%	100%	116%	109%
Respondenter	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
N	237	49	46	40	14	35	45	11

Note: Multiple svar forekommer

## Omsætning

I tabel 2 er undersøgelsens virksomheder fordelt efter omsætning og brancheforening. Ikke overraskende genfindes det samme mønster som omtalt i afsnittet ovenfor vedr. antal af ansatte – både omsætning og antal ansatte fortæller noget om forholdet mellem de store virksomheder og de små virksomheder.

Det fremgår, at 21 pct. af samtlige virksomheder har en omsætning under 5 mio. kr. og at godt 50 pct. har en omsætning under 50 mio. kr. Mere end 25 pct. af virksomhederne har en omsætning over 100 mio. kr. og 10 pct. har en omsætning over 500 mio.

Fordelt på brancher viser det sig, at der er en overvægt af virksomheder med en omsætning under 5 mio. fra Tekniq og FRI, og at der er mange virksomheder med en stor omsætning på mere end 100 mio. kr.

blandt byggematerialeindustrien (48 pct.), og bygherreforeningen (51 pct.).

Tabel 2. Virksomhederne fordelt efter omsætning og brancheforening  
Spørgsmål 5 krydset med spørgsmål 1

	Sp. 5	Dansk		Byggemateriale industrien	Danske		Bygherre foreningen	Ved ikke
		Byggeri	Tekniq		Ark	FRI		
0 - 5 mio.kr.	21%	13%	39%	5%	14%	63%	0%	0%
6 - 10 mio.kr.	8%	0%	17%	5%	29%	11%	2%	0%
11 - 20 mio.kr.	8%	15%	11%	5%	7%	0%	4%	27%
21 - 50 mio.kr.	15%	19%	13%	20%	21%	14%	7%	9%
51 - 100 mio.kr.	14%	21%	4%	15%	21%	6%	20%	9%
101 - 500 mio.kr.	17%	30%	4%	23%	7%	3%	27%	9%
Over 500 mio.kr.	10%	0%	2%	25%	0%	3%	24%	9%
Uoplyst	6%	2%	9%	3%	0%	0%	13%	36%
Andet	3%	2%	2%	0%	0%	0%	13%	0%
Svar i alt	103%	102%	102%	100%	100%	100%	111%	100%
Respondenter	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
N	235	47	46	40	14	35	45	11

Multiple svar forekommer

## Delmarkeder

Virksomhederne er blevet spurgt om, hvilke delmarkeder de hovedsageligt arbejder indenfor. Ikke overraskende arbejder mange af undersøgelsens virksomheder på flere delmarkeder. I gennemsnit har hver af virksomhederne angivet 3 til 4 af de opremsede delmarkeder, som væsentlige. Det viser sig, at hvert af de seks delmarkeder, der udspændes i relation til nybyggeri og reparation indenfor boligområdet, erhvervsbyggeriet og indenfor kultur- og institutionsområdet, anses for et væsentligt delmarked for ca. halvdelen af undersøgelsens virksomheder. Hvert af disse delmarkeder er altså interessante for mindst halvdelen af virksomhederne.

Kun anlægsområdet skiller sig ud ved at være et marked for "kun" 22 pct. af undersøgelsens virksomheder. Men det er faktisk kun virksomheder fra Tekniq og Danske Ark, der ikke at finde indenfor området. De øvrige brancher er alle godt repræsenteret også her.

For de enkelte delbrancher kan det konstateres at Nybyggeri både indenfor beboelse og erhvervsbyggeri er et væsentligt delmarked for 57 til 70 pct. af virksomhederne fra Dansk Byggeri. Virksomheder fra Tekniq har især et vigtigt delmarked indenfor reparation af erhverv (72 pct.) og beboelse (67 pct.). Virksomheder fra Byggematerialeindustrien har alle delmarkeder indenfor nybyggeri og reparation som væsentlige, men flest anser nybyggeriet – både bolig og erhverv, som et væsentligt delmarked.

Blandt virksomheder fra Danske Arkitekter anses nybyggeriet som væsentligst af næsten alle de deltagende virksomheder (79 til 93 pct.), medens 29 til 50 pct. svarer at de anser renovering som et væsentligt delmarked.

Mange virksomheder fra FRI opfatter særlig boligområdet, som væsentligt hvad enten det er nybyggeri eller renovering (74 pct.).

Bygherreforeningens medlemmer dækker alle delmarkeder, men særlig byggeaktiviteter inden for kultur og institutionsbyggeri, både som

nybyggeri, reparation og vedligehold, er et væsentligt delmarked for 50 pct. af virksomhederne. Erhvervsområdet er omvendt kun et væsentligt delmarked for 22 pct. af bygherreforeningens virksomheder.

Tabel 3. Virksomheder fordelt efter delmarkeder og brancheforening (spørgsmål 3 krydset med spørgsmål 1)

	Sp. 3	Dansk Byggeri	Tekniq industrien	Byggemateriale industrien	Danske Ark	FRI	Bygherre foreningen	Ved ikke
Nybyggeri indenfor: Beboelse	59%	67%	46%	70%	93%	74%	38%	45%
Nybyggeri indenfor: Erhvervsbyggeri	57%	69%	39%	80%	93%	66%	22%	55%
Nybyggeri indenfor: Kultur – institutionsbyggeri	43%	43%	13%	60%	79%	43%	49%	55%
Renovering, reparation og vedligehold: Beboelse	58%	61%	67%	55%	50%	74%	40%	55%
Renovering, reparation og vedligehold: Erhverv	49%	57%	72%	58%	29%	46%	22%	45%
Renovering, reparation og vedligehold: Kultur/inst.	44%	49%	26%	50%	50%	40%	51%	45%
Anlægsarbejde	22%	20%	7%	20%	7%	37%	29%	36%
Uoplyst	4%	0%	2%	5%	7%	11%	0%	18%
Andet	5%	4%	4%	3%	7%	11%	2%	0%
Svar i alt	342%	371%	276%	400%	414%	403%	253%	355%
Respondenter	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
N	237	49	46	40	14	35	45	11

Note: Multiple svar forekommer

# Deltagelse i strategisk partnerskab

## Delbranchernes deltagelse i strategiske partnerskaber

Undersøgelsens virksomheder er blevet spurgt om de har deltaget i et strategisk partnerskab indenfor de seneste tre år. Knap halvdelen fortæller, at det har de faktisk, medens et lige så stort antal kan berette, at det har de ikke.

Undersøgelsens resultater viser altså, at deltagelse i strategiske partnerskaber på ingen måde er noget, der forekommer sjældent indenfor hele byggesektoren. Havde tidsrammen været større – f.eks. ti år – ville andelen, der havde deltaget i strategiske partnerskaber, have været endnu større.

Af besvarelserne kan det konstateres, at strategiske partnerskaber er udbredt blandt alle de delområder, som undersøgelsens virksomheder dækker. Indenfor alle delbrancherne er det ca. halvdelen af virksomhederne, der har deltaget i strategiske partnerskaber – og halvdelen, der ikke har.

Ses på fordelingen mellem hvor mange partnerskaber den enkelte virksomhed har deltaget i, viser det sig også, at det stort set er det samme mønster, der går igen i alle brancherne.

Omkring hver tiende har kun deltaget i ét strategisk partnerskab. I alt 28 pct. har deltaget i to til fem strategiske partnerskaber. Blandt undersøgelsens arkitektfirmaer og rådgivningsfirmaer er der især mange at finde i denne gruppe, hvor 43 pct. af respondenterne fra de to delbrancher har angivet, at de har deltaget i mellem to til fem strategiske partnerskaber indenfor de seneste tre år.

Til gengæld har kun 7 pct. af samtlige respondenter deltaget i flere end fem strategiske partnerskaber. Her skiller Bygherreforeningens medlemmer sig markant ud ved oftere end andre at have deltaget i mange strategiske samarbejder. I alt 18 pct. af bygherreforeningens medlemmer er at finde i denne kategori.

Tabel 4. Virksomheder fordelt efter de seneste tre års deltagelse i strategiske partnerskaber og branche. (Sp. 6 krydset med spørgsmål 1)

	Sp. 6	Dansk		Bygge			Bygherre	
		Byggeri	Tekniq	industrien	Danske Ark	FRI	foreningen	Ved ikke
Ingen	49%	56%	48%	56%	36%	43%	49%	36%
Et enkelt	13%	15%	13%	13%	14%	11%	9%	27%
To til fem	28%	19%	26%	26%	43%	43%	24%	27%
Flere end fem	7%	6%	2%	3%	7%	3%	18%	9%
Uoplyst	3%	4%	11%	3%	0%	0%	0%	0%
Andet	4%	4%	2%	0%	7%	0%	11%	9%
Svar i alt	104%	104%	102%	100%	107%	100%	111%	109%
Respondenter	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
N	235	48	46	39	14	35	45	11

Note: Multiple svar forekommer

## Sammenligning mellem de virksomheder, der deltager i strategiske partnerskaber – og de der ikke gør det:

### Antal ansatte

Sammenholdes deltagelse i strategiske partnerskaber og størrelsen på virksomheder belyst gennem antallet af ansatte, viser det sig, at der ikke er nogen umiddelbar markant sammenhæng. Der er måske en svag tendens til, at de helt små virksomheder deltager lidt mindre i strategiske samarbejder. Men det er en svag indikation, og faktisk har mere end en tredjedel af de helt små virksomheder deltaget i sådanne samarbejder inden for de seneste tre år.

For de øvrige størrelsesgrupper ligger deltagelsen mellem 45 pct. (virksomheder der har mellem 11- 20 ansatte) og 56 pct. (virksomheder, der har mellem 100 og 500 ansatte). Det er ganske små variationer.

Antallet af ansatte synes ikke at være afgørende for om en virksomhed vælger at deltage i et strategisk partnerskab.

Tabel 5. Respondenter fordelt efter deltagelse i strategiske partnerskaber og antal ansatte i virksomheden (spørgsmål 4 krydset med spørgsmål 6).

	Har ikke deltaget	Har deltaget	Uoplyst el. andet	I alt	N
1 – 5	59%	36%	5%	100%	44
6 – 10	46%	50%	4%	100%	26
11 – 20	52%	45%	3%	100%	31
21 – 50	53%	48%	0%	100%	40
51 – 100	44%	54%	2%	100%	41
101 – 500	42%	56%	3%	100%	36
Over 500	41%	53%	6%	100%	17
Andet	60%	40%	0%	100%	10

### Omsætning

Sammenlignes deltagelse mellem virksomheder i forhold til deres omsætnings størrelse, bekræftes billedet af, at størrelse ikke spiller den store rolle. Men mønsteret differentieres. Blandt de helt små virksomheder med en omsætning under 5 mio. kr. er deltagelsesprocenten 36 pct. For de allerstørste virksomheder er det 58 pct., der deltager.

Det kan måske spores en svag tendens til, at de mellem store virksomheder lidt oftere deltager i strategiske samarbejder. I hvert fald har virksomhederne mellem 5 og 10 mio. kr. den højeste deltagelse blandt alle, idet hele 68 pct. af denne størrelsesgruppe har deltaget i et eller flere strategisk partnerskaber inden for de seneste tre år.

Et strategisk partnerskab indgås, når den enkelte virksomhed ikke selv rummer alle elementer (f.eks. kompetencer) for en fremtidig indsats. De største virksomheder har måske flere interne kompetenceområde at spille på, inden de indgår sådanne eksterne samarbejder.

Tabel 6. Virksomheder fordelt efter deltagelse i strategiske partnerskaber og størrelsen af omsætning. (Spørgsmål 5 krydset med spørgsmål 6)

	Har ikke deltaget	Har deltaget	Uoplyst el. andet	I alt	N
0 - 5 mio.kr.	62%	36%	2%	100%	50
6 - 10 mio.kr.	32%	68%		100%	19
11 - 20 mio.kr.	47%	47%	5%	100%	19
21 - 50 mio.kr.	50%	50%		100%	34
51 - 100 mio.kr.	36%	61%	3%	100%	33
101 - 500 mio.kr.	55%	42%	3%	100%	38
Over 500 mio.kr.	38%	58%	4%	100%	24
Uoplyst	47%	40%	13%	100%	15
Andet	71%	14%	14%	100%	7

## Delmarkeder

I tabel 7 er deltagelsen i strategiske partnerskaber opgjort i forhold til de enkelte delmarkeder.

Igen er det måske overraskende, at der kun kan konstateres meget få forskelle mellem de enkelte delmarkeder, der alle udviser en deltagelsesprocent på omkring 50.

Kun delmarkedet anlægsarbejde skiller sig lidt mere ud, idet hele 62 pct. af virksomhederne her har deltaget i et strategisk samarbejde.

Strategiske samarbejder synes således at være en realistisk mulighed indenfor både nybyggeri og renovering – og indenfor såvel boligbyggeri, erhvervsbyggeri og kultur og institutionsbyggeri. Indenfor markedsområdet anlægsarbejder synes det allerede at være normen, at man indgår sådanne former for samarbejder.

Tabel 7

Respondenter fordelt efter deltagelse i strategiske partnerskaber og delmarkeder (Spørgsmål 3 krydset med spørgsmål 6)

	Har ikke deltaget	Har deltaget	Uoplyst el. andet	I alt	N
Nybyggeri indenfor Beboelse	53%	45%	1%	100%	139
Nybyggeri indenfor Erhvervsbyggeri	47%	52%	2%	100%	132
Nybyggeri indenfor Kultur – institutionsbyggeri	46%	54%	0%	100%	102
Renovering, reparation og vedligehold indenfor Beboelse	53%	45%	2%	100%	137
Renovering, reparation og vedligehold indenfor Erhverv	48%	48%	3%	100%	116
Renovering, reparation og vedligehold indenfor Kultur	46%	53%	1%	100%	103
Anlægsarbejde	35%	62%	4%	100%	52
Uoplyst	60%	30%	10%	100%	10
Andet	18%	82%	0%	100%	11



# Karakteristik af strategiske samarbejder

I det følgende ser vi særlig på de virksomheder, der har angivet, at de har deltaget i strategiske partnerskaber. Virksomhederne er blevet bedt om at udvælge ét strategisk partnerskab – og så besvare spørgsmål vedr. formål, samarbejdspartnere, omkostninger, kommunikation og barrierer i forhold til dette specifikke partnerskab. Ønsket har været, at i med at vi får karakteriseret netop de strategiske partnerskaber, som virksomhederne selv har udvalgt, får vi tilvejebragt en viden, der giver et godt billede af forhold vedr. strategiske partnerskaber i al almindelighed. Men omvendt er det klart, at der vil være mange andre strategiske partnerskaber i spil, som besvarelserne ikke dækker over.

## Længden af de strategiske partnerskaber

I tabel 8 er opgjort længde af de strategiske partnerskaber fordelt efter branche. Det viser sig at langt de fleste strategiske partnerskaber strækker sig over flere år.

Kun 14 pct. af virksomhederne oplyser, at de har deltaget i strategiske partnerskaber, der varede mindre end et år.

Ca. en tredjedel af de strategiske partnerskaber varer fra 1 til 2 år – og et tilsvarende antal varer mellem 3 til 5 år.

Kun 13 pct. af de strategiske partnerskaber varer mere end 5 år.

Det helt klart typiske strategiske partnerskab varer således fra 1 til 5 år, og hele 63 pct. af samtlige strategiske partnerskaber falder i denne kategori.

Der er ganske få variationer mellem delbrancherne. FRIs medlemmer, Byggematerialeindustrien og virksomheder fra Tekniq indgår lidt oftere end de øvrige i de helt kortvarige strategiske partnerskaber. Og Dansk Byggeri og Byggematerialeindustrien indgår lidt oftere i de langvarige strategiske samarbejder.

Tabel 8. Varigheden af strategiske partnerskaber, fordelt på brancher.  
(Sp. 7 krydset med sp. 6)

	Sp. 7	Dansk Byggeri	Tekniq	Bygge materiale industrien	Danske Ark	FRI	Bygherre foreningen	Ved ikke
Mindre end 1 år	14%	9%	17%	17%	11%	19%	9%	14%
1 - 2 år	34%	36%	29%	33%	44%	33%	43%	0%
3 - 5 år	29%	23%	17%	17%	22%	43%	39%	57%
Mere end 5 år	13%	23%	13%	28%	22%	0%	4%	0%
Uoplyst:	9%	9%	25%	6%	0%	5%	0%	29%
Andet	4%	5%	0%	0%	0%	5%	9%	14%
Svar i alt	103%	105%	100%	100%	100%	105%	104%	114%
Respondenter	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
N	123	22	24	18	9	21	23	7

## Valg af strategiske samarbejdspartnere

Af tabel 9 fremgår hvem de enkelte brancheforeninger vælger at samarbejde med, når der indgås et strategisk samarbejde.

Det fremgår, at de udførende har været centrale aktører, når der er indgået strategiske partnerskaber. Total/hovedentreprenører indgår i en tredjedel af de strategiske partnerskaber, der er indrapporteret til denne undersøgelse. Det er især Byggematerialeindustrien og Bygherreforeningens medlemmer der oftest indgår samarbejde med Hoved/totalentreprenører – og mere end halvdelen af de strategiske samarbejde disse foreningers medlemmer beretter om, sker i et samarbejde med entreprenørerne.

De rådgivende og arkitekterne svarer til gennemsnittet, medens de øvrige udførende selv er lidt tilbageholdende med at indgå strategiske samarbejde med andre fra samme delbranche. Underentreprenører indgår i 20 pct. af de indberettede strategiske partnerskaber.

Også arkitektfirmaer og ingeniørfirmaer bliver ofte nævnt som samarbejdspartnere i de indberettede partnerskaber, idet 25 pct. og 22 pct. af alle partnerskaber inkluderer disse delbrancher. Arkitekter selv indgår gerne et strategisk samarbejde med andre arkitektfirmaer (44 pct.) – men ellers er det især Bygherreforeningens og FRI's medlemmer, der oftest samarbejder med arkitekterne i et strategisk partnerskab (52 pct. og 35 pct.).

Endelig indgår Bygherrer i 19 pct. af de indberettede strategiske partnerskaber. Det er især blandt FRI's medlemmer (35 pct), Dansk Byggeris medlemmer (29 pct.), og blandt arkitekterne og Tekniq's medlemmer (henholdsvis 22 pct. og 21 pct.) at man indgår strategisk samarbejde med Bygherrer. I modsætning til dette har kun 6 pct. af Byggemateriale industriens virksomheder angivet, at de har et strategisk samarbejde med bygherrer. Det kan også konstateres, at kun få bygherrer indgår et strategisk samarbejde med andre bygherrer.

Til gengæld kan det konstateres, at der kun er ganske få strategiske partnerskaber med investorer og developere (6 og 4 pct.).

Byggemarkeder og byggematerialeindustrien nævnes også kun lidt (7 og 8 pct.) – og fortrinsvis af medlemmer, der selv tilhører delbranchen.

Ligeledes er der kun ganske få, der nævner boligsalgs- eller lejeorganisationer eller ejendomsmæglere (3 og 1 pct.). Salgsfunktionen er åbenbart noget man i høj grad har indenfor eget firma – man indgår i hvert fald sjældent et strategisk samarbejde hermed.

Private drifts- og vedligeholdelsesfirmaer nævnes kun af 5 pct. – alle tilhørende bygherreforeningen., medens Kommuner og Amter nævnes af 10 pct. - indenfor alle brancheområder. Staten nævnes kun af 5 pct. (hvad enten det skyldes at de øvrige brancheområder fravælger statslige myndigheder, at de statslige myndigheder er gode til at variere deres samarbejde med eksterne aktører, eller andre forhold).

Brancheorganisationer og interesse organisationer nævnes også kun af ganske få ( 2 og 1 pct.) alle fra bygherreforeningen.

Strategisk samarbejde, der retter sig mod at øge produktiviteten via bedre udnyttelse og udvikling af teknologi, nævnes kun af 7 pct. Ikke overraskende er det af virksomheder fra Dansk Byggeri og Tekniq samt fra Byggemateriale industrien.

Ej heller strategisk samarbejde med uddannelsesinstitutioner og forskningsinstitutioner nævnes ofte. Kun henholdsvis 3 – og 4 pct. af de indberettede strategiske samarbejder omhandler et samarbejde med disse organisationer og institutioner. Det er dog værd at notere at hele

14 pct. af virksomhederne fra Dansk Byggeri nævner uddannelsesinstitutioner som en strategisk samarbejdspartner.

Endelig kan det også konstateres, at der kun sjældent indgås et strategisk samarbejde med udenlandske aktører (5 pct. ). Byggematerialeindustrien ( 11 pct.) og Arkitekterne (22 pct.) bryder dog dette billede – og har altså et betydeligt samarbejde på tværs af landegrænser.

Alt i alt kan det således konstateres, at byggebranchen ofte indgår i strategiske partnerskaber – men det er i høj grad snævert med andre virksomheder i branchen – og ikke sjældent med andre fra samme delbrancher.

Innovationspotentielle områder som teknologi (rettet mod produktion), forskning og uddannelse nævnes overraskende lidt. I forhold til det internationale perspektiv i en globaliseret verden kan det konstateres, at der uden for arkitekternes rækker kun er ganske få strategiske samarbejder på tværs af landegrænser.

Tabel 9. Respondenter fordelt efter strategisk samarbejdspartner og branche (Spørgsmål 9 krydset mod spørgsmål 1)

	Sp. 9	Dansk Byggeri	Tekniq	Bygge materiale industrien	Danske Ark	FRI	Bygherre foreningen	Ved ikke
Investorer	6%	0%	0%	0%	22%	10%	9%	14%
Developer	4%	5%	0%	0%	11%	15%	0%	0%
Bygherrer/ejere	19%	29%	21%	6%	22%	35%	9%	0%
Bygherrerådgiver	8%	10%	4%	0%	11%	5%	22%	0%
Arkitektfirma	25%	24%	4%	6%	44%	35%	52%	0%
Ingeniørfirma	22%	0%	13%	6%	11%	35%	65%	0%
Hovedentreprenør/ totalentreprenør	34%	24%	25%	50%	33%	30%	52%	0%
Fagentreprenør /håndværkere	20%	29%	21%	22%	0%	10%	26%	14%
Byggemarked/ trælasthandel	7%	5%	0%	28%	0%	0%	0%	29%
Byggemateriale producent	8%	0%	8%	22%	22%	0%	4%	14%
Drift og Vedlige holds firma	5%	0%	0%	0%	0%	0%	26%	0%
Boligsalgs- eller lejeorganisation	3%	5%	4%	0%	0%	10%	0%	0%
Ejendomsmægler	1%	0%	0%	0%	0%	0%	4%	0%
Materiel/ Maskin /teknologi –leverandør	7%	10%	13%	11%	0%	5%	4%	0%
Kommuner, amter	10%	14%	4%	6%	11%	15%	13%	0%
Statslige Myndigheder	5%	5%	0%	0%	11%	5%	13%	0%
Brancheorganisationer	2%	0%	0%	0%	0%	0%	9%	0%
Andre interesse organisationer	1%	0%	0%	0%	0%	0%	4%	0%
Forskningsinstitutioner / Universiteter	4%	5%	0%	6%	0%	5%	9%	0%
Uddannelsesinstitutioner / Erhvervsskoler	3%	14%	0%	0%	0%	0%	4%	0%
Udenlandske aktøre /internationalt samarbejde	5%	0%	0%	11%	22%	5%	0%	14%
Uoplyst	9%	5%	21%	17%	0%	0%	4%	29%
Andet	7%	5%	13%	6%	11%	15%	0%	0%
Svar i alt	216%	186%	150%	194%	233%	235%	330%	114%
Respondenter	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
N	121	21	24	18	9	20	23	7

Note: Multiple svar forekommer

## Ressourceforbruget i forbindelse med deltagelse i strategiske partnerskaber.

At deltage i strategiske samarbejder er ikke omkostningsfrit. Men fra interviewrunden med nøglepersoner fremgik, at de fleste og nok så væsentligste omkostninger lå i det betydelige tidsforbrug, der kunne medgå hertil. I spørgeskemaet blev undersøgelsens virksomheder spurgt om, hvilke typer af udgifter de havde haft i forbindelse med de strategiske partnerskaber – og hvor stort omfanget af udgifterne havde været.

### Typer af udgifter

I Tabel 10 er svarfordelingen opgjort i forhold til type af udgifter og branche.

Det fremgår at tidsforbruget ganske rigtigt ofte nævnes (28 pct.). Hertil kommer at et tilsvarende antal nævner udgifter til Aftaler og Kontrakter (29 pct.). For Bygherreforeningens medlemmer er det hvert anden af medlemmerne, der nævner denne post som en betydelig udgift. Også udgifter i forbindelse med udviklingsaktiviteter nævnes ofte (26 pct.).

Konsulentudgifter nævnes af 18 pct. af virksomhederne og Uddannelse nævnes af 16 pct. Især FRI's medlemmer nævner ofte uddannelse som en betydelig udgiftspost.

Udgifter til IT udstyr eller til produktionsmateriale nævnes kun af ca. 10 pct., og meget få nævner oprettelse af et selvstændigt sekretariat og organisations ændringer eller fusionering som noget, der investeres i.

Herudover har godt en fjerdedel nævnt, at de har betydelige udgifter til andre uoplyste forhold.

Tabel 10. Typen af investeringer i strategisk partnerskab fordelt efter branche. (Spørgsmål 10 krydset mod spørgsmål 1)

	Sp. 10	Dansk Byggeri	Tekniq	Bygge materiale industrien	Danske Ark	FRI	Byg herre foreningen	Ved ikke
Betydeligt ekstra tidsforbrug	28%	22%	29%	17%	44%	22%	39%	29%
IT, Computere	11%	6%	5%	6%	0%	17%	22%	14%
Uddannelse	16%	17%	14%	6%	0%	28%	22%	14%
Materiel og produktionsapparat	10%	11%	5%	22%	0%	11%	4%	14%
Konsulentydelse	18%	17%	5%	17%	0%	22%	39%	14%
Oprettelse af sekretariatsfunktioner	5%	0%	0%	0%	22%	6%	13%	0%
Anden ændring af organisation	4%	0%	0%	6%	11%	0%	9%	14%
Reklamer og markedsføring	8%	0%	10%	6%	22%	17%	0%	14%
Opkøb/ fusionering	4%	0%	0%	6%	11%	6%	4%	0%
Aftaler og kontraktgrundlag	29%	28%	19%	33%	33%	17%	52%	0%
Udviklingsaktivitet	26%	17%	14%	50%	44%	22%	30%	0%
Uoplyst	27%	28%	33%	22%	11%	28%	17%	71%
Andet	4%	6%	0%	11%	0%	6%	4%	0%
Svar i alt	190%	150%	133%	200%	200%	200%	257%	186%
Respondenter	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
N	114	18	21	18	9	18	23	7

## Omfang af ressourceforbrug

I tabel 11 er omfanget af investeringer opgjort fordelt efter brancher. Det fremgår at deltagelsen i strategiske partnerskaber oftest kan klares med en ganske lille økonomisk ekstrainsats. Hele 42 pct. af virksomhederne oplyser, at der er tale om udgifter under 25.000 kr.

Yderligere 22 pct. oplyser, at det har kostet mellem 25.000 og 100.000 kr.

Kun 22 pct. har haft udgifter over 100.000 kr., af hvilke en fjerdedel har investeret mere end en ½ mio. kr. i det strategiske samarbejde. Set i forhold til de enkelte brancherområder kan det konstateres, at det især er Bygherreforeningens medlemmer, der har store investeringer, efterfulgt af Byggematerialeindustrien.

Det kan også konstateres, at medens virksomheder under Dansk Byggeri og Tekniq ofte kan nøjes med små investeringer, er der færre blandt arkitekter og bygherrerne, der nøjes med en så lille investering.

Sammenfattende kan det altså konstateres, at det at deltage i et strategisk partnerskab ikke nødvendigvis behøver at kræve store ressourcer, at det i høj grad kan klares gennem et øget tidsforbrug, men at der kan være udgifter i forbindelse med aftalegrundlag og kontrakter.

Tabel 11. Omfanget af investeringer i strategiske partnerskaber fordelt efter branche. (Spørgsmål 11 krydset med spørgsmål 1)

	Sp. 11	Dansk byggeri	Tekniq	Bygge materiale industrien	Danske Ark	FRI	Byg herre foreningen	Ved ikke
Ingen særlige udgifter - 25.000 kr	42%	50%	67%	39%	11%	53%	23%	29%
25.000 - 100.000 kr	22%	25%	10%	11%	56%	21%	32%	14%
100.000 – 500.000 kr	16%	10%	10%	33%	33%	11%	18%	0%
500.000 kr -	6%	5%	0%	6%	0%	5%	14%	14%
Ved ikke	13%	10%	14%	11%	0%	11%	14%	43%
Andet	2%	0%	0%	0%	0%	0%	9%	0%
Svar i alt	102%	100%	100%	100%	100%	100%	109%	100%
Respondenter	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
N	116	20	21	18	9	19	22	7

Note: Multiple svar forekommer

# Målsætninger med strategisk partnerskab

## Målsætning og delbrancher

Interview undersøgelsen med nøglepersoner viste klart, at der kan være mange målsætninger med strategiske partnerskaber. De fleste har et meget kontant økonomisk mål, der er indenfor rækkevidde indenfor en kortere tidshorisont. Det er typisk samarbejde, der retter sig mod markedsføring og udbud af produkter, eller retter sig mod forbedring og effektivisering af selve produktionsprocessen.

Herudover viste det sig, at der var øget opmærksomhed om udvikling af koncepter.

I spørgeskemaundersøgelsen har vi bedt virksomhederne om at angive hvad formålet – eller formålene – har været med det strategiske partnerskab.

I tabel 12 er svarene fordelt efter branche.

Ikke overraskende fremgår, at 41 pct. af samtlige strategiske partnerskaber har til hensigt at øge markedsandelen for firmaet. Kun blandt Bygherreforeningens medlemmer er der få, der oplyser dette formål for samarbejdet (13 pct.), hvilket kan skyldes, at mange bygherrer arbejder udenfor egentlige kommercielle konkurrencebetingede markeder, som det f.eks. er tilfældet for de statslige, amtslige og kommunale bygherrer.

En del af de markedsrettede aktiviteter angår fælles markedsføring (18 pct.) og andre retter sig mod at få firmaet ind på helt nye markeder (15 pct.). Mere end halvdelen af arkitekterne oplyser, at deres strategiske samarbejde har været rettet mod at komme ind på et nyt marked

Kun 4 pct. angiver, at det strategiske partnerskab har været rettet mod eksport. Kun Byggematerialeindustrien (22 pct.) og et enkelt arkitektfirma er engageret i et sådan eksportrettet samarbejde.

I interviewene med nøglepersoner blev det klart, at der var en øget interesse for strategisk samarbejde om udvikling af nye koncepter. Det blev bl.a. fremhævet at netop koncepter var vigtige i den kommende videnøkonomi, både som et vidensprodukt bl.a. for rådgivere og som et strategisk redskab for hele industrien. Tabel 12 bekræfter dette. En tredjedel af samtlige af de strategiske partnerskaber, respondenterne referer til, har haft fælles konceptudvikling som formål. Det er også tydeligt, at dette især har været gældende for Bygherreforeningens medlemmer (52 pct.), Arkitekterne (44 pct.), Byggematerialeindustrien (39 pct.) og rådgiverne (35. pct.), medens erhverv der retter sig mod selve byggeproduktion og opførelse kun angiver dette formål i langt mindre grad (19 pct. (Dansk Byggeri) og 9 pct. (Tekniq)).

Mere end en fjerdedel af de strategiske samarbejder har været rettet mod at forbedre kvaliteten af slutprodukt. Dette gælder i særdeleshed for Bygherreforeningens medlemmer (61 pct.). Overraskende er måske, at kun 14 pct. af Dansk Byggeris medlemmer angiver dette som formål for det strategiske samarbejde.

Selv om det kun var få af de strategiske partnerskaber, der var indgået med teknologiudviklere mhp. at styrke produktiviteten på byggepladsen, viser det sig alligevel at i 28 pct. af de udvalgte strategiske partnerskaber er det øgning af produktivitet i form af effektivisering og omkostningsreduktion i produktionen, der er på dagsordenen. Overraskende nok er det kun 14 pct. af Dansk Byggeris medlemmer, der nævner dette formål. Til gengæld er det et særdeles vigtigt indsatsfelt for Bygherreforeningens medlemmer, hvor mere end halvdelen af de strategiske partnerskaber disse medlemmer deltager i, rent faktisk har til formål at forbedre effektiviteten på byggepladsen. Og det er 39 pct. af Byggemateriale industriens medlemmer, der angiver dette formål.

Forbedring af indsatsen gennem teknologisk fornyelse er indenfor de fleste produktionsområder et oplagt felt for et strategisk samarbejde. Men det er ganske klart ikke tilfældet indenfor byggeriet. Kun 4 pct. nævner det som et formål med de strategiske partnerskaber, der berettes om. Kun Tekniqs medlemmer (14 pct.) nævner dette formål.

Strategiske partnerskaber om drift og vedligehold er kommet på den offentlige dagsordenen bl.a. med OPP projekter. Ca. en femtedel af samtlige de strategiske partnerskaber, der berettes om, har dette formål. Som det fremgik af forrige afsnit vedr. valg af strategiske samarbejdspartnere, var der kun relativt få samarbejder med offentlige myndigheder. Noget tyder altså på, at der er et betydeligt samarbejde med andre private aktører vedr. drift og vedligehold. Alligevel kan det konstateres, at halvdelen af bygherreforeningens medlemmer indgår i samarbejder med dette formål. Også Tekniqs medlemmer indgår i samarbejder med dette formål (19 pct.), ligesom 14 pct. af respondenterne fra Dansk Byggeri.

I interview med nøglepersoner blev nævnt, at samarbejder om besparelser af materialeindkøb var ved at blive et vigtigt element for mange virksomheder, f.eks. i form af opdyrkning af nye købsrelationer via indkøbsforeninger eller direkte til producenter eller i form af mængde- eller loyalitetsrabatter hos distributører. I denne undersøgelse er der imidlertid kun 8 pct., der nævner dette som et formål med de strategiske partnerskaber, de har indberettet. Det antyder, at det på nogle områder kan være en begrænsning, at vi har indsnævret spørgsmålene til at angå ét udvalgt strategisk partnerskab – og ikke alle. Igen er det især bygherreforeningens medlemmer, der beretter, at dette har været formålet for mange af de strategiske partnerskaber, de har deltaget i (22 pct.)

Strategiske partnerskaber, der retter sig mod de ansatte – de menneskelige ressourcer – nævnes overraskende lidt. Uddannelse, der kunne forventes at være et nøgleområde i en indsats der retter sig mod fremtiden, nævnes kun af 10 pct.. Igen er det især Bygherreforeningens medlemmer der har fokus på området – mere end en tredjedel af de strategiske partnerskaber, de her refererer til, har haft uddannelse som et af formålene. Overraskende er, at medlemmer fra Dansk Byggeri og Tekniq overhovedet ikke nævner uddannelse.

Forbedring af arbejdsmiljø har været et vigtigt element i mange partneringprojekter (altså projektpartnering, der retter sig mod en konkret byggesag – til forskel fra strategiske partnerskaber, der er et længerevarende samarbejde). Det var derfor forventningen, at der også ville være en del strategiske samarbejdsprojekter, der rettede sig mod arbejdsmiljøspørgsmål. Det må konstateres, at det ikke synes at være tilfældet. Kun 3 pct. af de nævnte strategiske samarbejder indeholder formål om arbejdsmiljø. Igen er det bemærkelsesværdigt at de to områder, hvor

arbejdsmiljøproblemerne er tungest, ikke nævner dette som et formål i de indberettede strategiske samarbejdsprojekter.

Strategiske partnerskaber retter sig mod fremtidige mål – og i den sammenhæng kunne interne strukturer vedr. organisation være et oplagt formål for et samarbejde. Men det kan konstateres, at kun 3 pct. af de indberettede formål angår organisation.

Tilsvarende med finansiering, som kun angives af 2 pct. Der er ingen tvivl om at finansieringsaftaler er ganske afgørende for den enkelte virksomhed. Men det meget lave tal indikerer, at der ikke indgås mange specifikke strategiske samarbejder med investorer. Måske er der tale om klart afgrænsede aftaler, der ikke retter sig mod andet end det konkrete byggeprojekt. Der kan også være en tilbageholdenhed med at fortælle om denne type af strategiske samarbejder.

Alt i alt viser virksomhedernes besvarelse af formålene med de strategiske partnerskaber, de har valgt at fortælle om, at langt de fleste aftaler sigter mod markedsforhold – hvad enten det er øget markedsandele og markedsføring, eller produktudvikling, helt konkret eller i form af lidt mindre håndgribelige koncepter.

En del af samarbejderne har at gøre med at kvaliteten af slutprodukt – og mod effektivisering af indsatsen på byggepladsen. Men meget få retter sig mod teknologi – og det er overraskende, at entreprenører i meget ringe grad er blandt aktørerne på dette område. Kun Tekniqs medlemmer nævner overhovedet dette formål.

Ligeså overraskende er det, at uddannelse, arbejdsmiljø og organisationsudvikling kun nævnes i ringe udstrækning.

Til gengæld bekræftes endnu en gang, at Bygherreforeningens medlemmer har en nøglefunktion i de strategiske partnerskaber. Det er i høj grad denne forenings medlemmer, der har øje for tiltag, der retter sig mere grundlæggende mod at forbedre strukturer og vilkår i virksomhederne – både hos dem selv – og hos dem de samarbejder med – som det er tilfældet i forhold til effektivisering af indsatsen i produktionen.

Tabel 12. Formål med strategisk partnerskab fordelt efter branche.  
(Spørgsmål 12 krydset med spørgsmål 1)

	Sp. 12	Dansk Byggeri	Tekniq	Bygge materialeindustrien	Danske Ark	FRI	Bygherre foreningen	Ved ikke
Fælles konceptudvikling	32%	19%	9%	39%	44%	35%	52%	29%
Fælles markedsføring	18%	10%	9%	28%	22%	25%	9%	43%
Øget markedsandel for firmaet	41%	33%	50%	61%	33%	45%	13%	71%
Firmaet ind på nyt marked	15%	19%	5%	11%	56%	20%	9%	0%
Øget eksport	4%	0%	0%	22%	11%	0%	0%	0%
Udvikling af nyt produkt	19%	24%	9%	22%	22%	30%	17%	0%
Øget kvalitet af slutprodukt	26%	14%	23%	17%	33%	15%	61%	0%
Effektivisering/omkostningsreduktion i produktion	28%	14%	23%	39%	22%	15%	52%	14%
Teknologisk fornyelse af virksomhedens materiel	4%	0%	14%	0%	0%	0%	4%	14%
Besparelser i materialeindkøb	8%	5%	9%	6%	0%	0%	22%	0%
Drift og vedligehold af slutprodukt	19%	14%	18%	6%	0%	10%	57%	0%
Uddannelse af medarbejdere	10%	0%	0%	6%	22%	5%	35%	0%
Arbejdsmiljøforbedringer	3%	0%	0%	6%	0%	0%	9%	0%
Organisationsændringer	3%	0%	0%	0%	0%	0%	9%	14%
Finansiering	2%	0%	0%	0%	0%	0%	4%	14%
Uoplyst	12%	14%	18%	6%	0%	10%	9%	29%
Andet	5%	0%	0%	0%	0%	10%	17%	0%
Svar i alt	246%	167%	186%	267%	267%	220%	378%	229%
Respondenter	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
N	120	21	22	18	9	20	23	7



Note: Multiple svar forekommer

# Aftaleformer

Fra interview med nøglepersoner fremgår, at mange strategiske samarbejder etableres uden, at der foreligger en formaliseret samarbejdsaftale. Mange strategiske samarbejder vokser frem, fordi man gennem flere projekter har vist hinanden, at man kan samarbejde effektivt, og man har fået bygget en gensidig tillid op, der gør at man tør kaste sig ud i lidt mere krævende samarbejder. I dette samarbejde får man faktisk ofte en udviklingsparameter bygget ind i projekterne, f.eks. gentagelseeffekten. Dette sker mere eller mindre bevidst, planlagt og formaliseret.

I spørgeskemaundersøgelsen har vi spurgt virksomhederne om hvilke former for aftaler, der ligger til grund for deres deltagelse i de strategiske samarbejder. Vi har skelnet mellem mundtlige aftaler og skriftlige og om hvad aftalen har været rettet imod.

Af tabel 13 fremgår besvarelsene fordelt efter delbranche.

Det fremgår, at der altid foreligger en form for aftale mellem partneren - skriftlig eller mundtlig. I 53 pct. af de strategiske samarbejder har der været en skriftlig hensigtserklæring – og i 19 pct. har der været en mundtlig. Bygherreforeningens medlemmer og Danske Ark's medlemmer har oftest en skriftlig hensigtserklæring (i begge tilfælde for 78 pct. af medlemmerne), medens Tekniq's medlemmer ofte ikke har en skriftlig aftale ( 20 pct.)

Oftest foreligger der også en konkret aftale om ydelser. I de fleste tilfælde en skriftlig (56 pct.). Kun i 9 pct. er der tale om en mundtlig aftale.

Tabel: 13. Respondenter fordelt efter aftaleformer og branche (Spørgsmål 29 krydset mod spørgsmål 1)

	Sp. 29	Dansk		Bygge		Danske Ark	FRI	Bygherre foreningen	Ved ikke
		Byggeri	Tekniq	materiale industrien	Danske Ark				
Hensigtsaftale, mundtlig	19%	20%	30%	17%	11%	25%	4%	29%	
Hensigtsaftale, skriftlig	53%	45%	20%	56%	78%	55%	78%	43%	
Ydelsesaftale, mundtlig	9%	10%	10%	17%	0%	20%	0%	0%	
Ydelsesaftale, skriftlig	56%	60%	35%	72%	67%	50%	70%	14%	
Intægtsfordelingsaft., mundtlig	3%	5%	0%	6%	0%	5%	0%	0%	
Indtægtsfordelingsaft., skriftlig	24%	15%	5%	17%	67%	35%	30%	14%	
Der foreligger en mundtlig aftale om andet	3%	0%	0%	0%	0%	15%	4%	0%	
Der foreligger en skriftlig aftale om andet	11%	5%	10%	11%	0%	5%	26%	14%	
Der foreligger ikke nogen aftale om samarbejde	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	14%	
Uoplyst	7%	10%	15%	6%	0%	0%	0%	29%	
Andet	3%	0%	0%	6%	11%	5%	4%	0%	
Svar i alt	189%	170%	125%	206%	233%	215%	217%	157%	
Respondenter	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
N	117	20	20	18	9	20	23	7	

Note: Multiple svar forekommer

Aftale om en indtægt i forbindelse med det strategiske samarbejde er kun formuleret i eksplisit skriftlig form i 24 pct. af tilfældene – og i mundtlig form kun i 3 pct. En forklaring på denne lave frekvens af aftaler vedr. indtægtsfordeling, kan bunde i at de strategiske samarbejder ofte

ikke har et direkte indtjeningsformål i det konkrete projekt, eller/ og at indtjeningsforhold mellem de implicerede parter er relateret til andre konkrete delprojekter mellem dem.

Aftalernes formaliseringsgrad eksemplificeret gennem deres mundtlige eller skriftlige form er yderligere belyst i forhold til de strategiske partnerskabers formål. I tabel 14 er denne fordeling vist.

Tabel 14. Aftaleform fordelt efter formål med strategiske partnerskaber (Spørgsmål 12 krydset med spørgsmål 29)

	Både mundtlig og skriftlig aftale	Kun mundtlig aftale	Kun skriftlig aftale	Ingen, uoplyst el. andet	i alt	N
Fælles konceptudvikling	11%	5%	79%	5%	100%	38
Fælles markedsføring	10%	20%	65%	5%	100%	20
Øget markedsandel for firmaet	8%	21%	65%	6%	100%	48
Firmaet ind på nyt marked	6%	11%	72%	11%	100%	18
Øget eksport	20%	20%	60%	0%	100%	5
Udvikling af nyt produkt	17%	13%	61%	9%	100%	23
Øget kvalitet af slutprodukt	7%	13%	81%	0%	100%	31
Effektivisering/omkostningsreduktion i produktion	3%	15%	73%	9%	100%	33
Teknologisk fornyelse af virksomhedens materiel	0%	20%	80%	0%	100%	5
Besparelser i materialeindkøb	0%	0%	89%	11%	100%	9
Drift og vedligehold af slutprodukt	0%	13%	87%	0%	100%	23
Uddannelse af medarbejdere	8%	8%	75%	8%	100%	12
Arbejds miljøforbedringer	0%	0%	100%	0%	100%	3
Organisationsændringer	0%	0%	100%	0%	100%	3
Finansiering	0%	0%	100%	0%	100%	2
Uoplyst	0%	17%	25%	58%	100%	12
Andet	17%	0%	50%	33%	100%	6

# Dimensioner i det strategiske partnerskab

De strategiske partnerskaber er belyst gennem tre dimensioner: Kommunikation, engagement og tillid.

## Kommunikation

Et strategisk partnerskab kan være præget af, at der er et aktivt samspil mellem samarbejdets parter – men det kan også være et samspil, der alene foregår på et overordnet niveau – på resultat niveau og ikke et samspil i processen. I tabel 15 vises omfanget af kommunikation i de strategiske partnerskaber fordelt efter brancher. Kommunikation er angivet på en skala fra 1 (meget lav) til 5 (meget høj).

Det fremgår at næsten alle virksomheder giver karakteren 4 (høj) eller 3 (mellem) – og at meget få mener der har været en meget lav grad af kommunikation (3 pct.) eller meget høj grad af kommunikation (5 pct.).

Der er en svag tendens til at lidt flere af Bygherreforeningens medlemmer og FRI's medlemmer har deltaget i strategiske partnerskaber, hvor der har været en meget høj grad af kommunikation.

Tabel 15. Virksomheder fordelt efter omfang af kommunikation mellem partnerne og branche på en skala fra 1 (meget lav) til 5 (meget høj)  
(Spørgsmål 30 krydset med spørgsmål 1)

	Sp. 30	Dansk Byggeri	Tekniq	Bygge materiale industrien	Danske Ark	FRI	Bygherre foreningen	Ved ikke
1	3%	5%	11%	0%	0%	0%	0%	0%
2	7%	5%	0%	19%	0%	5%	10%	20%
3	39%	37%	28%	31%	56%	53%	29%	80%
4	46%	53%	56%	50%	44%	32%	52%	0%
5	5%	0%	6%	0%	0%	11%	10%	0%
Respon-	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
denter								
N	107	19	18	16	9	19	21	5

## Eget engagement

Virksomhederne er også blevet bedt om at angive graden af eget engagement: hvor seriøst er man gået ind i det strategiske partnerskab, (se tabel 16).

Det viser sig, at de fleste har været meget engageret i samarbejdet. 13 pct. karakteriserer deres eget engagement med kategorien meget høj og 39 pct. karakteriserer det som høj grad af engagement.

Omvendt er der kun få der angiver deres engagement som lavt (6 pct.) eller meget lavt (3 pct.), især blandt Dansk Byggeris, Tekniqs og Byggematerialeindustriens medlemmer.

Tabel 16. Graden af eget engagement fordelt efter delbranche  
(Spørgsmål 31 krydset med spørgsmål 1)

	Sp. 31	Dansk Byggeri	Tekniq	Bygge materiale industrien	Danske Ark	FRI	Bygherre foreningen	Ved ikke
1	3%	5%	13%	0%	0%	0%	0%	0%
2	6%	5%	0%	13%	0%	6%	9%	0%
3	38%	37%	47%	38%	11%	44%	36%	50%
4	39%	42%	27%	44%	67%	33%	36%	50%
5	13%	11%	13%	6%	22%	17%	18%	0%
Respon- denter	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
N	104	19	15	16	9	18	22	4

### Tillid mellem partnerne

Tillid – eller berettiget tillid - anses af mange som en af nøglefaktorerne bag samarbejder – ikke mindst bag strategiske samarbejder. Virksomhederne har vurderet, hvilken grad af tillid, der kan være gældende i det strategiske partnerskab. Af tabel 17 fremgår fordelingen mellem de forskellige brancheområder.

Det fremgår, at tilliden har været høj eller meget høj i 58 pct. af samtlige strategiske partnerskaber. Kategorien meget høj bruges især blandt Dansk Byggeris medlemmer (26 pct.), FRI's medlemmer (22 pct.) og blandt Tekniq's medlemmer (19 pct.). Mindre hyppigt blandt virksomheder indenfor Byggemateriale industrien og blandt bygherrer.

Omvendt er der kun ganske få, der karakteriserer tillidsniveauet som lavt (5 pct.) eller meget lavt (4 pct.). Blandt FRI's medlemmer er der dog en del der har oplevet en meget lav grad af tillid i det strategiske samarbejde. Omvendt er det kun meget få virksomheder indenfor dansk Byggeri, Tekniq og blandt bygherrerne, der overhovedet har anvendt disse svarkategorier.

Tillidsstrukturen i de strategiske samarbejder, ikke mindst blandt de udførende, er således i høj grad karakteriseret ved en høj grad af tillid.

Tabel 17. Tilliden mellem partnerne fordelt efter branche  
( sp. 33 krydset med sp. 1)

	Sp. 33	Dansk Byggeri	Tekniq	Bygge materiale industrien	Danske Ark	FRI	Bygherre foreningen	Ved ikke
1	4%	0%	6%	7%	0%	11%	0%	0%
2	5%	5%	0%	7%	11%	11%	0%	0%
3	34%	37%	31%	27%	44%	28%	36%	50%
4	42%	32%	44%	53%	33%	28%	55%	50%
5	16%	26%	19%	7%	11%	22%	9%	0%
Respon- denter	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	103	19	16	15	9	18	22	4

# Opnåede resultater

Virksomhederne er blevet bedt om at vurdere, hvilke resultater de så rent faktisk har opnået gennem deres deltagelse i strategiske partnerskaber. Dette belyses for det første generelt, hvor virksomhederne er blevet bedt om at vurdere hvor stor en del af deres omsætning, der rent faktisk hidhører fra alle de strategiske partnerskaber de deltager i. For det andet vurderes effekten af et konkret strategisk partnerskab.

Virksomhederne er som nævnt blevet bedt om at udvælge det vigtigste partnerskab og så foretage en række vurderinger af dette specifikke strategiske partnerskab. Dette gøres dels i forhold til den indflydelse det strategiske arbejde har haft for fornyelse og innovation i virksomheden, dels i forhold til de formål, der har været med det strategiske partnerskab.

## Omsætning

Virksomhederne er altså blevet bedt om at vurdere, hvilken betydning deres deltagelse i strategiske partnerskaber har for deres omsætning.

Af tabel 18 fremgår at en tredjedel af virksomhederne (33 pct.) bidrager mere end 10 pct. af deres omsætning fra deres deltagelse i et eller flere strategiske partnerskaber. For 15 pct. udgør bidraget mere end 20 pct. Og for 5 pct. er det mere end 50 pct. af omsætningen der hidhører fra sådanne samarbejder.

Der er ikke meget store forskelle mellem brancheforeningernes medlemmer. Arkitekter og medlemmer af Dansk Byggeri har lidt færre i denne kategori. For de fleste virksomheder udgør resultatet af de strategiske samarbejder dog en mindre del, nemlig mellem 5 og 10 pct. af deres omsætning. For 20 pct. af virksomhederne er det mellem 1 og 5 pct. Og for 11 pct. af virksomhederne udgør bidraget fra de strategiske samarbejder under 1 pct. af deres omsætning. I alt har 21 pct. af virksomhederne meddelt at omsætningen der stammer fra strategiske partnerskaber maksimalt udgør 5 pct. af deres samlede omsætning. For Dansk Byggeri drejer det sig om 41 pct. af virksomhederne, for Tekniq om 37 pct. og for Byggematerialeindustrien er det 39 pct.

Det kan således konstateres, at det for mange virksomheder ikke synes at være ganske afgørende for deres omsætning om de deltager i et strategisk samarbejde. Og man forstår, at mange måske kvier sig for at deltage, med mindre deres egne investeringer kan forblive beskedne. Omvendt er der helt klart en synlig gruppe af virksomheder på 15 pct., hvor de strategiske samarbejder er af væsentlig betydning for deres omsætning og økonomi.

Tabel 18. Det strategiske partnerskabs betydning for omsætningen  
(Sp 8 krydset mod sp. 1)

	Sp. 8	Bygge					Bygherre foreningen	Ved ikke
		Dansk Byggeri	Tekniq	materiale industrien	Danske Ark	FRI		
0 - 1 % af omsætning	11%	18%	8%	6%	11%	5%	17%	17%
1 - 5 % af omsætning	20%	23%	29%	33%	22%	14%	4%	17%
5 - 10 % af omsætning	23%	14%	8%	11%	56%	33%	35%	17%
11 - 20 % af omsætning	18%	27%	17%	28%	0%	29%	4%	0%
21 - 50 % af omsætning	10%	0%	13%	6%	11%	14%	13%	17%
51 % eller mere af omsætningen	5%	9%	0%	11%	0%	5%	4%	0%
Uoplyst	12%	9%	25%	6%	0%	0%	22%	33%
Andet	2%	0%	0%	0%	0%	0%	13%	0%
Svar i alt	102%	100%	100%	100%	100%	100%	113%	100%
Respondenter	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
N	122	22	24	18	9	21	23	6

Note: Multiple svar forekommer

## Fornyelse og innovation

Virksomhederne blev som nævnt bedt om at vælge et vigtigt strategisk partnerskab ud – og vurdere den betydning, det strategiske partnerskab har haft for fornyelse og innovation i virksomheden. I tabel 19 er fordelingen vist.

Det viser sig, at der kun har været tale en vis, men dog noget behersket effekt. 40 pct. af samtlige virksomheder vurderer, at der er nogen effekt – og 23 pct. karakteriserer effekten som stor eller meget stor. Størst effekt vurderes indsatsen at have af medlemmer fra Bygherre foreningen (39 pct.). Mindst effekt for fornyelse og innovation vurderes blandt byggematerialeindustrien og arkitekterne.

Dette kan tolkes således, at i forhold til andre af virksomhedernes indsats vedr. fornyelse og innovation så spiller de strategiske partnerskaber kun en lille rolle. Sker der dog ingen fornyelse i branchen – svækkes dette udsagn dog betydeligt.

Men man kan i hvert fald konstatere, at de fleste af virksomhederne ikke selv har erfaret, at de strategiske samarbejder fører til en stor fornyelse i virksomheden.

Tabel 19. Det strategiske partnerskabs betydning for fornyelse og innovation  
(Sp. 13 krydset mod spørgsmål 1)

	Sp. 13	Bygge					Bygherre foreningen	Ved ikke
		Dansk Byggeri	Tekniq	materiale industrien	Danske Ark	FRI		
1: meget lille	15%	29%	18%	11%	0%	10%	17%	0%
2: lille	16%	10%	14%	22%	11%	25%	13%	14%
3: nogen	40%	33%	41%	50%	78%	35%	30%	29%
4: stor	19%	19%	18%	11%	11%	20%	30%	14%
5: meget stor	4%	5%	0%	0%	0%	5%	9%	14%
Uoplyst	6%	5%	9%	6%	0%	5%	0%	29%
Andet	2%	0%	0%	0%	0%	5%	4%	0%
Svar i alt	102%	100%	100%	100%	100%	105%	104%	100%
Respondenter	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
N	120	21	22	18	9	20	23	7

Note: Multiple svar forekommer

## Resultat i forhold til formål

I tabel 20 er virksomhedernes vurdering af det strategiske partnerskab faktisk resultat set i forhold til de forskellige målsætninger med samarbejdet. Virksomhederne er for hvert formål blevet bedt om at vurdere resultatet på en fempunkts skala, gående fra 1: stor negativ effekt, over 3: ingen effekt, til 5: stor positiv effekt. Dette er sket for hvert af 15 temaer:

- Konceptudvikling (sp.14)
- Markedsføring (sp. 15)
- Øget Markedsandel (sp. 16)
- Ind på nyt marked ( sp. 17)
- Øget eksport (sp.18)
- Udvikling af nyt produkt (sp. 19)
- Øget kvalitet af slutprodukt (sp. 20)
- Effektivisering/ omkostningsreduktion i produktion (sp. 21)
- Teknologisk fornyelse af virksomhedens materiel(sp. 22)
- Besparelser i materialeindkøb (sp. 23)
- Drift og vedligehold af slutprodukt (sp. 24)
- Uddannelse af medarbejdere (sp. 25)
- Arbejds miljøforbedringer (sp. 26)
- Organisationsændringer (sp. 27)
- Finansiering (sp. 28)

I diagonalen i tabellen er med fed angivet det felt, hvor formål med samarbejde og resultatet af den pågældende indsats, kan aflæses.

Det fremgår tydeligt, at der på næsten alle områder har kunnet konstateres en "positiv effekt" svarende til en skalaværdi omkring 4.

Indsats området Arbejds miljø scorer særligt højt – men der er tale om et meget lille antal virksomheder (i alt 3), der har haft dette formål med samarbejdet. Tilsvarende få samarbejdede om Organisation (3 virksomheder) og finansiering (2 virksomheder), så også her er der særlig stor usikkerhed knyttet til tallene.

Men resultatet viser klart, at arbejdet i de strategiske partnerskaber stort set har skaffet resultater, som virksomhederne karakteriserer som en positiv effekt.

Men herudover viser tabellen også, at der ofte kan ses en stor afsmittende effekt på andre felter end lige dét, det strategiske samarbejde har fokuseret på. Et strategisk partnerskab kan altså godt have betydning for andet end lige det, der var formålet med samarbejdet – dvs. have en afsmittende effekt. Der er altså tale om en vis, om end begrænset spin-off effekt. På langt de fleste felter kan konstateres en værdi mellem 3 og 4 – dvs. en effekt mellem "ingen" og "nogen".

I tabellen optræder kun ganske få indikationer på ingen eller en negativ effekt, svarende til værdier under værdien 3.



Tabel 20. Betydning af det strategiske partnerskab i forhold til målsætning. Betydning er målt på en skala fra 1 (meget lille betydning) til 5 (meget stor betydning). (Sp. 12 krydset med spørgsmål 14 til spørgsmål 28)

sp12 -  
sp14-sp28

	sp 14	sp 15	sp 16	sp 17	sp 18	sp 19	sp 20	sp 21	sp 22	sp 23	sp 24	sp 25	sp 26	sp 27	sp 28	Baseret på an- tal Svar
Fælles konceptudvikling	4,1	3,8	3,8	3,8	3,2	3,8	3,9	3,7	3,5	3,5	3,7	3,8	3,5	3,2	3,4	38
Fælles markedsføring	3,9	4,1	4,0	4,0	3,3	3,6	3,5	3,5	3,4	3,2	3,2	3,5	3,0	3,4	3,3	21
Øget markedsandel for firmaet	3,9	3,9	4,0	3,8	3,4	3,6	3,6	3,6	3,3	3,3	3,3	3,4	3,1	3,2	3,1	49
Firmaet ind på nyt marked	4,0	4,0	3,8	4,2	3,3	3,7	3,4	3,4	3,4	3,2	3,1	3,7	3,1	3,4	3,1	18
Øget eksport	3,9	4,0	4,0	3,8	4,0	4,0	3,3	3,8	3,3	3,0	3,3	3,3	3,0	3,3	2,8	5
Udvikling af nyt produkt	4,1	3,7	3,7	3,8	3,4	4,2	3,8	3,8	3,6	3,2	3,5	4,0	3,8	3,4	3,3	23
Øget kvalitet af slutprodukt	3,9	3,5	3,8	3,6	3,2	3,7	4,1	3,9	3,4	3,5	3,8	3,9	3,5	3,3	3,3	31
Effektivisering/omkostningsreduktion i produktion	3,8	3,5	3,7	3,5	3,3	3,7	3,9	3,8	3,3	3,5	3,5	3,6	3,5	3,3	3,3	33
Teknologisk fornyelse af virksomhedens materiel	4,3	4,0	4,0	3,7	2,5	4,3	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	3,5	3,0	2,0	5,0	5
Besparelser i materialeindkøb	4,0	3,3	3,3	3,2	3,0	3,7	3,9	3,7	3,3	3,9	3,7	3,7	3,5	3,4	3,2	9
Drift og vedligehold af slutprodukt	3,8	3,5	3,5	3,1	3,1	3,6	3,8	3,5	3,3	3,5	4,0	3,7	3,5	3,1	3,2	23
Uddannelse af medarbejdere	4,1	3,9	3,5	3,5	3,2	3,7	4,0	3,8	3,4	3,6	3,8	4,0	3,6	3,4	3,3	12
Arbejds miljøforbedringer	4,5	3,7	3,5	3,0	3,0	4,0	4,0	4,7	3,0	3,0	4,0	4,5	5,0	4,0	4,0	3
Organisationsændringer	4,7	4,0	4,0	3,7	2,7	4,0	3,7	3,7	3,3	3,3	3,7	3,7	3,7	3,3	4,0	3
Finansiering	4,5	5,0	5,0	4,0	2,0	4,5	4,5	4,5	4,0	4,0	4,0	3,0	3,0	2,0	4,5	2
Uoplyst	3,3	3,0	3,0	3,3	3,0	3,5	3,3	3,0	3,0	3,0	3,5	3,0	3,0	3,3	3,0	14
Andet	4,3	3,0	3,5	3,5	3,5	3,8	4,3	3,0	3,7	3,7	3,8	4,0	3,0	3,3	3,0	6
Baseret på antal Svar	70	72	81	60	53	71	67	63	57	54	61	60	52	51	51	

## Opnåede resultater i forhold til investering i og karakter af partnerskabet

I tabel 21 er opgjort de gennemsnitlige værdier for virksomhedernes vurdering af opnået resultat, fordelt efter deres investering i samarbejdet (sp. 11) og de forskellige typer af opnåede resultater (sp. 14 til 28). Scoret 1 betyder en stor negativ effekt, scoren 3 betyder ingen effekt, og scoren 5 betyder stor positiv effekt.

Det fremgår overraskende nok, at der kun er en ringe sammenhæng mellem investeret beløb – og de opnåede effekter. De virksomheder, der har investeret mere end 500.000 i det strategiske partnerskab, opnår gode resultater (score 4 eller mere) på 4 områder, nemlig i forhold til udvikling af koncepter (sp. 14), markedsføring (sp. 15), øget markedsandel (sp. 16) og udvikling af nyt produkt (sp. 18). Men segmentet, der har investeret mellem 100.000 og 500.000 vurderer ikke, at de har opnået et bedre resultat i forhold til de vurderinger, der gives af de virksomheder, der har investeret mindre.

Tabel 21. Investering i strategisk partnerskab og opnået resultat

Investering i strategisk partnerskab og opfattet udbytte. Gennemsnitstal, på en skala

hvor 1 er stor negativ effekt og 5 er stor positiv effekt.

sp11 - sp14 ...sp28

Q11	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28
- 25.000 kr	3,6	3,6	3,8	3,5	3,2	3,4	3,6	3,5	3,3	3,4	3,3	3,4	3,2	3,3	3,0
25.000 - 100.000 kr	4,0	3,7	3,8	3,9	3,3	3,8	3,5	3,4	3,4	3,2	3,5	3,9	3,2	3,0	3,2
100.000 - 500.000 kr	3,7	3,7	3,6	3,4	3,2	3,8	3,8	3,8	3,3	3,4	3,4	3,6	3,7	3,4	3,1
500.000 kr -	4,5	4,0	4,0	3,8	3,2	4,1	3,8	3,8	3,6	3,4	3,7	3,2	3,2	3,2	3,4
Ved ikke	3,7	3,4	3,6	3,3	3,0	3,5	4,0	3,3	3,3	3,3	4,0	3,8	3,0	3,0	3,0
Total	3,8	3,7	3,8	3,6	3,2	3,6	3,7	3,6	3,3	3,4	3,5	3,6	3,3	3,2	3,1

I tabel 22 er de gennemsnitlige vurderinger af resultatet af det strategiske samarbejde fordelt i forhold til eget engagement. Også her viser der sig kun en svag sammenhæng mellem engagement og resultat. For nogle formål er der større forskelle mellem de der har stort eget engagement i partnerskabet og de der ikke har det. Det gælder således i forhold til udvikling af koncepter, udvikling af nyt produkt, og i samarbejde om effektivisering eller omkostningsreduktion, og delvis i forhold til markedsføring og uddannelse af medarbejderne. Til gengæld er der store afvigelser, som i tilfældet hvor virksomheder med lille eget engagement alligevel har opnået stor effekt i forhold til markedsføring.

Tabel 22. Eget engagement og opnået resultat

Eget engagement og opnået resultat

sp31 - sp14...sp28

Q31	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q 28
1	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
2	3,5	4,5	3,5	3,5	3,0	3,0	3,3	3,0	3,0	3,0	3,7	3,0	3,0	3,5	3,0
3	3,6	3,5	3,8	3,6	3,1	3,5	3,4	3,5	3,3	3,2	3,2	3,5	3,1	3,2	3,1
4	4,0	3,7	3,8	3,6	3,3	3,7	3,8	3,7	3,4	3,5	3,6	3,6	3,3	3,1	3,1
5	4,0	3,9	3,7	3,7	3,3	4,2	4,0	3,8	3,2	3,2	3,8	3,9	3,7	3,5	3,3
Total	3,8	3,7	3,7	3,6	3,2	3,7	3,7	3,6	3,4	3,4	3,5	3,6	3,3	3,2	3,1

I tabel 23 er tilsvarende fordeling vist mellem de virksomheder, der har deltaget i strategiske samarbejder, der har været præget af varierende grader af. Billedet er det samme. En lidt mere tydelig tendens til at de samarbejder, hvor der har været en

Tabel 23. Kommunikation mellem parterne og resultat af strategisk samarbejde

Kommunikation mellem parterne og

opnået resultat

sp30 -

sp14...sp28

Q30	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28
1	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
2	3,8	3,3	3,8	3,7	3,5	3,0	3,4	3,3	3,0	3,3	3,5	3,5	3,0	2,8	3,0
3	3,8	3,8	3,8	3,6	3,1	3,5	3,7	3,5	3,3	3,4	3,5	3,4	3,1	3,1	3,2
4	3,9	3,6	3,7	3,6	3,2	3,8	3,7	3,7	3,4	3,4	3,4	3,7	3,4	3,3	3,0
5	4,0	4,5	4,0	4,0	3,5	4,0	4,0	3,7	3,5	3,5	4,0	3,5	3,5	4,0	3,5
Total	3,8	3,7	3,7	3,6	3,2	3,7	3,7	3,6	3,3	3,4	3,5	3,6	3,3	3,2	3,1

høj grad af kommunikation, også er de virksomheder, der vurderer at de har fået mest ud af samarbejderne.

Endelig er der set på tillid mellem partnerne. Også her er der kun en svag tendens til, at de partnerskaber, der vurderes til at være karakteriseret ved den højeste grad af tillid, også er de strategiske partnerskaber, der opnår de bedste resultater (tabel 24).

Alt i alt viser dette materiale, at det er vanskeligt at opstille en enkel forklaringsmodel, der forklarer, hvornår det går godt, og hvornår det ikke går godt i det strategiske partnerskab. De klassiske variable som investering i partnerskabet i form af økonomi og engagement, kommunikation og tillid kan forklare en del af det fundne mønster. Men i alle tabeller er der væsentlige undtagelser – både i forhold til faktorer, der karakteriserer partnerskabet – og i forhold til type af opnået effekt.

Tabel 24. Tillid mellem partnerne og opnået resultat

Tillid mellem partnerne og opnået resultat

sp33 - sp14...sp28

Q33	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28
1	3,0	3,3	3,3	3,0	3,0	2,8	3,0	3,0	2,8	3,0	3,3	3,0	3,0	3,0	3,0
2	4,0	3,5	4,0	4,0	4,0	4,0	3,0	4,0	4,0	3,0	3,0	4,0	3,0	3,0	3,0
3	3,7	3,5	3,6	3,6	3,1	3,5	3,5	3,3	3,3	3,3	3,4	3,5	3,2	3,2	3,2
4	3,8	3,7	3,7	3,5	3,2	3,8	3,8	3,6	3,2	3,5	3,5	3,6	3,3	3,3	3,1
5	4,2	4,0	4,1	3,9	3,3	3,9	4,1	4,0	3,9	3,3	3,9	3,7	3,6	3,1	3,2
Total	3,8	3,7	3,7	3,6	3,2	3,6	3,7	3,6	3,3	3,4	3,5	3,6	3,3	3,2	3,1

## De samlede resultater i forhold til delmarkeder

I tabel 25 er opgjort de afgivne oplysninger om resultatet af de strategiske samarbejder, fordelt i forhold til de delmarkeder som virksomhederne operer på, dvs. nybyggeri af boliger, af erhverv eller af kultur og institutionsbyggeri; reparation af boliger, erhverv eller af kultur og institutionsbyggeri; anlægsarbejde.

I vurderingen af tabellen skal man være opmærksom på, at en virksomhed ofte er aktiv på flere delmarkeder og at en indsats godt kan have betydning for andre områder end lige dér, hvor indsatsen var tænkt.

Af tabellen fremgår det ret overraskende resultat, at der indenfor af hvert af disse typer af resultater ikke er større forskelle mellem de forskellige delmarkeder. Eksempelvis viser tabellen, at i forhold til konceptudvikling, så er resultatet af et strategisk samarbejde stort set det samme indenfor nybyggeri af boliger – som indenfor reparation og vedligehold af institutioner og kulturbyggeri.

Til gengæld er der forskel på sandsynligheden for at opnå et godt resultat på tværs af de forskellige formål med det strategiske partnerskab, men forskellene er små – mellem 3.1 og 3.9 på en skala fra 1 (stor negativ effekt) til 5 (stor positiv effekt).

Generelt kan det konstateres, at der ikke er negative effekter – men også, at de positive effekter i gennemsnit er ganske overskuelige. De hø-

jeste effekter fås på områder som konceptudvikling, øget markedsandel, markedsføring, ind på nyt marked og udvikling af nyt produkt.

Tabel 25. De faktiske resultater af de strategiske partnerskaber fordelt efter delmarked. Gennemsnits værdi på skal fra 1 (meget lille effekt) til 5 (meget stor effekt). Sp.3 krydset med sp.14 til sp.28

sp3  
sp14-sp28

	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28
Nybyggeri indenfor Beboelse	3,9	3,7	3,8	3,7	3,3	3,6	3,5	3,5	3,3	3,2	3,4	3,5	3,2	3,2	3,1
Nybyggeri indenfor Erhvervsbyggeri	3,8	3,7	3,8	3,7	3,3	3,7	3,5	3,5	3,3	3,3	3,3	3,5	3,2	3,1	3,1
Nybyggeri indenfor Kultur – institutionsbyggeri	3,9	3,6	3,7	3,7	3,4	3,8	3,7	3,5	3,3	3,4	3,5	3,6	3,2	3,1	3,1
Renovering, reparation og vedligehold indenfor Beboelse	3,8	3,7	3,8	3,6	3,2	3,6	3,6	3,5	3,2	3,3	3,5	3,5	3,2	3,2	3,1
Renovering, reparation og vedligehold indenfor Erhverv	3,7	3,6	3,7	3,7	3,3	3,6	3,5	3,5	3,2	3,3	3,4	3,5	3,1	3,1	3,1
Renovering, reparation og vedligehold indenfor Kultur	3,9	3,6	3,7	3,6	3,3	3,8	3,7	3,5	3,2	3,4	3,6	3,7	3,2	3,1	3,1
Anlægsarbejde	3,9	3,7	3,7	3,8	3,3	3,6	3,7	3,6	3,4	3,5	3,5	3,7	3,3	3,2	3,1
Uoplyst		5,0	5,0	4,0		4,0	4,5	5,0			4,0	4,0			
Andet	3,7	3,9	3,9	3,9	3,3	3,8	3,8	3,8	3,6	3,2	3,0	3,8	3,5	3,3	3,0

# Nye strategiske partnerskaber

## Betydning som fremtidigt forretningsområde

Virksomhederne er blevet spurgt om deres vurdering af de strategiske partnerskabers betydning for fremtidige forretningsområder (tabel 26). For mange vurderes deltagelsen i det strategiske partnerskab som havende stor betydning. Kun Dansk Byggeris medlemmer er lidt tilbageholdende med at give vurderingen – stor betydning eller højere – i og med at 37 pct. af medlemmerne giver disse karakterer. For de øvrige brancheforeningers medlemmer er det ca. halvtreds procent, der vurderer, at deres deltagelse i et strategisk partnerskab har stor eller mere betydning for deres fremtidige forretningsområde.

Af samtlige virksomheder vurderer 12 pct. at indsatsen har lille eller meget lille betydning for forretningsområdet. Blandt FRI's medlemmer er der 22 pct., der mener, at deres deltagelse kun har lille betydning. De øvrige brancheforeninger har alle færre, der har samme vurdering i forhold til deres egen indsats.

Tabel 26. Betydning for fremtidigt forretningsområde (Sp. 32 krydset med sp. 1)

	Sp. 32	Dansk Byggeri	Tekniq	Bygge materiale industrien	Danske Ark	FRI	Bygherre foreningen	Ved ikke
1	1%	0%	7%	0%	0%	0%	0%	0%
2	11%	11%	7%	7%	0%	22%	14%	0%
3	37%	53%	36%	47%	44%	28%	29%	0%
4	41%	26%	50%	47%	56%	28%	43%	75%
5	10%	11%	0%	0%	0%	22%	14%	25%
Respondenter	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
N	100	19	14	15	9	18	21	4

## Fremtidige valg af samarbejdspartnere – sammenlignet med hidtidige valg

Samtlige af undersøgelsen virksomheder - altså både de der rent faktisk har deltaget i strategiske samarbejder indenfor de seneste tre år – og de der ikke har - er blevet bedt om at angive de samarbejdspartnere de vurderer, de i de kommende år vil have størst fordel af at indgå et strategisk partnerskab med.

I Tabel 27 er deres svar sammenlignet med svarfordelingen af, hvem man hidtil har samarbejdet med. Tabellen giver med andre ord en indikation på hvilke strategiske samarbejdspartnere, der er interessante for de enkelte brancher – i forhold til hvorledes de reelle samarbejdspræferencer hidtil har været.

Det viser sig, at der generelt er en større interesse for at vælge strategiske samarbejdspartnere i de kommende år – end hvad der er blevet

indgået af samarbejder i de foregående år. Dette gælder stort set for alle typer af samarbejdspartnere.

Kun i forhold til materiel og teknologi er der tale om en vigende vurdering i forhold til de nuværende faktiske samarbejder.

Investorer og developere indgik kun i ganske få af de strategiske partnerskaber, men der vil i de kommende år være godt bud efter dem, når der skal igangsættes strategiske samarbejde, i hvert fald efterspørges de af hhv. 14 og 17 pct. af undersøgelsens virksomheder.

Bygherrer og ejere er den gruppe der vil være den største vækst i efterspørgsel efter og de bliver helt centrale i de kommende års strategiske samarbejde. Hvor de hidtil er indgået i hvert femte af de strategiske partnerskaber – er der en efterspørgsel efter dem i hvert tredje.

De øvrige partnere der repræsenterer efterspørgselssiden – dvs. boligsalgs eller lejeorganisationer, kommuner, amter og stat – har hidtil kun indgået mindre hyppigt i de strategiske samarbejder. Der kan konstateres en meget væsentlig vækst især for kommuner, der efterspørges af 21. pct. af undersøgelsens virksomheder. Også statslige myndigheder ses som en potentiel samarbejdspart (12 pct). De øvrige private efterspørgere på boligområdet er fortsat kun efterspurgt af under ti pct af undersøgelsens virksomheder.

Ejendomsmæglere ses fortsat kun sjældent som en strategisk samarbejdspart (6 pct.).

Entrepenører og håndværksfirmaer har klart fået styrket deres position som en central aktør i de fremtidige strategiske samarbejder – næsten halvdelen af alle undersøgelsens virksomheder anser dem som en vigtig potentiel samarbejdspart i de kommende års strategiske samarbejder.

Også arkitekter og ingeniørfirmaer har fået styrket deres placering som potentielle vigtige strategiske partnere. Hvor arkitekter hidtil er indgået i hvert fjerde af de strategiske partnerskaber vil der i de kommende år være bud efter dem i hvert tredje strategisk partnerskab. Byggeherre-rådgivere indgik i knap hvert tiende af de hidtidige strategiske partnerskaber – men kan forvente en efterspørgsel efter dem i næsten hvert femte af de kommende års strategiske partnerskaber

Drift og vedligeholdelsesfirmaer er blevet en potentielle samarbejdspartner for mange; hvor de hidtil er indgået i 5 pct. af de strategiske partnerskaber, er der en potentiel efterspørgsel efter dem fra 18 pct. af byggebranchen.

Byggemarkeder og byggematerialeindustriens virksomheder er ikke nævnt af ret mange – hverken som strategiske samarbejdspartnere i de hidtidige partnerskaber – eller i de kommende års. Mindre end hvert tiende af undersøgelsens virksomheder ser dem som en vigtig potentiel strategisk partner.

På processiden må man yderligere konstatere at der fortsat ikke er forventninger til at teknologi og materiel udviklere kan bidrage med noget særligt givende i de kommende års strategiske samarbejder. Kun 6 pct. af undersøgelsens virksomheder ser dem som en potentiel samarbejdspart.

Hvor forsknings og uddannelsesinstitutioner hidtil kun sjældent er blevet nævnt som en strategisk samarbejdspartner, er der en stigende efterspørgsel. Dette gælder især for forskningsinstitutioner, hvor der er en vækst fra 4 pct. til 11 pct. For uddannelsesinstitutioner er der en vækst fra 3 pct. til 7 pct. Set i lyset af den rolle forskning og uddannelse generelt anses for at spille i forhold til en styrkelse af den fremtidige konkurrenceprofil, er det bemærkelsesværdige lave frekvenser.

Internationalt samarbejde har ikke hidtil præget de strategiske samarbejder i denne undersøgelse. Og alt tyder på at det ej heller sker i de kommende år. Kun 7 pct. af virksomhederne ser internationale samarbejdspartnere som væsentlige parter i de kommende års strategiske partnerskaber.

Brancheorganisationerne nævnes meget sjældent som en vigtig part i den enkelte virksomheds strategiske partnerskabsarbejde. Dette skyldes måske at brancheorganisationerne ikke indgår et snævert samarbejde med den enkelte virksomhed, men netop arbejder på tværs – for hele branchen.

Nedenfor er endvidere bragt tabeller (27, 28, 29), der viser de enkelte delbranchers hidtidige og fremtidige valg af strategiske samarbejdspartnere.

Tabel 27. Fremtidige valg af partnere til strategisk samarbejde sammenlignet med det hidtidige valg. (Sp. 34 krydset mod sp. 9 og sp. 34)

	Sp. 9	Sp. 34	Difference sp.34 – sp. 9	
Investorer		6%	14%	8%
Developer		4%	17%	13%
Bygherrer/ejere		19%	35%	16%
Bygherrerådgiver		8%	18%	10%
Arkitektfirma		25%	35%	10%
Ingeniørfirma		22%	30%	8%
Hovedentreprenør/ totalentreprenør		34%	44%	10%
Fagentreprenør/ håndværkere		20%	28%	8%
Byggemarked /trælasthandel		7%	8%	1%
Byggemateriale producent		8%	11%	3%
Drift og Vedligeholdelses- firma		5%	18%	13%
Boligsalgs- eller lejeorganisation		3%	5%	2%
Ejendomsmægler		1%	6%	5%
Material/Maskin /teknologi –leveran dør		7%	6%	-1%
Kommuner, amter		10%	21%	11%
Statslige Myndigheder		5%	12%	7%
Brancheorganisationer		2%	5%	3%
Andre interesse organisationer		1%	2%	1%
Forskningsinstitutioner / Universiteter		4%	11%	7%
Uddannelsesinsti- tutioner / Erhvervsskoler		3%	7%	4%
Udenlandske aktører /internationalt sam- arbejde		5%	7%	2%
Uoplyst		9%	8%	-1%
Andet		7%	2%	-5%
Svar i alt		216%	351%	
Respondenter		100%	100%	
N		121	230	





Tabel 28. Hittidige og fremtidige valg af strategiske samarbejdspartnere, fordelt efter delbranche. (Sp. 9 og 34 krydset med sp. 1)

	Sp. 9	Sp. 34	Dansk Byggeri	Dansk Byggeri	Tekniq	Tekniq	Bygge mate riale industri	Bygge mate riale industri	Danske Ark	Danske Ark	FRI	FRI	Byg herre	Byg herre
Investorer	6%	14%	0%	11%	0%	5%	0%	3%	22%	38%	10%	35%	9%	16%
Developer	4%	17%	5%	11%	0%	2%	0%	18%	11%	69%	15%	26%	0%	20%
Bygherrer/ejere	19%	35%	29%	37%	21%	44%	6%	18%	22%	46%	35%	41%	9%	31%
Bygherrerådgiver	8%	18%	10%	24%	4%	12%	0%	13%	11%	8%	5%	15%	22%	27%
Arkitektfirma	25%	35%	24%	41%	4%	14%	6%	33%	44%	38%	35%	44%	52%	49%
Ingeniørfirma	22%	30%	0%	33%	13%	21%	6%	20%	11%	38%	35%	35%	65%	40%
Hovedentreprenør/ totalentreprenør	34%	44%	24%	39%	25%	40%	50%	55%	33%	46%	30%	47%	52%	51%
Fagentreprenør/ håndværkere	20%	28%	29%	28%	21%	40%	22%	38%	0%	0%	10%	15%	26%	33%
Byggemarked /trælshandel	7%	8%	5%	13%	0%	0%	28%	25%	0%	0%	0%	0%	0%	2%
Byggemateriale producent	8%	11%	0%	13%	8%	2%	22%	23%	22%	31%	0%	6%	4%	4%
Drift og Vedlige holds firma	5%	18%	0%	9%	0%	12%	0%	8%	0%	8%	0%	9%	26%	51%
Boligsalgs- eller lejeorganisation	3%	5%	5%	7%	4%	5%	0%	3%	0%	0%	10%	9%	0%	4%
Ejendomsrådgiver /Maskin /teknologi –leveran dør	1%	6%	0%	4%	0%	7%	0%	0%	0%	8%	0%	9%	4%	9%
Kommuner, amter	7%	6%	10%	4%	13%	9%	11%	13%	0%	0%	5%	6%	4%	0%
Statslige Myndigheder	10%	21%	14%	28%	4%	19%	6%	10%	11%	8%	15%	24%	13%	29%
Statslige Myndigheder	5%	12%	5%	11%	0%	9%	0%	18%	11%	0%	5%	12%	13%	20%
Brancheorganisationer Andre interesse organisationer	2%	5%	0%	2%	0%	2%	0%	3%	0%	0%	0%	9%	9%	11%
Forskningsinstitutioner / Universiteter	1%	2%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	3%	4%	4%
Uddannelsesinsti tutioner / Erhvervsskoler	4%	11%	5%	9%	0%	0%	6%	13%	0%	15%	5%	18%	9%	18%
Udenlandske aktører /internationalt sam arbejde	3%	7%	14%	4%	0%	5%	0%	10%	0%	0%	0%	12%	4%	7%
Uoplyst	5%	7%	0%	0%	0%	0%	11%	15%	22%	8%	5%	9%	0%	9%
Andet	9%	8%	5%	2%	21%	16%	17%	10%	0%	0%	0%	6%	4%	4%
Svar i alt	7%	2%	5%	4%	13%	2%	6%	0%	11%	0%	15%	0%	0%	2%
Respondenter	216%	351%	186%	337%	150%	265%	194%	343%	233%	362%	235%	388%	330%	442%
N	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	121	230	21	46	24	43	18	40	9	13	20	34	23	45

Tabel 29. Forskellen mellem virksomhedernes faktiske strategiske samarbejdspartnere og deres vurdering af fremtidige strategiske samarbejdspartnere. (Spørgsmål 34 – spørgsmål 9)

	Sp.9		Bygge				Byg herre
	- Dansk sp34	Byggeri	Tekniq	materiale industrien	Danske Ark	Fri	
Investorer	8%	11%	5%	3%	16%	25%	7%
Developer	13%	6%	2%	18%	58%	11%	20%
Bygher/ejere	16%	8%	23%	12%	24%	6%	22%
Bygh-rådg	10%	14%	8%	13%	-3%	10%	5%
Arkitektfirma	10%	17%	10%	27%	-6%	9%	-3%
Ingeniørfirma	8%	33%	8%	14%	27%	0%	-25%
H-tentrep.	10%	15%	15%	5%	13%	17%	-1%
Fagentrepr.	8%	-1%	19%	16%	0%	5%	7%
Byg-Trælast	1%	8%	0%	-3%	0%	0%	2%
BM-ind	3%	13%	-6%	1%	9%	6%	0%
Drift-Vedl	13%	9%	12%	8%	8%	9%	25%
Salg-leje	2%	2%	1%	3%	0%	-1%	4%
ejendoms.	5%	4%	7%	0%	8%	9%	5%
Teknologi	-1%	-6%	-4%	2%	0%	1%	-4%
Kom- Amt	11%	14%	15%	4%	-3%	9%	16%
Stat	7%	6%	9%	18%	-11%	7%	7%
Brancheorg	3%	2%	2%	3%	0%	9%	2%
Andre I-O	1%	2%	0%	0%	0%	3%	0%
FoU	7%	4%	0%	7%	15%	13%	9%
Udd-Skoler	4%	-10%	5%	10%	0%	12%	3%
International	2%	0%	0%	4%	-14%	4%	9%
Uoplys	-1%	-3%	-5%	-7%	0%	6%	0%
							-
Andet	-5%	-1%	-11%	-6%	-11%	15%	2%

## Fremtidige valg af formål med samarbejde

Virksomhederne er blevet bedt om at angive de områder, de vurderer at de i de kommende år vil have størst fordel af at indgå et strategisk partnerskab om.

I tabel 30 er svarfordelingen for samtlige virksomheder og for de enkelte delbrancher vist både mht. de faktisk formål i de hidtidige strategiske partnerskaber og de ønskede formål for de kommende års strategiske arbejde.

Interessen for at etablere strategiske samarbejder omkring konceptudvikling styrkes og nævnes af 37 pct. af virksomhederne mod tidligere 32. pct. Det er især Dansk Byggeri, der har fået øget interesse for dette formål med en stigning fra 19 pct. til 37 pct., næsten en fordobling. Også Tekniq's medlemmer har øget interessen betydeligt – fra 9 pct. til 23 pct.

For alle de øvrige delbrancher spiller konceptudvikling fortsat en afgørende rolle som et af formålene med de strategiske partnerskaber, og næsten halvdelen af virksomhederne mener, at strategisk samarbejde om konceptudvikling vil være en stor fordel for dem. I interview med nøglepersoner blev udvikling af koncepter knyttet sammen med fremvæksten af videnssamfundet – og koncepter blev set som et af de nye

produkter, der især hørte denne samfundstype til. Med en sådan synsvinkel kan den stigende interesse for konceptudvikling således ses som en indikator på at byggeranchen er godt på vej ind i videnssamfundet.

I de hidtidige strategiske partnerskaber har markedsrelaterede formål været dominerende, især samarbejde om øget markedsandel. Interessen for dette som led i de strategiske partnerskaber er faldet markant – fra 41 pct. til 30 pct. Interessen er stadig stor – men der er åbenbart stigende fokus på andre forhold, i hvert fald i det langsigtede strategiske arbejde. Strategisk samarbejde om markedsføring har kun rigtig stor appel til Tekniqs medlemmer, hvor 45 pct. ser en fordel i strategisk samarbejde herom i de kommende år.

Strategisk samarbejde om nye markeder synes heller ikke at være et felt, hvor de kommende års konkurrence skal vindes. Kun blandt Tekniqs medlemmer er det opfattelsen, at man med fordel vil kunne indgå strategiske samarbejder herom (36 pct.)

Produktudvikling bliver lidt mere vigtig i fremtiden – fra 19 til 25 pct. Især for byggematerialeindustrien og arkitekterne (henholdsvis fra 22 til 43 og fra 22 til 46)

Øget kvalitet i slutprodukt er forsat vigtig (26 til 29 pct.) – men altså ikke en markant stigning. Men feltet er fortsat særdeles vigtigt for bygherrerne (61 pct.) – men er ikke lige det undersøgelsens arkitekter peger på som det mest givende at samarbejde strategisk om i de kommende år (8 pct.)

Effektivisering er fortsat ret vigtigt (28 og 30 pct.) – men altså på et helt konstant niveau og ikke aftaget i betydning. Men Dansk Byggeri har betydelig mere fokus på dette område (14 til 37 pct.) som tema for de kommende års strategiske samarbejder. Også interessen fra Tekniqs (23 til 45) – og Bygherreforeningens medlemmer er fortsat meget høj – men måske aftagende for bygherrerne (52 til 42). For rådgiverne og for arkitekterne spiller effektiviseringsspørgsmål i produktionen som et formål for deres strategiske samarbejde efterhånden kun en svindende rolle. For arkitekter er der sket en reduktion fra 22 pct. til 8 pct.

Teknologisk fornyelse af virksomhedens materiel, altså udvikling af produktionen spiller en meget ringe rolle – for alle brancher (4 og 7) – selv for dansk Byggeri og Tekniq (hhv. 9 pct. og 14 pct.).

Til gengæld er der forhåbninger om at materialeindkøb kan spille en stigende rolle (fra 8 pct. til 19 pct.). Især blandt Dansk Byggeris og Tekniqs medlemmer kommer der i de kommende år meget fokus på at indgå strategiske samarbejder om dette (5 pct. til 30 pct.– og 9 pct. til 55 pct.). Det skal så nævnes, at denne interesse ikke slog igennem i det forrige afsnit, der så på valg af partnere for strategisk samarbejde. De etablerede partnere i den sammenhæng, Byggematerialeindustrien og Trælasthanhandelen, blev ikke nævnt af mange – heller ikke blandt de udførende.

Drift og vedligehold af slutprodukt spiller en stigende rolle – fra 19 til 25. Især en stor stigning hos Tekniqs medlemmer (fra 18 pct. til 55 pct.) – og en fortsat stor betydning hos Bygherreforeningens medlemmer (57 pct. og 67 pct.).

Uddannelse spiller fortsat en mindre rolle – om end stigende – i gennemsnit fra 10 pct. til 18 pct. Men både Dansk Byggeris medlemmer (15 pct.)– og især Tekniqs medlemmer (36 pct.) har fokus på uddannelse

som et formål med de kommende års strategiske samarbejde. Ingen af undersøgelsens virksomheder fra de to brancheforeninger nævnte uddannelse som et formål med de strategiske samarbejder de faktisk har deltaget i.

Arbejdsmiljø har kun været nævnt af 3 pct. af virksomhederne i de hidtidige strategiske samarbejder, men nævnes nu at 9 pct., særlig blandt Dansk Byggeri's (15 pct.) og Tekniq's medlemmer (18 pct.). I forhold til den betydning arbejdsmiljø spørgsmål har i partneringsprojekter kan antallet måske synes lavt.

Strategisk samarbejde om organisation og om finansiering er stadig stort set ikke nævnt. Knap 10 pct. af bygherrerne nævner dog organisation som et vigtigt felt, man med fordel kan have som formål i de kommende års strategiske partnerskaber. Og kun FRI's medlemmer og bygherrerne nævner finansiering med stigende interesse (henholdsvis 0 pct. og 12 pct. – og 4 pct. og 11 pct.).

Alt i alt kan der således i denne undersøgelses materiale konstateres en stigende interesse for de snævre markedsrelaterede samarbejder, der dog fortsat spiller en stor rolle. Produktudvikling – og øget kvalitet i slutprodukt spiller fortsat en stor rolle – som hidtil.

Der er også fortsat interesse for effektivisering, men man forestiller sig ikke at den teknologiske udvikling kommer til at spille en så stor rolle i de kommende år, at der bør fokuseres på det i det strategiske samarbejde.

Der er stigende fokus på den menneskelige faktor i form af strategisk samarbejde om uddannelse – men ikke om arbejdsmiljø og organisation.

Tabel 30. Formål med strategisk samarbejde, nu og i fremtiden fordelt efter delbrancher. (Sp. 12 og sp. 35 krydset med sp. 1).

			Dansk		Tekniq		Bygge		Danske				Byg	
	Sp.12	sp.35	Byggeri 1	Byggeri 2	1	2	materiale	materiale	Ark 1	Ark 2	FRI 1	FRI2	Byg	herre2
Konceptudvikling	32%	37%	19%	37%	9%	23%	39%	43%	44%	46%	35%	45%	52%	49%
markedsføring	18%	17%	10%	13%	9%	45%	28%	23%	22%	0%	25%	18%	9%	7%
Øget markedsandel	41%	30%	33%	28%	50%	55%	61%	43%	33%	38%	45%	42%	13%	7%
Nyt Marked	15%	18%	19%	17%	5%	36%	11%	20%	56%	46%	20%	30%	9%	2%
Øget Eksport	4%	8%	0%	4%	0%	0%	22%	18%	11%	38%	0%	9%	0%	0%
Produktudv	19%	25%	24%	26%	9%	9%	22%	43%	22%	46%	30%	21%	17%	24%
Øget kvalitet	26%	29%	14%	24%	23%	41%	17%	25%	33%	8%	15%	24%	61%	60%
Effektivisering	28%	30%	14%	37%	23%	45%	39%	45%	22%	8%	15%	9%	52%	42%
Teknologisk	4%	7%	0%	9%	14%	14%	0%	10%	0%	0%	0%	3%	4%	9%
Besparelser i mat	8%	19%	5%	30%	9%	55%	6%	25%	0%	0%	0%	0%	22%	13%
Drift og vedl	19%	24%	14%	17%	18%	55%	6%	8%	0%	0%	10%	9%	57%	67%
Uddannelse	10%	18%	0%	15%	0%	36%	6%	10%	22%	8%	5%	18%	35%	31%
Arbejdsmiljø	3%	9%	0%	15%	0%	18%	6%	8%	0%	0%	0%	0%	9%	13%
Organisation	3%	4%	0%	4%	0%	0%	0%	0%	0%	8%	0%	0%	9%	11%
Finansiering	2%	4%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	12%	4%	11%
Uoplyst	12%	12%	14%	7%	18%	41%	6%	10%	0%	15%	10%	15%	9%	2%
Andet	5%	1%	0%	4%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	10%	0%	17%	2%
Svar i alt	246%	293%	167%	289%	186%	473%	267%	328%	267%	262%	220%	258%	378%	351%
Respondenter	100%	100%	100%	100%	100%	191%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
N	120	228	21	46	22	22	18	40	9	13	20	33	23	45

Note: Multiple svar forekommer



# Barrierer

## Barrierer og delbrancher

Samtlige undersøgelsens virksomheder er blevet bedt om at vurdere de problemer og vanskeligheder, der er forbundet med strategiske vanskeligheder. På basis af nøgleinterviewene er udvalgt en række faktorer, der kan gøre det vanskeligt at indgå eller gennemføre arbejdet med et strategisk partnerskab.

Virksomhederne er blevet bedt om at angive, hvordan de vurderer de enkelte faktorer på en skala fra 1 (ingen problemer og vanskeligheder) til 5 (mange problemer og vanskeligheder).

Følgende barrierer bedes vurderet:

- vanskeligheder med aftalegrundlag
- manglende tillid blandt partnerne
- manglende kommunikation mellem samarbejdets parter
- manglende kommunikation med de øvrige dele af egen organisation
- manglende evne/vilje til at samarbejde hos de andre parter
- manglende evne/vilje til at samarbejde i eget firma
- manglende evne til at inddrage og udnytte erfaringer undervejs
- forholdet til andre potentielle samarbejdspartnere
- vanskelighed ved at formulere strategiske mål for samarbejdet
- faglige overenskomster
- lovgivning for stram og besværlig
- for ressourcekrævende samarbejdsmetode
- Ringe efterspørgsel efter slutprodukt
- ringe økonomisk resultat af samarbejdet

Resultat fremgår af tabel 31, der viser virksomhedernes vurdering af hvert enkelt barriere, angivet som et gennemsnit på skalaen fra 1 til 5 – hvor 1 angiver at den pågældende variabel ikke opfattes som en barriere og hvor 5 angiver at den opfattes som en meget stor barriere.

Generelt må det konstateres, at virksomhederne vurderer, at de pågældende faktorer kun i meget lidt udstrækning udgør barrierer. Laveste vurdering tillægges egen evne til samarbejde – 1.6 – altså mellem ingen vanskeligheder og få vanskeligheder. Og højeste vurdering får Aftalegrundlag med en gennemsnitlig vurdering på 2.3 – dvs. mellem få vanskeligheder og nogle vanskeligheder.

Aftalegrundlaget er altså det område, der vurderes som den væsentligste barriere med et gennemsnit på 2.3. I af brancherne vurderes dog, at Aftalegrundlaget udgør en større barriere – således giver Arkitektforeningens, Bygherreforeningens og Byggematerialeindustriens medlemmer alle et højere pointværdi – mellem 2,6 og 2,7.

Manglende tillid anses almindeligvis for at være en af de væsentligste barrierer for at samarbejde – også strategisk samarbejde – kan finde sted. I denne undersøgelses materiale er der ikke de store problemer med manglende tillid. Meget tyder på, at der faktisk er en berettiget tillid

mellem de aktører, der indgår i denne undersøgelse og deres samarbejdspartnere. I gennemsnit får denne faktor en gennemsnitsværdi på 2,1. Det højeste pointtal – og dermed den højeste vurdering som barriere gives af medlemmer fra Byggematerialeindustrien (2,4) og Danske Ark (2,4), efterfulgt af Bygherre foreningens og Dansk Byggeris medlemmer (2,2). Den laveste vurdering – og altså vurderingen som en meget lille barriere gives af Tekniqs og FRI's medlemmer (1,8 og 1,9).

Manglende kommunikation mellem partnerne vurderes på tilsvarende niveau: 2,1. Igen er der kun få variationer mellem delbrancherne – men også her gives der "høje" score af arkitekterne og byggematerialeindustrien, men også af medlemmer fra Dansk Byggeri. Igen giver Tekniqs medlemmer kun et lavt score.

Manglende kommunikation som barrierer berettes der af og til om i cases, der beskriver samarbejder. Men i denne undersøgelses materiale er det en af de faktorer, der anses for mindst problematisk med en gennemsnitlig score på 1,8. Kun Bygherreforeningens medlemmer giver point så scoren lige sniger sig op på 2,1.

Evne og vilje til samarbejde hos de andre aktører høres også ofte som en vanskelighed. Men man vælger ofte partnere netop, så man undgår den slags problemer. Den gennemsnitlige score er 2,1. Arkitekterne og Dansk Byggeris medlemmer giver de højeste point: 2,4 og 2,3. Igen vurderer Tekniqs medlemmer området som stort set uden problemer.

Evne og vilje til samarbejde i egen organisation er i hvert fald ikke noget man oplever blandt denne undersøgelses virksomheder. Faktoren får undersøgelsens laveste gennemsnitlige score med 1,6 point. Tekniqs medlemmer giver faktoren den laveste score med 1,5 – og Bygherreforeningens medlemmer giver scoren 2,0.

Evne til at inddrage og udnytte erfaringen undervejs – dvs. læring i forbindelse med det strategiske partnerskab kan være afgørende for, om partnerne kan justere samarbejdet undervejs. Den danske byggebranche har åbnebrat nogle gode kompetencer også i den retning. Det gennemsnitlige score er 2,1. Højeste score fås blandt arkitekterne (2,4), men også blandt Bygherreforeningen tildeles denne faktor en lidt højere score (2,2). Blandt Tekniqs medlemmer er det erfaringen, at netop denne barriere spiller den mindste rolle overhovedet (1,3).

Forhold til andre potentielle parter er nævnt som værende en hæmsko for at indgå i strategiske partnerskaber. Det gennemsnitlige score er 2,1 men for Byggemateriale industrien, Arkitekterne og Dansk Byggeri og Bygherreforeningens medlemmer er scoren dog oppe på mellem 2,4 og 2,3. Igen gives den laveste score af Tekniq s medlemmer (1,6).

Faglige overenskomster opfattes iblandt som en barriere for udvikling af mere effektive måde at samarbejde på. Blandt undersøgelsens virksomheder findes der dog slet ikke belæg for dette. Med en score på 1,6 er denne faktor en af de absolut mindst hæmmende barrierer – helt på tværs af brancher. Højeste score er kun "oppe" på 1,8 (Arkitekter og Bygherreforeningen).

Også lovgivningen opfattes almindeligvis blandt nogle, som en faktor, der kan gøre strategisk samarbejde vanskeligt. Faktisk er der former for samarbejde, der er klart i strid med loven – f.eks. vedr. prisfastsættelse, reduceret udbud o.m.a.. Men blandt undersøgelsens medlemmer opfattes lovgivningen på ingen måde som en barriere. Den gennemsnitlige

pointgivning lander på 1,9. Men Bygherreforeningens medlemmer opfatter at lovgivningen kan gøre strategisk partnerskaber vanskelige. Bl.a. udbudsreglerne kan spille ind her. Blandt Bygherreforeningens medlemmer er der en stor andel offentlige og almene bygherrer, der klart kan have vanskeligheder med at udnytte de muligheder f.eks. for længerevarende samarbejder, som de private bygherrer kan anvende konstruktivt.

Tabel 31. Barrierer fordelt efter branche. Gnst på en skala fra 1 (få problemer og van-

sp1 – sp36.... sp49	Aftale grundlag sp.36	Tillid sp.37	Komm. mellem parter. sp.38	Komm. egen org. sp.39	Evne/vilje til samarb. hos andre sp.40	Egen ev- ne/vilje til samm.arb. sp.41	Evne til læ- ring sp. 42	Forhold til andre parter sp.43	Formu- ering af str. mål sp.44	Faglige overens- komster sp. 45	Loggiv- ning sp.46	Res- ource kræ- ende sp.47	Ringe efter spørg sel sp.48	Ringe økono- misk resultat sp.49
Sp1: branche														
Dansk Byggeri	2,3	2,2	2,3	1,9	2,3	1,7	1,9	2,3	2,4	1,7	1,9	2,2	1,8	2,3
Tekniq	1,8	1,8	1,7	1,5	1,7	1,3	1,4	1,4	1,6	1,5	1,6	1,6	1,6	1,7
Bygge														
materiale														
industrien	2,6	2,4	2,3	1,8	2,2	1,5	2,0	2,4	2,3	1,5	1,7	1,9	1,7	2,3
Danske														
Ark	2,7	2,4	2,6	1,9	2,4	1,8	2,0	2,4	2,5	1,8	2,2	2,9	2,1	2,8
FRI	2,3	1,9	2,2	1,6	2,0	1,3	1,6	2,2	2,0	1,3	1,7	1,8	1,8	2,0
Bygherre														
foreningen	2,6	2,3	2,2	2,1	2,2	2,0	2,3	2,3	2,3	1,8	2,7	2,7	1,9	2,2
Ved ikke	2,2	1,8	1,5	1,5	1,9	1,5	1,6	1,8	1,8	0,9	1,2	1,5	0,9	1,2
Total	2,3	2,1	2,1	1,8	2,1	1,6	1,8	2,1	2,1	1,6	1,9	2,1	1,7	2,1

skeligheder) til 5 (mange problemer og vanskeligheder). Spørgsmål 1 krydset med sp. 36 til sp. 49.

Strategiske samarbejder anses ofte for at være ressourcekrævende. I gennemsnit anses denne faktor dog kun at være en barriere med en score på 2,1. Men for arkitekterne og bygherrerne i undersøgelsen gives en score på 2,9 og 2,7 – der ligger betydeligt over de øvrige gruppers vurderinger.

Endelig kan selve de økonomiske perspektiver være for små. Slutproduktet kan være vanskeligt at afsætte og det økonomiske resultat for ringe. Men en ringe efterspørgsel efter slutprodukt er der ikke mange, der oplever som en barriere; det gennemsnitlige score er 1,7. Til gengæld er der flere, der mener, at det usikre økonomiske resultat på sigt kan være en hæmsko for at gå ind i et strategisk samarbejde. Den gennemsnitlige score er 2,1 – og blandt arkitekterne er vurderingen betydelig højere, nemlig 2,8.

En kort opsummering viser altså, at der stort set er enighed om, at de pågældende faktorer kun udgør små barrierer for at indgå i og udvikle strategiske partnerskaber. I tabellen er score på 2,3 og derover markeret med fed skrift.

Det fremgår, at medlemmer fra Tekniq og fra FRI stort set ikke vurderer, at der er barrierer for deltagelse strategiske partnerskaber.

Og det fremgår, at arkitekterne oplever de største og fleste barrierer – ikke mindst i form af en krævende ressourceindsats, en usikker resulterende økonomi, samt et vanskeligt aftalegrundlag.

Også Bygherrerne nævner mange vanskeligheder, og her er det lovgivning og den nødvendige ressourceindsats, der udgør de vigtigste barrierer.



## Erfaring fra strategisk samarbejde - og vurdering af barrierer

I tabel 32 er belyst hvilken rolle det at have deltaget i et strategisk samarbejde betyder for vurdering af barrierer. Undersøgelsens virksomheder er opdelt efter om de har erfaringer fra strategiske samarbejder indenfor de seneste tre år – eller ej.

Det fremgår, at der kun er ganske få forskelle mellem de to grupper. Generelt har de virksomheder, der ikke har en erfaring for det strategiske samarbejde en tendens til at vurdere barriererne lidt højere end gruppen, der har konkrete erfaringer. Kun to faktorer skiller sig ud i denne sammenhæng. Virksomheder der har deltaget i strategiske partnerskaber vurderer at den interne kommunikation - og at egen evne / vilje til samarbejde kan være en barriere i lidt højere grad end de virksomheder, der endnu ikke har denne konkrete erfaring.

Tabel 32. Vurdering af barrierer fordelt efter deltagelse i strategisk partnerskab ( sp. 6 krydset med spørgsmål 36 – sp.49)

sp6 –

sp36..sp49

	Aftale grundlag sp.36	Tillid sp.37	Komm. mellem parter. sp.38	Komm. egen org. sp.39	Evne/vilje til samarbejde hos andre sp.40	Egen evne/vilje til samarbejde sp.41	Evne til læring sp. 42	Forhold til andre parter sp.43	Formulering af str. mål sp.44	Faglige overenskomster sp. 45	Lovgivning sp.46	Resourcekrævende sp.47	Ringe efterspørgsel sp.48	Ringe økonomisk resultat sp.49
Har ikke deltaget	2,5	2,3	2,2	1,7	2,2	1,6	1,9	2,2	2,4	1,7	2,1	2,3	1,9	2,2
Har deltaget	2,4	2,1	2,2	2,0	2,1	1,7	1,9	2,1	2,0	1,6	1,9	2,0	1,6	2,2
Uoplyst el. andet	0,4	0,6	0,4	0,4	0,6	0,3	0,4	0,6	0,4	0,4	0,4	0,6	0,6	0,4

Bilag

## Spørgeskema

### 1: Hvilken af nedenstående brancheforeninger er I medlem af?

*Mindst et svar*

- Dansk Byggeri
- Tekniq
- Byggematerialeindustrien
- Danske Ark
- FRI
- Bygherreforeningen
- Ved ikke

### 2: Indenfor hvilket brancheområde har virksomheden sin hovedaktivitet?

**( sæt et eller flere kryds)**

*Gerne flere svar*

- Offentlig bygherre
  - Privat bygherre
  - Rådgivende ingeniørvirksomhed
  - Arkitektvirksomhed
  - Hovedentreprenør, Totalentreprenør
  - Fagentreprenør - Snedker/ Tømrer
  - Fagentreprenør - Murer, beton
  - Fagentreprenør - VVS
  - Fagentreprenør - El
  - Fagentreprenør - Andre
  - Producent eller leverandør af byggematerialer og -komponenter
  - Uoplyst
  - Andet - Angiv venligst hvad
- 
- 
- 

### 3: Hvilke delmarkeder arbejder i hovedsageligt indenfor?

**(Sæt et eller flere kryds)**

- Nybyggeri indenfor: Beboelse
  - Nybyggeri indenfor: Erhvervsbyggeri
  - Nybyggeri indenfor: Kultur - institutionsbyggeri
  - Renovering, reparation og vedligehold indenfor: Beboelse
  - Renovering, reparation og vedligehold indenfor: Erhvervsbyggeri
  - Renovering, reparation og vedligehold indenfor: Kultur - institutionsbyggeri
  - Anlægsarbejde
  - Uoplyst
  - Andet - Angiv venligst hvad
- 
-

---

#### 4: Antal ansatte i virksomheden:

*Gerne flere svar*

- 1 - 5
  - 6 - 10
  - 11 - 20
  - 21 - 50
  - 51 - 100
  - 101 - 500
  - Over 500
  - Uoplyst
  - Kommentarer:
- 
- 
- 

#### 5: Hvor stor var virksomhedens omsætning i 2004

*Gerne flere svar*

- 0 - 5 mio.kr.
  - 6 - 10 mio.kr.
  - 11 - 20 mio.kr.
  - 21 - 50 mio.kr.
  - 51 - 100 mio.kr.
  - 101 - 500 mio.kr.
  - Over 500 mio.kr.
  - Uoplyst
  - Kommentarer:
- 
- 
- 

#### 6: Hvor mange strategiske partnerskaber har jeres virksomhed medvirket i inden for de seneste 3 år: (sæt kryds)

*Et strategisk partnerskab er et længerevarende samarbejde mellem to eller flere virksomheder, hvor alle parter høster økonomiske fordele af den fælles indsats, fx gennem etablering af:*

- *aftaler om fælles udvikling af nye produkter eller produktionsmetoder, f.eks. vægelementer, der er lette at montere, bedre tilrettelæggelse af arbejdsproces ved udskiftning af vinduer, etc.*
- *indkøbsaftaler mellem entreprenør og producent eller leverandør med henblik på at opnå gensidige fordele ved indkøb/salg af materialer.*
- *flerårige vedligeholdelsesaftaler mellem en bygningsejer og en rådgiver eller entreprenør om løbende tilsyn eller reparation af bygningen.*

*Strategiske partnerskaber strækker sig typisk over en længere tidshorison, har forenelige mål partnerne imellem og bygger på løbende kontakt/ handel mellem partnerne. Et strategisk partnerskab kan både være baseret på formelle kontrakter og uformelle mundtlige aftaler.*

- Ingen

- Et enkelt
  - To til fem
  - Flere end fem
  - Uoplyst
  - Kommentarer:
- 
- 
- 

*Gå til sp. 34 hvis der svares 'Ingen'*

**7: I hvor lang en periode har det eller de strategiske partnerskaber typisk virket? (sæt et kryds)**

- Mindre end 1 år
  - 1 - 2 år
  - 3 - 5 år
  - Mere end 5 år
  - Uoplyst:
  - Kommentarer:
- 
- 
- 

**8: Hvor stor en del af jeres omsætning kommer fra strategiske partnerskaber**

- 0 - 1 % af omsætning
  - 1 - 5 % af omsætning
  - 5 - 10 % af omsætning
  - 11 - 20 % af omsætning
  - 21 - 50 % af omsætning
  - 51 % eller mere af omsætningen
  - Uoplyst
  - Kommentar:
- 
- 
- 

**9: Hvem har jeres virksomhed indgået samarbejde med om strategiske partnerskaber, som primære samarbejdspartnere? (sæt et eller flere kryds)**

*Gerne flere svar*

- Investorer
- Developer
- Bygherrer/ejere
- Bygherrerådgiver
- Arkitektfirma
- Ingeniørfirma
- Hovedentreprenør/ totalentreprenør
- Fagentreprenør/håndværkere
- Byggemarked/trælasthandel
- Byggematerialeproducent
- Drift og Vedligeholdsfirma
- Boligsalgs- eller lejeorganisation

- Ejendomsmægler
  - Materiel/Maskin/teknologi -leverandør
  - Kommuner, amter
  - Statslige Myndigheder
  - Brancheorganisationer
  - Andre interesseorganisationer
  - Forskningsinstitutioner/ Universiteter
  - Uddannelsesinstitutioner/ Erhvervsskoler
  - Udenlandske aktører/internationalt samarbejde
  - Uoplyst
  - Andre - Oplys venligt hvilke:
- 
- 
- 

**10: Har i haft særlige udgifter til udvikling og investeringer i jeres strategiske partnerskab (Sæt et eller flere kryds)**

*Gerne flere svar*

- Betydeligt ekstra tidsforbrug
  - IT, Computere
  - Uddannelse
  - Materiel og produktionsapparat
  - Konsulentytelser
  - Oprettelse af sekretariatsfunktioner
  - Anden ændring af organisation
  - Reklamer og markedsføring
  - Opkøb/ fusionering
  - Aftaler og kontraktgrundlag
  - Udviklingsaktivitet
  - Uoplyst
  - Andet- Angiv venligst hvad:
- 
- 
- 

**11: Hvor stor har de særlige udgifter til udvikling og investeringer i jeres vigtigste strategiske partnerskab været? Hvis I har været med i flere, så vælg ét ud og besvar spørgsmålet (og de efterfølgende spørgsmål: 12, 13, 14, 15 og 16) ud fra dette.**

- Ingen særlige udgifter - 25.000 kr
  - 25.000 - 100.000 kr
  - 100.000 - 500.000 kr
  - 500.000 kr -
  - Ved ikke
  - Kommentarer:
- 
- 
- 

**12: Hvad var målsætningen med dette vigtigste strategiske partnerskab? Hvis i har været med i flere, så vælg ét ud og besvar spørgsmålet (og de efterfølgende spørgsmål: 13, 14, 15 og 16) ud fra dette. (Sæt et eller flere krydser)**

- Fælles konceptudvikling
  - Fælles markedsføring
  - Øget markedsandel for firmaet
  - Firmaet Ind på nyt marked
  - Øget eksport
  - Udvikling af nyt produkt
  - Øget kvalitet af slutprodukt
  - Effektivisering/omkostningsreduktion i produktion
  - Teknologisk fornyelse af virksomhedens materiel
  - Besparelser i materialeindkøb
  - Drift og vedligehold af slutprodukt
  - Uddannelse af medarbejdere
  - Arbejdsmiljøforbedringer
  - Organisationsændringer
  - Finansiering
  - Uoplyst
  - Andet - Angiv venligst hvad:
- 
- 
- 

**13: På en skala fra 1 til 5 bedes du vurdere hvor stor betydning dette strategiske partnerskab har haft for fornyelse/ (innovation) i jeres virksomhed? (Samme strategiske partnerskab som i sp. 11 og 12) (Sæt kryds)**

- 1: meget lille
  - 2: lille
  - 3: nogen
  - 4: stor
  - 5: meget stor
  - Uoplyst
  - Kommentarer:
- 
- 
- 

**14-28: Hvad var de vigtigste faktiske resultater af dette strategiske partnerskab? (samme strategiske partnerskab som i spørgsmål 11, 12 og 13).**

	Stor negativ effekt	Negativ effekt	Ingen effekt	Positiv effekt	Stor positiv effekt
Konceptudvikling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Markedsføring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Øget markedsandel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ind på nyt marked	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Øget eksport	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Udvikling af nyt produkt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Øget kvalitet af slutprodukt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Effektivisering/omkostningsreduktion i produktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teknologisk fornyelse af virksomhedens materiel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Besparelser i materialeindkøb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Drift og vedligehold af slutprodukt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uddannelse af medarbejdere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbejds miljøforbedringer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisationsændringer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finansiering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**29: Aftaleformer: Hvilke former for aftaler ligger til grund for dette strategiske partnerskab? (Samme partnerskab som i spørgsmål 11, 12, 13 og 14) (sæt et eller flere kryds)**

- Der foreligger en mundtlig aftale om hensigten med samarbejde
- Der foreligger en mundtlig aftale om hvad parterne skal yde
- Der foreligger en mundtlig aftale om hvordan indtægt skal fordeles mellem partnerne
- Der foreligger en mundtlig aftale om andet
- Der foreligger en skriftlig aftale om hensigten med samarbejde
- Der foreligger en skriftlig aftale om hvad parterne skal yde
- Der foreligger en skriftlig aftale om hvordan indtægt skal fordeles mellem partnerne
- Der foreligger en skriftlig aftale om andet
- Der foreligger ikke nogen aftale om samarbejde
- Uoplyst
- Uddyb venligst:

---



---



---

**30-33: Dimensioner i det strategiske partnerskab. (Samme partnerskab som i spørgsmål 11, 12, 13 og 14). Beskriv venligst på en skala fra 1 (meget lav) til 5 (meget høj). Omfanget af:**

	1	2	3	4	5
Kommunikation mellem partnerne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Eget engagement i partnerskabet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Partnerskabets betydning for jeres fremtidige forretningsområder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tillid mellem partnerne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**34: Marker med kryds de samarbejdspartnere du vurderer jeres virksomhed i de kommende år vil have størst fordel af at indgå i et strategisk partnerskab med?**

*Gerne flere svar*

- Investorer
- Developer
- Bygherrer/ejere
- Bygherrerådgiver
- Arkitektfirma
- Ingeniørfirma
- Hovedentreprenør/ totalentreprenør
- Fagentreprenør/håndværkere
- Byggemarked/trælasthandel
- Byggematerialeproducent
- Drift og Vedligeholdsfirma
- Boligsalgs- eller lejeorganisation
- Ejendomsmægler
- Materiel/Maskin/teknologi -leverandør
- Kommuner, amter
- Statslige Myndigheder
- Brancheorganisationer
- Andre interesseorganisationer
- Forskningsinstitutioner/ Universiteter
- Uddannelsesinstitutioner/ Erhvervsskoler
- Udenlandske aktører/internationalt samarbejde
- Uoplyst
- Andre - Oplys venligt hvilke:

---



---



---

**35: Angiv de områder, du tror jeres virksomhed i de kommende år vil have størst fordel af at indgå et strategisk partnerskab om?**

*Gerne flere svar*

- Markedsføring
- Øget markedsandel
- Ind på nyt marked

- Øget eksport
  - Konzeptudvikling
  - Udvikling af nyt produkt
  - Øget kvalitet af slutprodukt
  - Effektivisering/omkostningsreduktion i produktion
  - Teknologisk fornyelse af virksomhedens materiel
  - Besparelser i materialeindkøb
  - Drift og vedligehold af slutprodukt
  - Uddannelse af medarbejdere
  - Arbejds miljøforbedringer
  - Organisationsændringer
  - Finansiering
  - Uoplyst
  - Andet - Angiv venligst hvad:
- 
- 
- 

**36-49: Angiv venligst de væsentligste problemer og vanskeligheder, der knytter sig til strategiske partnerskaber, på en skala fra 1 (ingen problemer og vanskeligheder) til 5 (mange problemer og vanskeligheder).**

	1	2	3	4	5
Vanskeligheder med aftalegrundlag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manglende tillid blandt partnerne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manglende kommunikation mellem samarbejdets parter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manglende kommunikation med de øvrige dele af egen organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manglende evne/vilje til at samarbejde hos de andre parter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manglende evne/vilje til at samarbejde i eget firma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manglende evne til at inddrage og udnytte erfaringerne undervejs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forholdet til andre potentielle samar-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

bejdspartnere

Vanskelighed ved at formulere strategiske mål for samarbejdet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Faglige overenskomster	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lovgivning for stram og besværlig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
For ressourcekrævende samarbejdsmetode	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ringe efterspørgsel efter slutprodukt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ringe økonomisk resultat af samarbejdet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Introduktionsbrev

(Her vist for Bygherreforeningens medlemmer)

Kære medlem af Bygherreforeningen

I samarbejde med Bygherreforeningen er jeres virksomhed blevet udvalgt til at indgå i en undersøgelse om strategiske partnerskaber i byggeriet, som SBI i samarbejde med BYG-DTU har fået til opgave at undersøge.

Et strategisk partnerskab er et længerevarende samarbejde mellem to eller flere virksomheder, hvor alle parter høster økonomiske fordele af den fælles indsats, fx gennem etablering af:

- aftaler om fælles udvikling af nye produkter eller produktionsmetoder, f.eks. vægelementer, der er lette at montere, bedre tilrettelæggelse af arbejdsproces ved udskiftning af vinduer, etc.
- indkøbsaftaler mellem entreprenør og producent eller leverandør med henblik på at opnå gensidige fordele ved indkøb/salg af materialer.
- flerårige vedligeholdelsesaftaler mellem en bygningsejer og en rådgiver eller entreprenør om løbende tilsyn eller reparation af bygningen.

Strategiske partnerskaber strækker sig typisk over en længere tidshorisont, har forenelige mål partnerne imellem og bygger på løbende kontakt/ handel mellem partnerne. Et strategisk partnerskab kan både være baseret på formelle kontrakter og uformelle mundtlige aftaler.

Vi håber du vil deltage i undersøgelsen - det tager kun 5 til 15 minutter at besvare spørgsmålene. Undersøgelsens resultater kan få betydning for hele branchen. Det er derfor vigtigt at mange besvarer skemaet.

Du besvarer skemaet ved at klikke ind på dette link til [spørgeskemaet](#).

Hver gang du har afkrydset et spørgsmål vil du automatisk blive ført frem til det næste. Ved hvert spørgsmål har du endvidere mulighed for at komme med uddybende kommentarer.

Såfremt du afbryder skemaet, kan du fortsætte besvarelsen inden en uge.

Besvareelserne er naturligvis helt anonyme.

Du bedes returnere skemaet i løbet af denne uge - dvs. inden mandag den 5. december.

Undersøgelsen udføres af Statens Byggeforskningsinstitut (SBI) og BYG-DTU for Realdania og Erhvervs- og Boligstyrelsen i samarbejde med Dansk Byggeri, Teknik, Byggematerialeindustrien, Dansk Ark, FRI og Bygherreforeningen.

Med venlig hilsen

Kresten Storgaard  
Statens Byggeforskningsinstitut (SBI),  
tlf: 45742274; e-mail: krs@sbi.dk

Der er allerede en del strategiske partnerskaber i dansk byggeri, men det er vanskeligt at udnytte det innovative potentiale i partnerskaberne fuldt ud. Det skyldes især markedsforhold på byggeområdet.

Ændringer i efterspørgslen gør det risikabelt for virksomhederne at binde sig i et formelt, langvarigt samarbejde til én part. Derfor er der behov for en fleksibel samarbejdsstruktur.

Afsætningsmulighederne for serier af byggerier udviklet i strategisk samarbejde er meget begrænsede på hjemmemarkedet. En vej frem kan være en bedre adgang til afsætning på det internationale marked.

Branchen har også et stort potentiale for innovation gennem samarbejde om udvikling og anvendelse af ny teknologi samt uddannelse.

Denne publikation sammenfatter resultaterne af 2. model af projektet 'Strategiske partnerskaber i byggeriet'. Hele projektet består af i alt 3 moduler.