



K2 WORKING PAPER 2020:1

Konkurrensens organisering

Om anbud och tillträde på kollektivtrafikens marknader

Alexander Paulsson, Stig Westerdahl och Anders Wretstrand



Datum: januari 2020

ISBN: 978-91-986001-6-2

Tryck: Media-Tryck, Lund

De slutsatser och rekommendationer som uttrycks är författarnas egna och speglar inte nödvändigtvis K2:s uppfattning.

K2 WORKING PAPER 2020:1

Konkurrensens organisering

Om anbud och tillträde på kollektivtrafikens marknader

Alexander Paulsson, Stig Westerdahl och Anders Wretstrand

Innehållsförteckning

Förord	5
Sammanfattning.....	7
1. Introduktion	9
1.1. Bakgrund	9
1.2. Syfte, avgränsning och struktur	10
2. Marknader, konkurrens och inträdesbarriärer.....	12
3. Metod och material.....	15
4. Resultat	16
4.1. Inträdet på den regionala tågtrafikmarknaden.....	16
4.2. Inträde via samarbete.....	17
4.3. Kalkylativ praktik och marknadsutträde	19
4.4. Nya tag – ny kunskap?.....	20
4.5. Konkurrens, samverkan och anbudsstrategier	20
4.6. Designad upphandling och kompetensbehov	22
4.7. Exit-strategi	24
4.8. Konkurrenterna.....	24
5. Diskussion	28
5.1. En portfölj av avtal: om företagens anbud	28
5.2. Upphandlingar: om myndigheternas sortering	29
5.3. Inträdesbarriärer: tillträde till marknaden	30
6. Slutsatser	33
7. Referenser.....	34
7.1. Litteratur	34
7.2. Intervjuer	36

Förord

Den här rapporten är ett resultat av ett K2-finansierat projekt om kollektivtrafikens marknader. Forskningsprojektet har syftat till att utröna hur kollektivtrafikens marknader fungerar i tre avseende: för det första hur standarder organiserar marknader, för det andra hur konkurrensen organiseras, samt, för det tredje, hur överprövningar formar marknader. Forskningsprojektet har tagit fasta på att marknader, i bred mening, består av mer än enbart kontraktliga relationer. Utöver de kontraktliga relationerna som ligger bakom utbytena mellan köpare och säljare, mellan beställare och leverantörer, så finns även idéer och värderingar – ibland även motstridiga sådana – om hur en marknad ska fungera, vad konkurrens egentligen innebär, samt hur anbud ska kalkyleras och utvärderas.

I den här rapporten har vi riktat in oss på hur konkurrensen organiseras. Med detta menar vi hur begreppet konkurrens omsätts i praktiker hos såväl trafikföretag som hos de upphandlande myndigheterna. Våra resultat pekar på hur de olika aktörerna förhåller sig till konkurrens, hur det organiseras, samt vilka eventuella inträdesbarriärer detta ger upphov till. Då våra resultat huvudsakligen bygger på en fallstudie är generaliserbarheten förvisso begränsad, men våra slutsatser pekar likväl på tendenser som bör vidare utforskas.

Med detta sagt vill vi passa på att rikta ett stor tack till de personer som ställs upp på att låta sig intervjuas. Utan ert deltagande vore den här rapporten inte möjlig.

Lund, januari 2020

Alexander Paulsson

Projektledare

Sammanfattning

Den här rapporten besvarar frågan: hur organiseras konkurrens på kollektivtrafikens marknader och hur bidrar denna organisering till marknadernas eventuella inträdesbarriärer? Inspirerade av diskussioner av marknadsformering i ekonomisk sociologi och organisationsstudier redogör vi för begreppet konkurrens och hur detta, teoretiskt sett, kan hämmas av diverse inträdesbarriärer, inklusive ekonomiska, institutionella och sociala barriärer. Genom intervjuer med 11 personer med lång erfarenhet av att jobba med upphandlingsfrågor och anbudsstrategier, från såväl de etablerade som mindre etablerade kollektivtrafikföretagen, har material samlats in. Två av intervjupersonerna kommer från regionala kollektivtrafikmyndigheter. Under studiens gång hamnade fokus på brittiska bolaget Go-Ahead och deras inträde (och utträde) på den svenska marknaden. Genom att använda detta företags erfarenhet som exempel framträder de barriärer som ett företag behöver övervinna för att lyckas etablera sig.

Enligt vår studie föregås både företagens anbudsstrategier och myndigheternas upphandlingar av ett begrepp om konkurrens. Enligt vår studie omsätts detta begrepp i praktik på dessa fyra sätt. *För det första* sker genom företagens anbudstrategier och deras riskspridning så denna kommer till uttryck i deras portföljvalsstrategier. Utan ett likartat sätt att förhålla sig till riskspridning är det inte bara svårt att träda in på marknaden, det är särskilt svårt att klara sig kvar på längre sikt. *För det andra* avgörs konkurrensläget till stor del av hur kontrollen av tillgångar på geografiskt strategiska platser är fördelade. Genom optioner kan trafikföretag hyra depåer med kort varsel, vilket är nödvändigt för att kunna lämna konkurrenskraftiga anbud och visa att man kan köra igång med trafik på utsatt tid. *För det tredje* krävs erfarenhet av och kunskap om de kalkylverktyg som används av de andra företagen på marknaden. Utan denna kunskap finns det en risk för nyetablerade företag, att deras personalplanering inte blir i linje med övriga konkurrerande företag. Eftersom anbudskonkurrensen inte bara handlar om priset för tidtabellslagd trafik, utan även om att hålla nere kostnader för icke-tidtabellslagd trafik, krävs det kunskap om detta förhållande för att lyckas träda in på marknaden. *För det fjärde* krävs samordnad utannonsering av upphandlingar i en officiell lista för att underlätta för så många anbudsgivare som möjligt att kunna delta. Detta görs idag bl.a. av *Partner-samverkan*.

Medan punkt två och fyra lyfts fram i tidigare studier, är punkt ett och tre inte tidigare beskrivna. Kollektivtrafikmyndigheterna har rådighet över punkt två och fyra, medan punkt ett och tre riktar in sig på trafikföretagen. Dessa resultat i vår studie kan fungera som kunskapsunderlag för hur kollektivtrafikens marknader ska organiseras för att kunna gynna de nuvarande resenärerna och samtidigt öka kollektivtrafikens marknadsandelar på sikt.

1. Introduktion

1.1. Bakgrund

Hur organiseras konkurrens på kollektivtrafikens marknader? Och hur bidrar denna organisering till marknadernas eventuella inträdesbarriärer? Studiet av marknadsformering har vuxit kraftigt under senare år och utgör ett viktigt forskningsfält inom såväl organisationsstudier som ekonomisk sociologi (se t ex Callon, 2002; Callon, 2007; Callon, 2016; Çalışkan et al. 2010). Förhållandevis få studier har dock inriktat sig på hur konkurrensen organiseras och hur denna organisering påverkar förutsättningarna för nya aktörer att träda in på marknaden och konkurrera med de etablerade aktörerna. Studiet av inträdesbarriärer har traditionellt varit ett område för tillämpad nationalekonomi, där förekomsten av inträdesbarriärer i regel förklarats av allt från skalekonomier och transaktionskostnader till regulatory capture och rigida konsumentpreferenser (för överblick, se McAfee, et al, 2004). Inträdesbarriärer är av intresse för både policymakare och konsumenter då inträdesbarriärer antas påverka marknader negativt. Avsaknad av konkurrens antas leda till oligopol eller monopol, samt därmed högre priser och sämre kvalitet.¹ Varför forskare intresserade av marknadsformering inte studerat detta är aningen förvånande, särskilt eftersom formerandet av marknader präglas av olika hinder för inträde. En förklaring till kunskapsglappet kan vara att många som studerar marknadsformering främst rör sig på en aktörsnivå, inspirerade av mikrosociologiska perspektiv (t ex Callon, 2002; Callon och Muniesa, 2005; Fontenelle, 2015), varmed marknadens strukturella karaktär och funktionssätt delvis osynliggörs. Denna studie överbryggar detta glapp.

En stor del av den lokala och regionala kollektivtrafikmarknaden i Sverige förknippas med subventioner från offentlig sektor. Trafiken bedrivs i regel av privata aktörer som upphandlats av myndigheter. Det finns även ett fåtal kommunal- och regionägda bolag kvar som tillhandahåller kollektivtrafik i egen regi. Interregional kollektivtrafik är helt avreglerad och bedrivs i regel på helt kommersiella villkor, s.k. "competition on the road/track" (van de Velde, 1999; Trafikanalys, 2018).

På den upphandlade marknaden finns ett antal stora aktörer som lägger anbud på de utlysta avtalen och därmed tävlar om att få köra trafiken. Det kan handla om en viss region, delar av en region, ett linjemässigt avgränsat trafiksystem eller trafik i en hel stad. Konkurrenssituationen brukar därför betecknas "competition for the road/track" (van de Velde, 1999). I Sverige publiceras kommande upphandlingar av Partnersamverkan, en branschgemensam organisation som bidrar till marknadsformering genom just

¹ Här är det samtidigt värt att påpeka att oligopol och monopol kan uppkomma som ett resultat av en fungerande konkurrenssituation. Ett företag kan få en dominerande ställning på grund av att det producerar billiga och/eller högkvalitativa varor som efterfrågas av flertalet konsumenter. Detta speglar den s.k. Chicago-skolans syn på relationen mellan konkurrens och inträdesbarriärer.

utannonsering av kommande upphandlingar, men också genom utarbetande av branschgemensamma standardiserade modellavtal.

Frågor om anbudsstrategier, tillträde och marknadsformering är i det här fallet (den upphandlade marknaden) aktuella, då antalet aktörer på marknaden är begränsat och antalet anbud per avtal i ett flera fall varit relativt få. Analyser har visat att det i Sverige i genomsnitt inkommer drygt tre anbud per avtal (Vigren 2018). Situationen är på inget sätt unik här; liknande struktur hittar man i England för den upphandlade busstrafiken i London, faktiskt om än något färre (Amaral m.fl. 2013).

Vårt bidrag till diskussionerna om marknadsformering är tvådelat: dels avser vi blottlägga hur konkurrensen organiseras, dels initiera en diskussion av begreppet inträdesbarriärer i den upphandlade kollektivtrafiken i Sverige. Detta gör vi genom att studera relationerna mellan anbudsstrategier, marknadstillträde och marknadens formering. För att empiriskt undersöka detta har vi valt att följa och kartlägga nyetablerade aktörer. Under senare år har Hong Kong baserade MTR etablerat sig i Sverige, liksom brittiska Go-Ahead och norska Nettbuss (Vy), i det senare fallet inom den upphandlade busstrafiken. Genom att empiriskt studera relationen mellan anbudsstrategier, tillträde och marknadsformering i den upphandlade kollektivtrafiken bidrar den här studien till att utveckla en ny förståelse av hur konkurrensen organiseras.²

1.2. Syfte, avgränsning och struktur

Syftet med den här studien är att studera hur konkurrensen organiseras på kollektivtrafikens marknader. Visserligen kan det diskuteras ifall den upphandlade kollektivtrafiken är en marknad i traditionell mening. Kontrakten i den upphandlade trafiken löper i regel under 8-10 år, och köpare och säljare utvecklar långvariga relationer. Marknadsutbyten är inte frekventa och konkurrensen relativt låg. Enligt Swedberg (2004) krävs det två saker för att det ska vara möjligt att tala om en marknad: dels konkurrens, dels utbyten. Utan dessa är det svårt att tala om en marknad. På kollektivtrafikens anbudsmarknader finns dock båda. Då trafikföretagen tävlar om att vinna kontrakten konkurrerar de med varandra och eftersom varje kontrakt representerar ett organiserat utbyte är kollektivtrafikens marknader möjliga att definiera just som marknader.

Den typ av marknader som diskuteras här är ”bidding markets”, eller anbudsmarknader. Dessa präglas av att endast *en* anbudsgivare vinner kontraktet, samt att upphandlingar sker sällan (OECD, 2006 p 303). Enligt OECD bygger flera definitioner av anbudsmarknader dessutom på fyra grundläggande antaganden: (i) ”the winner takes-all”, (ii) ”lumpy competition”, (iii) ”every contest is a new contest” och ibland även (iv) ”easy entry”. Det innebär att den som vinner budgivningen får hela kontraktsvärdet, att varje upphandlingsprocess representerar en potentiellt sett stor del av budgivarens försäljning eller omsättning under kontraktets löptid, att ingen har några fördelar av att ha vunnit tidigare upphandlingar, samt att det inte finns några egentliga inträdesbarriärer. Den sista punkten är dock omdiskuterad (vilket vi ämnar att återkomma till längre fram). Dessa

² Tidigare studier som undersökt detta har utgått från en mer klassisk ekonomisk ansats, inte sällan baserat på transaktionskostnadsteori. Se t ex Alexandersson och Hultén (2007).

antaganden och karaktärsdrag utgör en grund för att förstå vad en anbudsmarknad är, samt hur en sådan fungerar.

Rapporten är upplagd på följande sätt. Först beskriver vi forskningen om marknadsformerande och teoreriserar relationen till inträdesbarriärer. Därefter beskriver vi vår metod, som följs av vår fallstudie: marknaden för upphandlad kollektivtrafik i Sverige med fokus på brittiska Go-Ahead som exempel på en ny aktör. Efter detta följer en avslutande diskussion och sammanfattning.

2. Marknader, konkurrens och inträdesbarriärer

Den tidigare forskningen om marknadsformerande har riktat in sig på frågan om marknader formeras genom aktörernas *kalkylerande* (Callon, 1998a; 1998b; Giamporcaro och Gond, 2016) eller genom aktörernas *transaktioner* (Miller, 2002; se även Slater, 2002, Tryggestad, 2005). Senare forskning om marknadsformerande har inriktat sig mindre på teoretiska utläggningar än på empiriska observationer. Givetvis finns det undantag från detta, exempelvis den rika forskningen om hur olika verktyg (market devices) formar marknader (Callon och Muniesa, 2005), hur organisationer skapar konsumenter (Fontenelle 2015) och hur konsumenter skapar marknader (Harrison och Kjellberg, 2016). Trots denna teoretiska rikedom och empiriska mångfald så har lite forskning ägnat sig åt det ekonomiska begreppet inträdesbarriärer (vilket i management-forskningen kallas konkurrensfördelar, Porter, 1979).

Intresset för upphandling, anbudsmarknader och inträdesbarriärer är som sagt vagt i denna litteratur. Vad dessa begrepp har gemensamt är dock att de på olika sätt föregås av ett begrepp om konkurrens. En som delvis uppmärksammat detta i marknads-formeringslitteraturen är Callon (2016, p 20), som hävdar att processen att formera en marknad måste utgå från ”the notion of market competition and the various conceptions thereof.” I centrum för marknadsformeringensbegreppet står således konkurrensbegreppet³. Trots att Callon varken diskuterar inträdesbarriärer eller den offentliga upphandlingens speciella väsen, så berör han detta implicit när han säger att marknadsaktörer utvecklar innovationer för att öka sina marknadsandelar och därigenom begränsa konkurrensen, samtidigt som konkurrensen driver på utvecklingen av nya innovationer. Dessa saker har onekligen bäring på kollektivtrafikens anbudsmarknader, inte minst eftersom konkurrensen handlar om mer än att enbart erbjuda det lägsta priset. I allt högre grad har anbudan kommit att handla om att kunna erbjuda den mest konkurrenskraftiga lösningen vad gäller relationen mellan pris och kvalitet (samtidigt som innovations- och utvecklingsförmåga ofta inkluderas i begreppet kvalitet).

Çalışkan och Callon (2010) talar visserligen inte om konkurrens när de talar om marknadsformering. Enligt dem präglas formeringen av en marknad av fem egenskaper: (i) tydligt definierade varor, (ii) aktörmässighet, (iii) möten, (iv) priser, samt (v) design och underhåll av marknader. De menar att konkurrens eller utbyten i sig inte är avgörande för att identifiera en marknad. En marknadsformeringsprocess kan ske under hotet av konkurrens, eller baseras på interna och/eller endast föreställda priser, för att bara ta två exempel. Kort sagt: medan konkurrens är centralt för förståelsen av marknadsformering, är konkurrenshämmande fenomen och aktiviteter underutforskat, åtminstone inom den

³ En historisk genomgång av begreppet konkurrens inom ekonomisk teori ges av Blaug (2001). En mer kritisk idéhistorisk genomgång av konkurrsbegreppet presenteras av Gane (2019).

här literaturen. Detta är delvis överraskande med tanke på att mycket av den här forskningen just intresserat sig för kopplingen mellan marknadsformering och ekonomiska begrepps praktiska tillämpning. Låt oss nu därför kort vända blicken mot hur inträdesbarriärer beskrivs inom ekonomisk teori.

Inträdesbarriär är ett ekonomisk begrepp. I stort sett alla marknader präglas av inträdesbarriärer, även om de kan vara av olika slag. En av de senaste och mest kompletta kartläggningarna av inträdesbarriärer är utförd av McAfee et al (2004). Enligt dem så är definitionen av inträdesbarriärer otydlig och därför är det svårt att ge policymakare och politiker bra underlag för beslut och reglering. Likväl fastslår de att det finns olika förklaringar till att utbudet av organisationer på en marknad är begränsat. En vanlig förklaring är att marknaden institutionaliserats så till den grad att marknaden är mogen och därför präglas av inträdesbarriärer. Detta håller inte bara utbudet av aktörer nere, det kan i förlängningen även riskera vara till nackdel för konsumenterna. Inträdesbarriärer är generellt sett de kostnader som företag möter när de försöker etablera sig på en mogen marknad.

I litteraturen finns olika definitioner och modeller, men i regel nämns *sju olika typer av inträdesbarriärer* (Porter, 1998; jmf Caves och Porter, 1977; se även McAfee et al., 2004). *Skalfördelar* är den kanske mest citerade barriären, men därtill kommer *omfattande initiala investeringsvolym*. Stora inköp krävs av teknologi, infrastruktur, FoU och reklam för att komma igång med verksamheten. Osäker eller kostsam tillgång till kapital kan utgöra ett hinder för nya aktörers tillträde (McAfee et al., 2004). Dessutom kan *marknadsföring och produktdifferentiering* sägas utgöra en barriär, inte minst om kunder är obenäga att ändra konsumtionsmönster. *Transaktionskostnader* är en annan typ av barriärer som omnämns i litteraturen.

Utöver dessa ekonomiska barriärer finns det även icke-ekonomiska barriärer. Hit räknas exempelvis begränsad tillgång till gemensamma *distributionskanaler* eller *access till nätverk*. För nyetablerade företag kan det vara svårt att få tillträde till dessa. Ibland stängs de även helt ute för att inte kunna konkurrera med de redan etablerade företagen (McAfee et al., 2004). Vidare är de etablerade företagen ofta strategiskt *geografiskt placerade* och har *upparbetade organisatoriska kunskapspraktiker* som inte enkelt låter sig replikeras av nya aktörer (McAfee et al., 2004). Slutligen kan även *statliga regleringar och subventioner* begränsa eller försvåra inträde, t ex genom krav på licenser och ackrediteringar, eller på grund av reglerad begränsning i tillgången på råvaror. Sådana licenskrav kan emanera från de etablerade aktörerna på marknaden, som genom "regulatory capture", det vill säga genom påtryckningar på politiker och tjänstemän, fått igenom önskemål om specifika regler eller krav (Levine och Forrence; 1990; Laffont och Tirole, 1991).

Dessa sju inträdesbarriärer kan i sin tur delas in i tre kategorier. Förutom de klassiska *ekonomiska inträdesbarriärerna* som först beskrevs av Bain (1956), har *sociala och institutionella inträdesbarriärer* senare kunnat adderas. Sociala barriärer såsom nätverk och tillgång till resurser samt tillgång till en lämplig arbetskraft är knutna till marknadens sociala struktur (Fligstein, 1996; Beckert, 2009). *Institutionella barriärer* såsom politisk stabilitet, regelkomplexitet, normer och värderingar, är också relaterade till strukturen på marknaden. Noterbart är att inga av dessa källor nämner innovationer som en delvis

konkurrenshämmande faktor, vilket Callon (2016) indirekt antyder i sin diskussion av hur konkurrens och innovationer på marknaden påverkar varandra.

För politiker och policymakare är inträdesbarriärer av intresse eftersom förekomsten av barriärer kan försämra läget för köpare/beställare. De kan snedvrider konkurrensen på marknaden, de kan potentiellt skada konsumenterna och de kan även försvåra eller rent av förhindra möjligheterna till innovation och utveckling på marknaden. Beträffande de negativa effekterna av inträdesbarriärer skriver också OECD att “[e]ntry barriers can retard, diminish, or entirely prevent the market’s usual mechanism for checking market power: the attraction and arrival of new competitors.” (OECD, 2007, p 1). Avsaknad av konkurrens riskerar således att i slutändan skada konsumenterna. Trots detta starka intresse från policymakare och politiker utgör studiet av inträdesbarriärer en vit fläck på kartan i litteraturen som vuxit fram kring hur marknader formeras (se t ex Callon, 1998a; 1998b; Giamporcaro och Gond, 2016). Vad som saknas i kartläggningen av McAfee m fl. (2014) är att marknadsformering ytterst är en process som bygger på, samt reflekterar, förgivettagna idéer om hur en marknad bör fungera. Dessa idéer ligger samtidigt bortom de enskilda aktörernas påverkan. Ambitionen i den här undersökningen är täppa igen detta glapp genom att blottlägga hur konkurrensen organiseras och hur detta påverkar förekomsten av eventuella inträdesbarriärer.

3. Metod och material

För att kunna studera hur konkurrensen organiseras studerar vi mer konkret anbudsstrategier och marknadsformering så som detta kommer till uttryck i branschgemensamma samarbeten. Det empiriska materialet har samlats in under cirka två år via ett större projekt, där marknadsformering av kollektivtrafiken i Sverige har studerats. Inspirationen för denna studie kommer från liknande studier med tolkande ansats, där marknadsformeringspraktiker har undersökts. Inspirerade av Giamporcaro och Gond (2016), identifierade vi nyckelaktörer som var eller hade varit verksamma i anbuds-lämnande företag och kunde tänkas ha reflekterat över sina anbudsstrategier.

Sammantaget intervjuade vi 11 informanter med erfarenhet (från sin nuvarande eller tidigare anställning) i företag som är verksamma som tåg- och/eller bussoperatörer. Alla projektmedarbetare har tidigare erfarenhet av att studera kollektivtrafik, så vi var alla väl bekanta med denna marknad och dess särskilda egenskaper. Innan vi genomförde intervjuerna, utvecklades ett semi-strukturerat protokoll där tio intervjufrågor listades. Frågorna berörde de budgivande organisationernas utveckling och deras beräkningspraxis, samt den kunskap verksamheten kräver och bygger på. Såväl pågående debatter i litteraturen om inträdes- och marknadsbarriärer, som allmän branschdiskussion kring hur kollektivtrafikmarknaden utvecklats över tid utgjorde input till frågeställningarna. Efter att intervjuerna hade genomförts och transkriberats, analyserades de kvalitativt med avseende på vanliga teman och mönster (Alvesson, 2010).

Under analysarbetets gång, framstod företaget Go-Ahead som ett särskilt intressant och rikt fall för noggrannare studium. Detta då Go-Ahead på ett intressant sätt kom att illustrera formeringen av den svenska kollektivtrafikmarknaden såsom den har utvecklats fram till idag. Go-Ahead valdes således inte för att det utgör ett extremfall ('extreme case') eller för att det sticker ut (som 'deviante case') i relation till andra fall. Tvärtom valdes Go-Ahead just för att det är ett typiskt fall, och som ett typiskt fall illustrerar det ett brett spektrum av värden, vilka återfinns i andra liknande fall (Gerring, 2007, s 91). Go-Ahead fungerar således som typexempel för att belysa den större frågan hur konkurrensen organiseras och hur detta påverkar möjligheterna för tillträde.

Förutom intervjuer insamlades även 'naturligt' förekommande empiriskt material in, det vill säga officiella dokument så som årsredovisningar, andra årliga rapporter och pressmeddelanden (Speer, 2002). Insamlandet skedde systematiskt med avseende på relationen mellan marknadsformering och inträdesbarriärer. Dokumenten inkluderade främst årsredovisningar, pressmeddelanden, och intervjuuttalanden i branschmedia från Go-Ahead, samt utvärderingar av konkurrensen på marknaden i stort. Text erhöles data via Trafikanalys, via Brittiska National Bus Federation, samt via Go-Aheads egen webbplats. Denna typ av dokument måste givetvis tolkas som en del av de specifika organisatoriska sammanhang som de härstammar från (Smith, 2001; Hull, 2012). Vi utnyttjade dessa dokument när vi tematiserade och tolkade intervjusvaren och konstruerade narrativen som utgör denna studies empiriska resultat.

4. Resultat

4.1. Inträdet på den regionala tågtrafikmarknaden

Go-Ahead Group har sitt ursprung i privatiseringen 1987 av brittiska National Bus Company. En del av ledningen i bolaget köpte då loss verksamheten i Gateshead och växte genom att senare köpa in flera mindre bussoperatörer i nordöstra England. Under 1990-talet expanderade bolaget söderut i England och la anbud på ett antal olika busslinjer. Bolaget ägdes inledningsvis till 90% av ledningen men är sedan 1994 noterat på Londonbörsen. Bolaget startade tågverksamhet 1996 i och med driften av The Thames trains, men det skulle dröja till år 2000 innan bolaget sökte sig till marknader utanför Storbritannien. (Go-Ahead annual report 1999; Wikipedia, 2019)

Under 1999 rapporterade det brittiska kollektivtrafikföretaget en vinst före skatt (EBIT) på 41,2 miljoner brittiska pund, vilket var 12% högre än föregående års resultat (1998 - £36.9 million). I beskrivningar av det föregående året och av framtida strategier säger ordförande (chairman) Professor Sir Frederick Holliday att företagets viktigaste signum är kvalitet och att detta måste få kosta, vilket i sin tur påverkat anbudsgivningsstrategierna (bid-management strategies).

Go-Ahead has largely moved out of such markets where cost appears to be the sole determinant for contract awards. We will maintain our quality aspirations and not seek contracts if low cost is the sole criteria of delivery.

(Go-Ahead annual report 1999, s 1)

Bolaget blickade även mot Sverige. Där, liksom på många andra håll, skedde avregleringar inom tidigare offentligt ägd och planerad verksamhet, om än något snabbare inom kollektivtrafik- och infrastruktursektorn. Mot slutet av 90-talet påbörjades upphandling av regional tågtrafik på många håll i Sverige. Tillsammans med att de regionala trafikhuvudmännen börjat upphandla trafik i större skala, blev Sverige en intressant marknad för utländska tåg- och bussföretag. Sedan SL i början av 1990-talet antagit strategin "att verka genom andra", alltså genom att planera ett trafikutbud som sedan upphandlas från andra företag, var Stockholm också en begynnande marknad. SJ trafikerade pendeltågstrafiken i Stockholms län åt SL under 1990-talet, men 1998 utannonserades en ny upphandlingsrunda. Även Go-Ahead var intresserade att delta i just denna upphandling.

I anbudsstriden om att få bedriva pendeltågstrafiken i Stockholm stod till sist två företag kvar: statligt affärsdrivande SJ samt bolaget Citypendeln AB, vilket var ett företagskonsortium bildat av BK Tåg, VIA-GTI (nuvarande Keolis) samt brittiska Go-Ahead. I sin årsredovisning från 1999 skriver Go-Ahead också att de försökte dra nytta av de förändrade marknadsförutsättningarna och att detta öppnat upp för möjligheter i Sverige.

Outside the UK, Go-Ahead's partnership with the French transport group VIA-GTI and the Swedish rail operator BK Tåg has seen success in bidding to operate both the Stockholm commuter rail network and the intercity service on Sweden's West Coast from Gothenburg to Malmö. Both franchises commence in January 2000 but, unlike the UK process, both require the creation of new companies and the recruitment of new operating staff.

(GoAhead, 1999, s 7).

4.2. Inträde via samarbete

SL AB beslutade under 1998 att tilldela Citypendeln AB trafiken. Affären uppgick till ca 3 mdr SEK över en femårsperiod. Just samarbetsmöjligheterna i det nya konsortiet lyftes fram som bidragande faktor bakom det vinnande konceptet. "Med hjälp av de internationella erfarenheterna och i samarbete med SL kommer vi att kunna utveckla verksamheten", sade BK Tågs VD Tord Hult i det pressmeddelande som gick ut efter det att tilldelningsbeslutet offentliggjorts (BK Tåg, 1998).

Ursprungligen ägdes Citypendeln av VIA-GTI till 51%, Go-Ahead till 39% och BK Tåg till 10%. Trots dessa utländska intressen skulle företaget agera, enligt Tord Hult, som ett "lokalt förankrat bolag, med lokal organisation och ledning. Den lokala förankringen skulle säkerställa ett kontinuerligt och nära samarbete med SL och andra lokala myndigheter och organisationer" (BK Tåg, 1998). Samma tongångar hördes från de övriga delägarna:

Vi ser med stor entusiasm fram mot att få samarbeta med SL, säger VIA-GTI:s internationelle utvecklingschef André Binder. Detta är en viktig milstaple i vår strävan att etablera trafik i andra europeiska länder. Vi hoppas att en del av våra erfarenheter från Frankrike och Storbritannien kommer till nytta här i Sverige, även om vi konstaterat att Stockholms pendeltåg idag håller en hög internationell standard.

(BK Tåg, 1998)

Go-Ahead underströk att det var samarbetet i konsortiet som gjort det möjligt att expandera utanför Storbritannien. "Vårt samarbete med VIA-GTI har givit oss möjligheten att för första gången starta trafik utanför Storbritannien", sa Keith Moffat, chef för affärsutveckling i The Go-Ahead Group. Tack vare erfarenheterna från Thames Link och företagets starka fokus på att ha motiverad och kompetent personal så kan de nå mycket långt för att 'höja kvaliteten och öka antalet resande'" (BK Tåg, 1998).

Upphandlingen av pendeltågstrafiken var dock inte den enda omfattande förändringen vid SL vid den här tiden. Kort efter att beslutet att Citypendeln AB skulle överta trafiken från SJ offentliggjordes att driften av tunnelbanan i Stockholm skulle skötas av den fransägda operatören CGEA (företaget skulle sedermera gå under namnet Connex, vilket i sin tur uppgick i Veolia Transdev). Bakom detta beslut låg det borgerliga styret i landstinget, men samtidigt hade inte Socialdemokraterna något emot detta upplägg (Affärsvärlden, 1999). En förklaring till att upphandlingarna inte sågs som politiskt

känsliga kan möjligen förklaras av att avregleringen och operatörsbytet i dessa fall inte orsakade dramatiska förändringar på arbetsmarknaden.

Under 1990-talet utvecklades nämligen successivt en praxis i samband med trafikupphandling. Vid övergångar från befintligt till nytt avtal förutsattes att vinnande operatör skulle ansvara för att personalen "tas över och återanställs". I våra intervjuer framkommer också att den svenska praxisen i samband med operatörsbyte ibland uppfattas som ganska omständlig för utomstående. Det finns en outtalad uppfattning om att man som operatör och privat företag inte alltid ska tänka kortsiktigt, enligt en tjänsteman på ett av de större kollektivtrafikföretagen (Person 1), som har lång erfarenhet av att jobba med bid-management i Sverige i flera olika företag. Praxisen där personalen "tas över" av vinnande anbudsgivare var – och är fortsatt – tänkt att bädda för ett långsiktigt tänkande, där personalnedskärningar inte skulle få bli den metod varigenom upphandlingar vinnas.

Enligt samme tjänsteman (Person 1) är uppfattningen att det i Sverige, jämfört med t.ex. tågupphandling i UK, lönar sig att tänka långsiktigt och att behandla personalen väl. Att *inte* anställa personalen som tidigare skötte trafiken anses helt enkelt inte som god praxis. Att återanställa personalen, men drastiskt ändra anställningsvillkoren, är heller inte en praxis som anses acceptabel, även om detta förekommer. Det handlar enligt den här tjänstemannen om att alla ska ta ett gemensamt ansvar i branschen. Detta var dock inte självklart när Citypendeln AB - det nya konsortiet där Go-Ahead ingick - tog sig an pendeltågstrafiken i Stockholmsområdet.

I samband med att Citypendeln AB tog över trafiken den 6 januari år 2000 stötte de på problem. 140 lokförare hoppade av, med följderna att vartannat tåg ställdes in. Det innebar stora förseningar i trafiken. Den 10 januari, den första riktiga vardagen efter helger och klämdagar, halverades pendeltågstrafiken. Istället för fyra tåg i timmen avgick två i timmen. "Det är en synnerligen svår situation", sade Citypendelns vd Petter Hydén till en journalist på Aftonbladet (Peterson, 2000).

Medan SJ hade 170 fasta lokförare, planerade Citypendeln för att sköta trafikering med endast 135 tjänster. Dagarna före jul hade företaget förhandlat med facket, men många av förarna vägrade följa med från SJ. Skälen till detta tas upp i Aftonbladet:

1. "Arbetspassen har blivit längre och rasterna färre. Vissa pass är från fyra på morgonen till fyra på eftermiddagen. Och då är man inte trafiksäker", sade lokföraren Kjell Axelsson.
2. Pensionsåldern på SJ var 60 år, nu blev den höjd till 65 år.
3. P-platserna och övernattningsrummen hade slopats.

Om du börjar jobba fyra på morgonen och inte har bil, så måste det finnas övernattningsrum. Och vi som har bil har inte råd att köpa p-plats i city hela dagarna", sade Kjell Axelsson (Peterson, 2000).

4.3. Kalkylativ praktik och marknadsutträde

Det är tydligt att Go-Ahead och deras partners inom konsortiet hade gjort andra beräkningar än SJ. Genom att ändra villkoren och anställa färre personer så skulle intäktsströmmarna säkerställas.

Go-Ahead var heller inte tillfreds med hur diskussionerna fortlöpt med SL och facket i samband med konflikten, och i maj kom således ett pressmeddelande där företaget skrev att:

Discussions with the Swedish authorities have failed to provide a basis for continuing the Citypendeln contract which would be satisfactory to Go-Ahead. Consequently, Go-Ahead has agreed to terminate its involvement in the project by transferring its interest to the majority partner, VIA-GTI.

(Go-Ahead Group, 2000b)

I årsredovisningen för 2000 skriver Go-Ahead att "unexpected difficulties in starting up the Stockholm business early in 2000 were not resolved through discussions with the Swedish authorities". Som ett resultat av detta sålde Go-Ahead sitt ägandeinnehav till VIA-GTI. Arbetet med att expandera och påverka marknadsformering – samt därmed förutsättningarna för Go-Ahead att verka – uttrycks på följande sätt: "We are continuing to advise Swedish and other government agencies on structural changes necessary to ensure successful service transfer. /.../ The group remains committed to the ideals of European expansion through partnership as the market becomes more open" (Go-Ahead Group, 2000a, s 9).

Ökat fokus på marknaden och marknads verktyg var även något som beställarsidan betonade vid den här tiden. SL:s dåvarande vd Gunnar Schön påpekade i årsredovisningen för 2001: "Att utveckla trafikavtalen är den kanske mest strategiska framtidsfrågan vi har inom detta område. Det gäller att skapa starka drivkrafter för ett ökat resande. Att koppla ersättningen till resande, kundupplevd kvalitet och intäkter är exempel på vägar vi prövar" (SLL, 2001, s 2). Detta intresse i avtalskonstruktioner har egentligen bara fortsatt sedan dess och ett resultat av detta fokus är introduktionen av så kallade incitamentsavtal. Samtidigt framkommer i vårt intervjumaterial att det funnits en övertro på dessa typer av avtal.

Ungefär tjugo år senare skulle Go-Ahead komma att göra ett nytt försök till att träda in på marknaden i Sverige. Sedan millennieskiftet hade situationen förändrats: 2010 tog Hong Kong-baserade MTR över ansvaret för tunnelbanan i Stockholm, och sedan 2016 även pendeltågstrafiken. Att komma in och vinna upphandlingskontrakt och därigenom etablera sig som en dominerande aktör hade inte bara varit möjligt, utan det har även gått att göra det med vinst. En viktig anledning till detta var att upphandlingarna kombinerar trafikavtal med underhållsavtal. Detta är bakgrunden till att Go-Ahead började satsa igen runt 2016. Hur detta i praktiken gick till, beskrivs i nästa avsnitt.

4.4. Nya tag – ny kunskap?

2016 ringde representanter från Go-Ahead i Newcastle, England upp före detta trafikdirektören på Skånetrafiken, som då jobbade som frilansande konsult, och frågade om han var intresserad av att börja jobba för dem. Deras affärsmodell och syn på kollektivtrafik tilltalade honom mycket: att bli en samhällsaktör men i form av en privat aktör. Förutom att Go-Ahead visade upp en bild av företaget som tilltalade honom och han fick fria händer att leda verksamheten. På huvudkontoret i Newcastle hade de i sin tur gjort studier av vilka marknader som hade potential och det var förklaringen till att de (återigen) skulle gå in på den svenska marknaden, samt i resten av Skandinavien.

Representanterna från Newcastle var tydliga: ”Detta är vår budget och våra mål – det är detta vi ska uppnå”. På den vägen började egentligen Go-Aheads nyetablering i Sverige. I praktiken fick den nya VD:n möjligheten att bygga upp ett helt nytt huvudkontor i Sverige, placerat i Malmö. Fram till 2018 var det ett litet kontor som främst jobbade med anbud. I praktiken var det sex Go-Ahead-anställda i Malmö, och med konsulter som hjälpte dem. Sedermera har det tillkommit stöttning från England i form av insatsteam som ”flyger in” och hjälper till med anbuderna, enligt VD:n.

”Go-Ahead är uppbyggt på det sättet att man (...) har ett affärsutvecklings-team som är internationellt och samtidigt som vi leder projekten lokalt, så stöttar de från Go-Ahead (i UK) processer och ’bid management’ och anpassar sig till de lokala marknaderna.”

(Person 2)

Personalstyrkan har därmed varierat lite beroende på hur de aktuella anbudsprocesserna ser ut och hur de tidsmässigt ligger. Under våren 2018 var Go-Ahead främst inriktade på upphandlingsprocesser i Norge och Finland, två länder där de inte tidigare varit verksamma. Där hade VD:n med kollegor fört dialog med kollektivtrafikmyndigheterna och berättat hur de önskade att upphandlingarna skulle organiseras och hur avtalen skulle utformas, samtidigt som de hoppades att beställarna därmed skulle kunna inspirera dem till att skriva bättre anbud. Detta är ett exempel på hur marknader kan formeras genom kunskapsöverföring: geografiskt mellan olika aktörer men även sektoriellt mellan olika aktörer.

4.5. Konkurrens, samverkan och anbudsstrategier

Sedan Go-Ahead för första gången trädde in på den svenska marknaden har företagets strategi delvis ändrats, men också marknaden. MTR, ett Hong Kong-baserat kollektivtrafikföretag, har både vunnit kontrakt för upphandlad tågtrafik i Stockholm och etablerat ett kommersiellt interregionalt tågtrafiksystem mellan Stockholm och Göteborg. Dessutom sköter de underhållet av fordonsparken. Efterhand, genom dialog, försöker anbudsgivarna i ökande utsträckning påverka beställarnas upphandlingsunderlag avseende innehåll och form. Samtidigt är beställarna, för att stimulera marknadens intresse, måna om att upphandlingsunderlagen ska vara attraktiva att lägga anbud på. Att

underhåll och trafikdrift numera ofta kombineras inom samma avtal kan delvis förklaras av att detta efterfrågats av anbudsgivarna, bland annat MTR.

När VD:n för Go-Ahead i Sverige och Norden reflekterar över sin egen situation och över företagets strategi för att komma på in marknaden säger han:

...det går lite i vågor och det finns en nybyggeranda och en flexibilitet ifrån moderns sida och de nyrekryterade. Vi är en stor operatör som verkligen vill göra skillnad och det är viktigt att vi tar tillbara på det som är unikt med Go-Ahead.

(Person 2)

Efter vi har vunnit ett kontrakt är det full fokus på att mobilisera och leverera enligt kontrakten. Det är viktigt att vi i denna processen är transparenta gentemot beställaren och fokuserar på vår leveransförmåga. Om man inte skulle vinna ett anbud så är det viktigt att ta med sig lärdomar, prata med beställaren och få en uppfattning om vad vi skall göra bättre inför nästa anbud.

(Person 2)

Förutom att anbudsvinsterna går i vågor och kollektivtrafikmyndigheterna ibland strävar efter att få in någon ny aktör, med lite fräscha idéer och nytänkande, så står det klart att det är viktigt att också kunna förvalta ett avtal. Denna erfarenhet gör i sin tur att en tyst kunskap byggs upp, kring samverkan mellan beställare och utförare. Samverkansformerna är sällan kodifierade, utan bygger huvudsakligen på de informella relationer som utvecklas under en avtalsperiod.

En konsekvens av konkurrensen är att de etablerade företagen analyserar nya aktörer på marknaden, medan de nya aktörerna analyserar hela marknaden och dess möjligheter. Alla analyserar varandra, enligt VD:n, och producerar då en vis typ av kunskap: business intelligence. Traditionella strategiverktyg som SWOT-analys används också.

Vi har genom gediget arbete klarlagt vår strategi kring vilken position vi ska ha i Norden. Vi arbetar mycket med att synliggöra våra egna och våra konkurrenters styrkor och svagheter. Vi känner att vi är ganska unika i Norden, eftersom vi är ett börsnoterat kollektivtrafikbolag med en långsiktig och hållbar lösning.

(Person 2)

SWOT-analysen används för att positionera sig på marknaden. Det faktum att Go-Ahead är ett börsnoterat företag ”skapar förutsättningar [som gör] att vi kan vara lite snabbare, vi har en mycket plattare organisationsstruktur, än vad man har i de stora statliga bolagen och det kan gynna oss i många situationer”, enligt VD:n. Med ”de stora statliga bolagen” menas de aktörer som helt eller delvis kännetecknas av statliga ägarintressen från t ex Norge (f.d. Netbuss, Vy), Tyskland (Arriva / Deutsche Bahn) och Frankrike (Transdev⁴, Keolis) samt Kina (MTR). Samtidigt menar han ändå att alla företag i branschen ”tänker

⁴ Numera även delägt av ett privat, tyskt företag.

på i stort sett samma sätt, det vill säga att man har en världsportfölj, då är man i olika stadier: antingen vill vi in på en marknad, hur tar vi oss in, och när man väl är där så kan man använda portföljen och på det sättet styra intäkter och kostnader.” Portföljmodeller är inte så mycket ett strategiverktyg som det är ett verktyg för att analysera och hantera risker. Genom en balanserad portfölj kan olika risker vägas mot varandra och det viktigaste för aktieägarna blir då inte enskilda avtal, utan portföljens totala risk.

Beroende på hur beställaren väljer att upphandla, kan Go-Ahead antingen välja en mer aggressiv prissättning, eller en mer defensiv och säker prissättning. Sedan är det också skillnad på om det är ett netto-kontrakt, där både kostnads- och intäktsrisker väger in, eller om det handlar om ett rent bruttokontrakt. I Sverige upphandlas regionaltågstrafik i regel i form av bruttokontrakt, t ex Öresundstågen och Krösatågen, i vilket ger en särskild riskprofil. Det påverkar hur Go-Ahead väljer ”att ta sig an” den typen av upphandlingar, enligt VD:n. Företagets anbudsstrategier påverkas således både av hur ersättningar konstrueras och hur risker därmed fördelas.

4.6. Designad upphandling och kompetensbehov

Hur upphandlingen ser ut påverkar delvis hur kalkylteamet som jobbar med själva anbudet sätts samman, och vilka kompetenser som bör ingå. Det handlar om vem som ska leda projektet, vilket kan göras på olika sätt. Det anses fördelaktigt att hitta någon som är kunnig inom ”samtliga områden”: allt från marknadsföring till högvärdeskomponenter eller signalering, men även den finansiella sidan, enligt VD:n på Go-Ahead. Eftersom kontraktssummorna ofta är mycket stora så har varje företag sin process för att jobba med anbud, och det gäller då att samla personer med lokal kompetens som kan både marknaden och upphandlingsmodellen.

Relationen mellan prissättning och risk är central. Eftersom verksamheten är förknippad med risker är de operativa riskbedömningarna centrala vid framräkning av anbudspriset. Eftersom personalkostnaderna utgör ca 50% av den totala kostnadsmassan i avtalet är kunskap om personalplanering nyckeln till ett konkurrenskraftigt anbud. ”Om man inte har en bra planerare för cirkulationsplan för personal, så är man rökt”, berättade en av dem vi intervjuade (Person 2). Att personalplaneringen är nyckeln till konkurrenskraftiga bud bekräftades också av flera andra personer (t ex Person 1 och 3). Att kunna justera och optimera personalkostnaderna är ett sätt att öka marginalerna i intäktsströmmarna, vilket bland annat var det Go-Ahead önskade göra efter att de och VIA-GTI (nuvarande Keolis) och BK Tåg tilldelades pendeltågstrafiken i Stockholm år 1999. Förutom denna typ av kunskap behövs även duktiga skribenter samt personer som kompletterar detta och tänker: ”hur gör vi det här enkelt, så att kunden förstår”. Kalkylmässigt ligger fokus på de stora kapital- och driftskostnaderna.

Om företaget väljer att satsa på en upphandling eller ej avgörs av en rad faktorer. Rent krasst handlar det om hur många andra som bedöms vara beredda att lägga anbud och vilka som sedan blir pre-kvalificerade för anbudsgivning. Baserat på konkurrensläget, menar Go-Aheads VD, görs sedan bedömningen att ”här kan Go-Ahead lägga ett konkurrenskraftigt anbud”. Sedan görs också en bedömning utifrån hur det gått tidigare:

”tror vi att vi har en chans att konkurrera?” Dessa överväganden går in i helhetsbedömningen över hur stor sannolikheten är att vinna. Detta påverkar i sin tur huruvida företaget satsar mer eller mindre på ett anbud.

För Go-Aheads del har fokus legat på att bygga upp kunskap och kompetens i Norden. Marknaden i Finland öppnas nu också upp för konkurrens och de har bjudit in trafikföretag till öppna träffar, så kallade ’bidder day’, i Helsingfors. Att endast satsa på Sverige är för begränsat för Go-Aheads del.

Man måste vara ärlig och säga att marknaden i Sverige är hyggligt begränsad. Spåren ligger där de ligger och det är svårt att få till nya spår, detta skapar en ganska svag konkurrenssituation. Jag tror att våra grannländer Norge och Finland har tittat mycket på Englands erfarenhet av mångårig avreglering. Det märker vi när vi pratar med ministerier och departement i dessa länder.

(Person 2)

På Go-Aheads huvudkontor i Newcastle arbetar det internationella affärsutvecklings-teamet som gör analyser och undersöker vad finns det för affärsmöjligheter och när i tid dessa infaller. Baserat på detta, så mappas strategierna upp. Marknader kan finnas på nära håll i Europa, men även på andra, mer avlägset belägna kontinenter. Irland, Singapore och andra marknader nämns som intressanta och nya marknader. För fyra – fem år sedan slog man fast att konkurrenssituationen i England var alltför hård och att Go-Ahead därför inte längre kunde växa så mycket mer där. Enligt VD:n i Sverige ”så har vi [Go-Ahead] rent tajming-mässigt tittat på olika delmarknader och sett att Tyskland är ett väldigt stort land och ganska intressant, men med en seg och stor aktör [DB], [samtidigt som] vi tror vi kan gå in och vara agila och flexibla, smidiga och affärsmässiga, och det har varit en väldigt lyckad strategi”. Go-Ahead har också vunnit fyra kontrakt nu på två år i Tyskland.

Under 2018 och 2019 arbetade Go-Ahead aktivt med anbudskalkyl i Norge, samtidigt som en ny runda upphandlingar var på gång i Sverige. I slutet av 2018, strax efter det att flertalet av intervjuerna i den här studien genomfördes, blev det klart att Go-Ahead vann ett stort kontrakt på ca. 6 mdr för tågtrafik i Norge i konkurrens med två andra anbudsgivare, de statliga aktörerna NSB och SJ (Jernbanedirektoratet, 2018).

Sammanfattningsvis, vad gäller upphandling och personell kompetens, har också företagen successivt lärt sig hur de ska navigera, enligt en tjänsteman med lång erfarenhet av att jobba med anbud (Person 1). En lärdom för företag som vill etablera sig, säger han, är att i god tid studera vilka avtal som kommer att upphandlas, för att på så sätt finna möjligheter till att faktiskt påverka beställaren i god tid innan förfrågningsunderlaget lanseras och upphandlingen startar. Det kan t.ex. gälla frågor om fordonstyper, drivmedel/drivlina och olika strategiska övervägande, t ex om det är trafikområden med stark befolkningstillväxt.

4.7. Exit-strategi

Med en kort erfarenhet av att ha vunnit ett kontrakt ungefär 20 år tillbaka i tiden i Stockholm var Go-Ahead år 2018 och 2019 ett relativt nyetablerat företag, utan någon reell tåg- eller bussverksamhet i Sverige eller resten av Norden. Om företaget *inte* skulle lyckas vinna anbud (vilket de dock gjorde – och med trafikstart i slutet av 2019), vad skulle hända då? Hur länge skulle de försöka? Och om de vann, skulle de då eventuellt dra sig ur igen, likt förra gången, om det inte gick att omförhandla villkoren efter att kontraktet vunnits? Dessa frågor är intressanta eftersom de inte bara säger något om anbudsstrategierna, utan eventuellt också om inträdesbarriärernas beständighet.

VD:n menade att Go-Ahead inte hade någon egentlig exitstrategi. Skulle nysatsningen i Norden misslyckas skulle företaget dra sig tillbaka. Därför byggde strategin i praktiken på att företaget gick in med ett mål om att vinna X-procent av de upphandlingarna de la anbud på, vilket i sin tur då skulle skapa förutsättningar för en utvecklingsplan. ”Så vi har gjort analyser på vilka projekt vi går in i, varför vi går in i just de projekten och hur stor sannolikhet vi har, som vi själva tror vi har att vinna”, förklarar VD:n.

4.8. Konkurrenterna

Det finns tydliga skillnader mellan att bedriva tåg- och bussverksamhet, liksom när det gäller hur buss och tåg handlas upp av beställarna. Tågupphandlingar sker mer sällan, fordonen ägs av beställaren eller särskilda leasingbolag och spårbunden trafik omgärdas av fler regleringar och ett tidtabellsramverk som är mycket krävande, särskilt på hårt belastade bandelar. Samtidigt finns likheter mellan buss- och tågoperatörers sätt att resonera, något som förstärks av att företag som Arriva, Transdev och Go-Ahead - exemplet i denna artikel - har båda trafikslagen i sitt ”sortiment”.

Det framgår av Go-Aheads historia på svensk mark att upphandlingar och det som kallas ”bid management” inte bara är en fråga om Excelark och kalkylfärdigheter. I grunden fordras naturligtvis kunskaper om tågdriftkostnader, grafiska tidtabeller, tjänsteplanering, arbetsrättsliga villkor och andra lokala förhållanden när en aktör vill komma in på en ny nationell marknad. Många av trafikföretagen använder samma kalkylprogramvara, GIRO/Hastus, som i sig är krävande att behärska men som innebär att beräkningarna, givet samma indata, i slutändan blir likartade mellan företagen (Person 1 och 3). För att nå framgång och kunna vinna kontrakt som är långsiktigt hållbara ekonomiskt, gäller det också att kunna bedöma vilka upphandlingar som är intressanta (Person 3 och 4). Det är både en fråga om det enskilda företags kalkylkapacitet och en fråga om hur den egna produktportföljen ser ut. En central del av riskutjämning i branschen är, som nämndes tidigare, att ha avtal i olika skeden av de långa upphandlingsperioderna. Ett annat av tågföretagen i intervjumaterialet anger att de har 20-åriga perspektiv för att avgöra vilka upphandlingar de ska delta i och vilka de ska avstå.

En viktig reflektion är därför att all kunskap inte är nedskriven eller uttalad, utan formas i ett dagligt samspel i branschen. VD:n på Go-Ahead betonar exempelvis betydelsen av de träffar som ordnas före upphandlingarna (i vissa fall kallat SIU - Samråd Inför Upphandling) där alla intressenter bjuds in. Sedan förekommer ibland överläggningar

enskilt mellan anbudsgivare och beställare för att reda ut frågor av mer allmän karaktär, alltså frågor som inte är knutna till enskilda upphandlingar. I Go-Aheads berättelse finns också i flera skeden beskrivningar av hur de för diskussioner med både nationella och regionala myndigheter för att påverka hur upphandlingen sker, vad som ska ingå och andra formfrågor. Det är också exempel på hur spelplanen formas i ett samtal och hur konkurrensen organiseras som en gemensam uppgift.

Ett relativt nybildat företag, som samlar mindre, lokalt verksamma bussbolag under en hatt tillsammans för ökad kapacitet, bekräftar VD:ns bild av att samverkan med beställarna är en viktig faktor:

Idag arbetar operatörerna tillsammans med beställaren och försöker tillsammans nå de uppsatta målen. Något som kanske inte var lika vanligt förr i tiden.

(Person 3)

Detta gäller också i förberedande skeden. Samma företag som samlar flera olika bussföretag resonerar kring betydelsen av det initiala skedet:

Sedan kan ju lobbying vara en annan [fördel för större företag]. Man har en större organisation, man kan träffa eller påverka politiker, huvudmän och säga att den här bussen ska vi ha, nu ska vi köra el här eller nu tycker vi att vi ska köra incitament där. Man har liksom en tanke med strategin då, att kunna påverka innan det över huvud taget kommer ut...

(Person 3)

En större tågoperatör gör samma bedömning, dvs. att det är helt avgörande att ha fortgående överläggningar med beställarna, särskilt med de stora RKM:erna:

Det är viktigt att ha kontakt med en del viktiga beställare, alltså rent krasst därför att har man kontakt med en beställare så har man också möjlighet att förstå vad de vill, för vårt enda uppdrag här är ju att beställaren lyckas, att den som står bakom det lyckas. Och då kan det finnas en strategi att faktiskt vara med i ett hörn, så man finns med i deras utvärderingar, deras.. Ja, det gör det, absolut, och det gäller ju framförallt de stora beställarna.. Ja, men det gör det.

/../ Har man ingen kontakt med SL t.ex., på något sätt, ja, då har man ju jättesvårt att vinna någon upphandling för man vet inte vad som försiggår inom dörrarna...

I: Det är fråga om att vidmakthålla relationer på något sätt, om jag förstår rätt?

R: Ja, det är det faktiskt. Det kan man ju naturligtvis göra på andra sätt också, men allra enklast är ju att ha en affär, då träffas man ju hela tiden och man kan visa att man levererar på ett helt annat sätt än att komma med papper, liksom, ja...

(Person 4)

Den första erfarenheten som Go-Ahead gör med de kollektivavtalsanslutna lokförarna i samband med Citypendel-upphandlingen i slutet av 90-talet illustrerar på ett tydligt sätt vad som händer när ett företag inte har tillräckliga insikter i eller vill beakta lokala förhållanden. Oavsett om företaget då hade missat praxis, eller inte beaktat den (BK Tåg torde ju haft vetskap om detta) tydliggör det ändå betydelsen av nationella eller regionala särdrag. Många intervjupersoner benämner det ”kultur”, där det i Sverige finns en (ofta outtalad) praxis att all personal följer med vid övertagande av ett avtal. Ett bolag med hemvist i Sverige och aktiv med busstrafik utvecklar diskussionen kring personalfrågor vid övertagande. I intervjun spekulerar bolagets företrädare om skillnader mellan större och mindre företag:

Vi [själva] ska vara en attraktiv arbetsgivare så att det är också en viktig del, vi tror ju hellre på att man har en bra arbetsmiljö.det blir ju en annan liksom gemenskap och det är klart att då förväntar man sig kanske att få betalat för det man gör då. Nu kanske jag skjuter lite på några här men att det är ju några större bolag som är... de ser bara till effektivitet och liksom försöker att se kryphålen man kan utnyttja arbetskraften, det gillar vi inte. Vi tror ju hellre att man kanske känner, tar in det på lägre sjukdagar med mindre skador.

(Person 3)

Att ge sig in på en ny marknad blir härigenom en läroprocess, där det inte går att överblicka alla frågor genom att bara läsa förfrågningsunderlag eller intervju aktörer som redan är aktiva. Svårigheten med marknadstillträde och inträdesbarriärer kan knappast undvikas helt, utan det handlar om att hitta former för att göra misstag som inte blir så dyrbara (Person 1 och 2). Det kan vara så att den tydliga närvaron av internationella aktörer som valt att etablera sig på den svenska marknaden är kopplad till att vi i en global jämförelse konkurrensutsätter relativt små avtalspaket. Detta indikeras i en intervju med en aktiv konsult som beskriver hur en annan utländsk aktör gjorde sina första lärdomar i Sverige och förutsättningarna här.

Jag jobbade lite med Deutsche Bahn då när de gick in här i Sverige, det är ju Arriva som de köpte sedan, de jobbar under det namnet i Sverige. Och de var ju intresserade att lära sig rätt mycket tror jag, hur anbudsgivning gick till och när det skulle bli i Tyskland. Sverige var ju ganska litet, det kostade inte så mycket i Sverige om man gör lite fel.

(Person 5)

Den svenska marknaden kan uppenbarligen fungera som ett experimentområde, där det inte kostar mycket om man misslyckas. Just läroprocesserna kring hur anbudsförfarande och upphandlingsprocesser går till, samt hur påverkbara dessa är, lyfts fram av flera personer (Person 1, 2 och 5).

Här har vi beskrivit hur konkurrensen organiseras på kollektivtrafikens marknader genom att utforska relationerna mellan anbud, tillträde och marknadsformering. Detta har vi huvudsakligen gjort med utgångspunkt i Go-Aheads inträde, utträde och försök till återinträde på den svenska marknaden. Trots att Go-Ahead må framstå som ett begränsat underlag för en diskussion kring mer generella slutsatser, är Go-Ahead typiskt på flera

sätt. Go-Aheads historik i Sverige illustrerar således många av de utmaningar och kritiska punkter som även andra aktörer stött på, om än i varierande utsträckning. Detta har bekräftats genom de övriga intervjuer vi gjort med andra aktörer. Men nu ska vi gå vidare och vända oss till att analysera resultaten ovan i ljuset av vår inledande teoretisering av marknadsformering och inträdesbarriärer.

5. Diskussion

Vad kan vi då säga om organiseringen av konkurrensen baserat på relationerna mellan anbud, tillträde och marknadsformering? Vilken kunskapsmassa och kunskapssyn framträder i organisationens upphandlingsprocesser och anbudsförfarande, samt vilka strategier, arbetsmetoder och verktyg tillämpas i dessa processer? Nedan resonerar vi kring dessa frågor baserat på företagens anbudstragier, deras tillträde till marknaden, samt formeringen av marknaderna.

5.1. En portfölj av avtal: om företagens anbud

För det första står det klart att ”ett anbud är mer än ett anbud”. Ett anbud är ett resultat av en organiserad, kunskapsintensiv arbetsprocess som föregås av ett begrepp om konkurrens. I arbetsprocessen identifieras först vad som anses vara attraktiva upphandlingar och där chanserna att vinna anses goda. Efter att denna screening genomförts, organiseras en rad kompetenser som anses nödvändiga för att lägga ett konkurrenskraftigt anbud. När det är fråga om att etablera sig som ny aktör involveras nyckelpersoner med generella kompetenser från huvudkontoret, inte minst i arbetet med att positionera anbudet och räkna fram själva anbudspriset. Ett verktyg som används då, åtminstone i Go-Ahead-fallet, är SWOT-analysen. Det är ett heuristiskt verktyg för att finna en konkurrenskraftig position på marknaden, samtidigt som det kan användas för att se vilka resurser som organisationen besitter rådighet över. I bästa fall matchas möjligheterna (Opportunities) på marknaden med styrkorna (Strengths) som företaget har rådighet över. Dessa resultat knyter an till litteraturen om marknadsverktyg och deras betydelse för att formera marknader. Enligt Caliskan och Callon (2010) och Giamporcaro och Gond (2016) formeras marknaden när aktörer användander beräkningsmodeller och kalkylverktyg som så att säga *kalkylerar* fram positioner och priser.

För det andra är portföljtänkande centralt, eftersom det visar på de risker som finns med ett inträde på marknaden. Varje anbud sker i tid och rum. Anbudsstrategierna avspeglar detta, så till vida att varje anbud helst ska passa in i företagets totala portfölj av avtal. Att etablera sig på en ny marknad innebär att nya avtal eventuellt kan inkluderas i portföljen och därmed bidra till riskspridningen. För företagen är det centralt att kunna vinna nya avtal under tiden andra avtal löper. Detta möjliggör t ex att man eventuellt kan flytta bussar från ett avtal till ett annat, och därmed hålla kostnaderna nere och samtidigt kunna fortsätta bedriva sin verksamhet. Hur pass innovativa företagen är i att matcha anbud och fordonsflotta vittnar om hur konkurrensen organiseras. Enligt Callon (2016) är innovationer ett sätt att försöka reducera konkurrensen på marknaden på kort sikt, medan innovationer samtidigt driver på konkurrensen på marknaden på lång sikt.

För det tredje så är de kalkylverktyg som används på marknaden vitt spridda. Detta påverkar anbudsstrategierna och delvis inträdesmöjligheterna. Anbudsstrategierna

präglas av att i princip alla företag använder en och samma mall för att räkna fram personal- och trafikeringskostnader, samtidigt som dessa kostnader normalt är till 100% indexerade. Detta innebär att alla löneökningar i regel redan är inkluderade i anbudspriserna och deras utveckling under avtalens löptid. Eftersom de konkurrerande företagen alla får ersättning för samma trafik (busslinjer/tågtrafik) och personalstyrkan som krävs för trafiken i regel är densamma oavsett företag, hamnar anbudspriserna ofta mycket nära varandra. Kalkylverktygen som används har förvisso utvecklats via en informell och outtalad praxis (Muniesa, 2007), men det är just denna utbredda verktygspraxis som lett fram till att forma konkurrensen. Eftersom priserna är givna av hur konkurrensen organiseras på marknaden, handlar konkurrensen numera inte bara om lägsta pris för tidtabellslagd trafik, utan även om effektiviseringar av icke-tidtabellslagd trafik samt kvalitet. I detta begrepp (läs: icke-tidtabellslagd trafik, eller snarare icke-tidtabellslagd drift) ligger såväl underhåll av fordonsflottan som optimering av förarnas schemaläggning, vilket i praktiken ofta innebär delade arbetsdagar. Det är dessa kostnader företagen konkurrerar om att hålla nere. Därtill kommer också inkluderingen av kvalitet i anbudsutvärderingen (vilket vi återkommer till nedan).

5.2. Upphandlingar: om myndigheternas sortering

Förutom anbudsstrategierna och de kunskapsmässiga och geografiska barriärer som finns för tillträde är det också möjligt att diskutera ifall själva upphandlingen är en bidragande orsak till förekomsten av inträdesbarriärer. Upphandlingen är konstruerad för att kunna minimera de upphandlande myndigheternas framtida risker. Eftersom upphandlingsavtalen inte kan inkludera alla möjliga oförutsedda händelser i framtiden, läggs stor vikt vid företagets samverkansförmåga. Skälet är att samverkan blir det sätt varigenom framtida riskfördelningsfrågor kan hanteras.

För det första så är de officiella kvalificeringskriterierna i upphandlingsprocessen en sorteringsmekanism. Om anbudsföretagen inte kan uppfylla uppställda krav på soliditet, lånegarantier, bevisad erfarenhet av att bedriva liknande trafik med mera så kan de sorteras bort i detta initiala skede. Detta har Go-Ahead råkat ut för. Knäckfrågan är här hur begreppen soliditet, lånegarantier, bevisad erfarenhet med mera ska tolkas och tillämpas. Kan ett utländskt moderbolags erfarenheter av att bedriva trafik räknas med i ett anbud lagt av ett dotterbolag? Kan soliditeten i moderbolaget utgöra grund i ett anbud lagt av ett dotterbolag i Sverige? Dessa frågor är av stor betydelse när det kommer till hur kvalificeringskriterierna ska användas för att sortera bort företag i det initiala skedet.

För det andra ställs krav på samverkansförmåga hos de budgivande företagen. Detta kan komma till uttryck på lite olika sätt, men i regel gäller det för företagen att visa att de har lokala lednings- och styrsystem på plats när avtalen börja gälla. Hur samverkan sedan organiseras skiljer sig åt mellan olika regioner, men för de upphandlande myndigheterna blir detta krav på samverkan ett sätt att kunna minimera problem med oförutsedda händelser i framtiden och därmed även risker.

Utöver detta är även den gemensamma listan över kommande upphandlingar ett sätt för både de upphandlande myndigheterna och för företagen att kunna sondera och planera framtiden. Betydelsen av denna lista ska inte underskattas. För de upphandlande

myndigheterna kan upphandlingarna planeras så att de inte krockar (eller konkurrerar med varandra), vilket skulle kunna göra att en del företag skulle välja att inte lägga anbud enbart för att tajmingen inte passade. Omvänt är det tack vare denna lista möjligt för trafikföretagen att agera strategiskt; det blir det lättare för dem att överblicka marknadens formering på sikt. Företagen kan därmed sortera bland de upphandlingar som passar in i portföljen av avtal och samla sin kompetens utarbeta sina anbud efter detta.

5.3. Inträdesbarriärer: tillträde till marknaden

Medan anbudsstrategier går att beskriva som resultatet av kunskapsintensiva, organisatoriska processer som samlar kompetenser från skilda områden, inklusive ekonomiska, trafikmässiga och juridiska, så är upphandlingar också präglade av formella och kunskapsintensiva processer. I mötet mellan företagens anbudsstrategier och de upphandlande myndigheternas initiala sorteringsarbete framträder vissa tecken på inträdesbarriärer. Till saken hör dock att inträdesbarriärer är svårt att representera baserat på vårt intervjumaterial. Detta hänger troligen samman med att inträdesbarriärer är ett resultat av marknadernas strukturella funktionssätt och inte avhängiga enskilda aktörers strategier. Genom att blottläga aktörernas strategier går det emellertid, menar vi, att analysera de strukturella förutsättningar som präglar marknadernas funktionssätt. Baserat på Go-Aheads etablerande och anbudsförfarande i Sverige och på hur trafikupphandling utvecklats är det därmed möjligt att dra upp konturerna kring och hur nya aktörer lär sig att förhålla sig till dessa.

För det första är kontrollen eller ägandet av geografiskt strategiskt viktiga tillgångar centralt. I praktiken innebär detta att tillgången på bussdepåer (såvida inte dessa tillhandahålls av beställaren) är en avgörande faktor för huruvida ett företag bestämmer sig för att lägga ett anbud (vilket också fastslagits av Vigren 2017). Eftersom olika företag har olika möjlighet att hyra depåer, eller skriva option på att hyra depåer, är också detta en avgörande faktor för hur attraktiva anbuden är för de olika trafikföretagen. På tågsidan är detta ingen fråga. Där är vare sig ägandet av fordonen eller depåerna med i anbudskalkylen. Istället har avtalen utvecklats så att drift och underhåll kombineras i samma avtal. Då är det möjligt för företagen att lägga liknande anbud på drift av trafik, medan konkurrensen riktar in sig på kostnaderna för underhållet.

För det andra är samarbetsrelationer och tidigare erfarenhet av att ha jobbat tillsammans en faktor som avgör hur attraktivt ett anbud framstår för trafikföretagen. Trots att varje ny upphandlingsprocess innebär att alla anbudsgivare formellt sett börjar om från noll, så är tidigare erfarenheter trots allt viktigt. Detta utgör en inträdesbarriärer så till vida att tidigare erfarenhet är begränsat till dem som har det, och de är i regel trafikföretag som historiskt sett varit framgångsrika. Här finns också en central definitionsfråga. Vad som menas med "erfarenhet av att ha bedrivit liknande trafik", vilket i regel efterfrågas i upphandlingsunderlaget, är inte alltid självklart.

För att återknyta till tidigare forskning om marknadsformering så talar Caliskan och Callon (2010) inte om betydelsen av konkurrens. Istället diskuterar de hur varor klassas och definieras, hur aktörsmässighet kommer till uttryck, hur möten mellan aktörer organiseras, hur priser växer fram, samt hur marknader designas och underhålls (se även

Callon, 2007). Till skillnad från dem har vi identifierat hur konkurrensen organiseras och hur detta i sin tur hänger samman med företagets anbud, formering via upphandling samt tillträde till marknaden. Visserligen kan en marknadsformeringsprocess ske under hotet av konkurrens, som Callon (2016) nämner, men i Go-Aheads fall – och i de andra fall vi berört här – är den här processen organiserad i tre steg: (i) genom företagets egna anbudsstrategier och de gemensamma verktyg de använder (ii) genom företagets erfarenhet av samverkan och tidigare kunskap av att bedriva trafik på marknaden, samt (iii) genom utannonserandet av kommande upphandlingar och beskrivningar av upphandlingsprocesserna.

Kort sagt: de olika aktörerna bidrar gemensamt till att organisera konkurrensen på marknaden. Denna organisering innefattar en marknadsformeringsprocess där tillträdesfrågan aktualiseras, men inte problematiseras. Detta hänger samman med att det räcker att två anbud inkommer för att det ska vara möjligt att tala om konkurrens. I policysammanhang sägs ibland att anbudsmarknader ("bidding markets") inte präglas av inträdesbarriärer och att inga anbudsgivare har fördelar av att ha vunnit tidigare upphandlingar (se t ex OECD, 2006). Denna bild motsägs delvis av vår studie, inte minst eftersom tidigare erfarenhet av att ha bedrivit liknande trafik ofta ställs som ett absolut krav för att kunna gå vidare i upphandlingsprocesserna. Likväl går det att diskutera ifall det finns barriärer till marknaden som ligger bortom de rent ekonomiska. Kunskap om praxis vid övertagande, samt kunskap om vilka kalkylverktyg som används vid anbudskalkylering, framstår som centrala vid tillträde, men om de kvalificerar som inträdesbarriärer är oklart.

Inträdesbarriär är ett ekonomiskt begrepp, men enligt McAfee et al (2004) är flertalet definitioner av begreppet ottydliga och därför svåra att omsätta i policypraktik. Detta framkommer om inte annat då myndigheter som ska övervaka konkurrensläget på olika marknader har svårigheter att bedöma konsekvenserna av samgående mellan stora, dominerande företag. Frågan kvarstår dock: sättet som konkurrensen organiseras på, inbegriper det någon typ av regulatory capture på kollektivtrafikens marknader (Levine och Forrence, 1990; Laffont och Tirole, 1991)? En vanlig förklaring till förekomsten av inträdesbarriärer är att de dominerande aktörerna inte bara bidrar till regelutvecklingen, utan de sätter *de facto* reglerna och formerar därigenom marknaden. Genom marknads- och informationsaktiviteter i syfte att påverka politiker och högre tjänstemän, kan de dominerande marknadsaktörerna få igenom sina önskemål om specifika regler eller krav, vilket i praktiken tränger undan möjligheterna för nya aktörer att komma in på marknaden. Utifrån vårt begränsade material går det inte att se tydliga tecken på detta, även om ambitioner i denna riktning har uttryckts. Samtidigt framkommer i vårt material att de upphandlande myndigheterna i regel är måna om att deras upphandlingsunderlag ses som attraktiva att lägga anbud på. En viktig fråga är då för *vem* – alltså för vilka existerande eller framtida företag – som upphandlingarna ska vara attraktiva.

I vårt material framkommer beskrivningar av kunskaper som inte bara berör rent tekniska frågor eller geografiska förutsättningar i det område som upphandlingen avser. Varje trafikmyndighet utvecklar över tid sin egen förståelse av vissa kärnbegrepp och hur samverkan med operatörerna ska bedrivas; vilket har konsekvenser för konkurrensen och möjligheterna för nya aktörer att träda till. Tolkningen av kvalitet är ett sådant typiskt exempel, där fasta kriterier svårigen låter sig fastställas. Det blir en form av Moment 22: det går inte att i anbudsunderlagen uttrycka vad som till fullo ska uppnås rent konkret. Då

skulle operatörerna skriva in det i sina anbud rakt av. Å andra sidan vill operatörerna förstås kunna fånga det beställarna vill ha, vilket skapar ett knepigt dilemma. Lösningen som operatörerna beskriver i vår studie är att ha kontinuerliga kontakter med regionerna och underhand lära sig hur de resonerar kring, exempelvis, kvalitetsfrågorna. Det finns olika former utvecklade för dessa relationsbyggande aktiviteter, där kontakterna med operatörerna sker både enskilt och vid större samlingar. En del riktigt stora operatörer betonar att det till och med krävs att vara etablerad – att ha ett kontrakt med betydande regioner, som Stockholm, för att ha denna nödvändiga kunskap som ofta är regionalt knutet. Denna situation förstärks naturligtvis av att avtalen blivit längre, omfattar fler servicefunktioner och har större inslag av kvalitet, både avseende själva processen och i mötet med kunderna.

6. Slutsatser

I den här rapporten har vi undersökt hur konkurrensen organiseras på kollektivtrafikens marknader. Vi utgick från litteraturen om marknadsformering och gav en kort överblick av begreppet inträdesbarriärer. Såväl företagens anbud som de upphandlande myndigheternas upphandlingar föregås av ett begrepp om konkurrens. Vi utgick från Go-Aheads erfarenhet eftersom den illustrerar många av de mer allmänna drag som präglar marknadernas funktionssätt och formeringsprocesser, inklusive det eventuella etablerandet av inträdesbarriärer.

Enligt vår studie föregås både företagens anbudsstrategier och myndigheternas upphandlingar av ett begrepp om konkurrens. Enligt vår studie omsätts detta begrepp i praktiken på följande fyra sätt. *För det första* sker det genom företagens anbudstrategier och deras riskspridning, vilket även kommer till uttryck i deras portföljvalstänkande. Utan ett likartat sätt att förhålla sig till riskspridning är det inte bara svårt att träda in på marknaden; det är särskilt svårt att klara sig kvar på längre sikt. *För det andra* avgörs konkurrensläget till stor del av hur kontrollen av tillgångar på geografiskt strategiska platser är fördelade. Genom optioner kan trafikföretag hyra depåer med kort varsel, vilket är nödvändigt för att kunna lämna konkurrenskraftiga anbud och visa att man kan köra igång med trafik på utsatt tid. *För det tredje* krävs erfarenhet av och kunskap om de kalkylverktyg som används av de andra företagen på marknaden. Utan denna kunskap finns det en risk för nyetablerade företag att deras försök till optimering av personalplanering inte blir i paritet med övriga konkurrerande företag. Eftersom anbuds-konkurrensen inte enbart handlar om priset för tidtabellslagd trafik, utan om att hålla nere kostnader för icke-tidtabellslagd trafik (t.ex. omloppsoptimering), krävs det kunskap om dessa förhållanden (t.ex. arbetstidsregler) för att lyckas träda in på marknaden. *För det fjärde* krävs, utöver den annonsering som EU:s regelverk föreskriver, samordnad utannonsering av upphandlingar i en officiell lista för att underlätta för så många anbudsgivare som möjligt att kunna delta. Detta görs idag av *Partnersamverkan*.

Medan punkt två och fyra lyfts fram i tidigare studier, är punkt ett och tre inte tidigare beskrivna. Kollektivtrafikmyndigheterna har rådighet över punkt två och fyra, medan punkt ett och tre riktar in sig på trafikföretagen. Våra resultat kan fungera som kunskapsunderlag för hur kollektivtrafikens marknader ska organiseras för att kunna gynna de nuvarande resenärerna och samtidigt öka kollektivtrafikens marknadsandelar på sikt.

7. Referenser

7.1. Litteratur

- Affärsvärlden (1999) "Privatare kommuner". <https://www.affarsvarlden.se/bors-ekonominyheter/privatare-kommuner-6719091>
- Alexandersson, G. & Hultén, S. (2007). Competitive tendering of regional and interregional rail services in Sweden. in ECMT (ed.) Competitive tendering of rail services. Paris: OECD Publishing.
- Alvesson, M (2010). *Interpreting interviews*. Thousand Oaks: Sage publishing
- Amaral, M., Saussier, S., & Yvrande-Billon, A. (2013). Expected number of bidders and winning bids: evidence from the London bus tendering model. *Journal of Transport Economics and Policy*, 47(1), 17–34.
- Bain, J. S. (1956) *Barriers to new competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Beckert, J. (2009). The social order of markets. *Theory and Society* (2009) 38: 245. <https://doi.org/10.1007/s11186-008-9082-0>
- BK Tåg (1998). Swedish- European consortium acquires. Pressmeddelande Publicerad december 15, 1998. <http://insnews.fi/sv/100/521/922/Swedish--European-consortium-acquires-.htm>
- Blaug, M. (2001). Is Competition Such a Good Thing? Static Efficiency versus Dynamic Efficiency. *Review of Industrial Organization*, 19(1), 37–48. <http://doi.org/10.1023/A:1011160622792>
- Çalışkan, K., & Callon, M. (2010). Economization, part 2: a research programme for the study of markets. *Economy and Society*, 39(1), 1–32. <http://doi.org/10.1080/03085140903424519>
- Callon, M., & Muniesa, F. (2005). Peripheral Vision: Economic Markets as Calculative Collective Devices. *Organization Studies*, 26(8), 1229–1250. <https://doi.org/10.1177/0170840605056393>
- Callon, M., C. Méadel & V. Rabeharisoa (2002). The economy of qualities, *Economy and Society*, 31:2,194–217, <https://doi.org/10.1080/03085140220123126>
- Callon, M. (2007). An Essay on the Growing Contribution of Economic Markets to the Proliferation of the Social. *Theory, Culture & Society*, 24(7–8), 139–163. <https://doi.org/10.1177/0263276407084701>
- Callon, M. (1998a). Introduction: the embeddedness of economic markets in economics. *The Sociological Review*, 46(S1), 1–57. <http://doi.org/10.1111/j.1467-954X.1998.tb03468.x>
- Callon, M. (1998b). An Essay on Framing and Overflowing: Economic Externalities Revisited by Sociology. *The Sociological Review*, 46(1_suppl), 244–269. <http://doi.org/10.1111/j.1467-954X.1998.tb03477.x>
- Callon, M. (2016). Revisiting marketization: from interface-markets to market-agencements. *Consumption Markets & Culture*, 19(1), 17–37. <http://doi.org/10.1080/10253866.2015.1067002>
- Caves, R., & Porter, M. (1977). From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition. *The Quarterly Journal of Economics*, 91(2), 241–261. Retrieved from www.jstor.org/stable/1885416

- Fligstein, N. (1996). Markets as Politics: A Political-Cultural Approach to Market Institutions. *American Sociological Review*, 61(4), 656-673. Retrieved from www.jstor.org/stable/2096398
- Fontenelle, I. A. (2015). Organisations as producers of consumers. *Organization*, 22(5), 644–660. <http://doi.org/10.1177/1350508415585029>
- Gerring, J (2007). *Case study research. Principles and practices*. New York: Cambridge university press
- Giamporcaro, S., & Gond, J.-P. (2016). Calculability as Politics in the Construction of Markets: The Case of Socially Responsible Investment in France. *Organization Studies*, 37(4), 465–495. <http://doi.org/10.1177/0170840615604498>
- Gane, N. (2019). Competition: A Critical History of a Concept. *Theory, Culture & Society*. <https://doi.org/10.1177/0263276419878247>
- Go-Ahead annual report 1999
- Go-Ahead Group (2000a). Annual review 2000. https://web.archive.org/web/20121123165806/http://go-ahead.com/~media/Files/G/Go-Ahead/ir/presentations/archive_pres/2000pres/ar2000.pdf
- Go-Ahead Group (2000b). Withdrawal from joint ventures in railways in Sweden. Press release 2000-05-19 <https://www.investgate.co.uk/article.aspx?id=200005191404529053K>
- Harrison, D., & Kjellberg, H. (2016). How users shape markets. *Marketing Theory*. <http://doi.org/10.1177/1470593116652004>
- Hull, M. S (2012). Documents and Bureaucracy. *Annual Review of Anthropology*. 41:1, 251-267.
- Jernbanedirektoratet (2018). ”Go-Ahead er tildelt kontrakten for Sørlandsbanen, Arendalsbanen og Jærbanen” <https://www.jernbanedirektoratet.no/no/aktualiteter/2018/go-ahead-er-tildelt-kontrakten-for-sorlandsbanen-arendalsbanen-og-jarbanen/> Publicerad 17. oktober 2018
- Laffont, J.-J., & Tirole, J. (1991). The Politics of Government Decision-Making: A Theory of Regulatory Capture. *The Quarterly Journal of Economics*, 106(4), 1089–1127. <http://doi.org/10.2307/2937958>
- Levine, M., & Forrence, J. (1990). Regulatory Capture, Public Interest, and the Public Agenda: Toward a Synthesis. *Journal of Law, Economics, & Organization*. 6: 167-198 <https://www.jstor.org/stable/pdf/764987>
- McAfee, R. P., Mialon, H. M., & Williams, M. A. (2004). What Is a Barrier to Entry? *The American Economic Review*, 94(2), 461–465. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/3592928>
- Miller, D. (2002). Turning Callon the right way up. *Economy and Society*, 31(2), 218–233. <http://doi.org/10.1080/03085140220123135>
- OECD (2006). Competition in Bidding Markets. DAF/COMP(2006)31, <https://www.oecd.org/daf/competition/cartels/38773965.pdf>
- OECD (2007). Competition and Barriers to Entry. *OECD Observer. Policy Brief*. <http://www.oecd.org/competition/mergers/37921908.pdf>
- Peterson, L. (2000) ”Vartannat pendeltåg fattas i Stockholm” *Aftonbladet*. 2000-01-09 <http://wwwc.aftonbladet.se/nyheter/0001/09/tag4.html>
- Peterson, L. (2000). Vartannat pendeltåg fattas i Stockholm. *Aftonbladet*, 9 january 2000 <http://wwwc.aftonbladet.se/nyheter/0001/09/tag4.html>
- Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*. March Issue <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>

- Porter, M. E. (1998). Location, Clusters, and the “New” Microeconomics of Competition. *Business Economics*, 33(1), 7-13. Retrieved from www.jstor.org/stable/23487685
- Slater, D. (2002). From calculation to alienation: disentangling economic abstractions. *Economy and Society*, 31(2), 234–249. <http://doi.org/10.1080/03085140220123144>
- SLL (2001) Årsberättelse 2001. <https://www.sll.se/globalassets/2.-kollektivtrafik/arsberattelser-for-sll/arsredovisning-2001.pdf>
- Smith, D. E. (2001). Texts and the ontology of organizations and institutions, *Studies in Cultures, Organizations and Societies*, 7:2, 159-198, <https://doi.org/10.1080/10245280108523557>
- Swedberg, R (2004) *Principles of economic sociology*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press
- Trafikanalys (2018). Avtal för upphandlad Kollektivtrafik 2015. Rapport 2018:11, Trafikanalys, Stockholm.
- Tryggestad, K. (2005). Natural and political markets: organizing the transfer of technology and knowledge. *Economy and Society*, 34(4), 589–611. <http://doi.org/10.1080/03085140500277195>
- van de Velde, D.M. (1999). *Changing Trains. Railway reform and the Role of Competition: The Experience in Six Countries*. London: Routledge.
- Vigren, A. (2017). *Competition in Public Transport : Essays on competitive tendering and open-access competition in Sweden* (PhD dissertation). Stockholm. Hämtad från <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:kth:diva-217267>
- Vigren, A. (2018). How many want to drive the bus? Analyzing the number of bids for public transport bus contracts. *Transport Policy* 72, 138-147.
- Wikipedia (2019). Go-Ahead Group. https://en.wikipedia.org/wiki/Go-Ahead_Group
Tiullgänglig 2019-12-02

7.2. Intervjuer

- Person 1: Lång erfarenhet av att jobba med anbud. Även erfarenhet av att jobbat på ett utländskt ägt företag som försökt etablera sig i Sverige.
- Person 2: Lång erfarenhet av att leda en kollektivtrafikmyndighet. Jobbar nu på ett trafikföretag som försöker etablera sig i Sverige
- Person 3: Lång erfarenhet av att leda ett trafikföretag som samlar en grupp mindre företag.
- Person 4: Lång erfarenhet av att jobba med anbud i ett i Sverige väletablerat trafikföretag
- Person 5: Lång erfarenhet av att leda trafikföretag och jobba med anbud i Sverige
- Person 6: Lång erfarenhet av att jobba med anbud och anbudskalkylering i Sverige
- Person 7: Erfarenhet av att jobba i en branschorganisation för trafikföretag
- Person 8: Lång erfarenhet av att leda trafikföretag och jobba med anbud i Sverige
- Person 9: Lång erfarenhet av att jobba med upphandling hos RKM
- Person 10: Lång erfarenhet av att jobba med upphandling hos RKM



K2 är Sveriges nationella centrum för forskning och utbildning om kollektivtrafik. Här möts akademi, offentliga aktörer och näringsliv för att tillsammans diskutera och utveckla kollektivtrafikens roll i Sverige.

Vi forskar om hur kollektivtrafiken kan bidra till framtidens attraktiva och hållbara storstadsregioner. Vi utbildar kollektivtrafikens aktörer och sprider kunskap till beslutsfattare så att debatten om kollektivtrafik förs på vetenskaplig grund.

K2 drivs och finansieras av Lunds universitet, Malmö universitet och VTI i samarbete med Region Stockholm, Västra Götalandsregionen och Region Skåne. Vi får stöd av Vinnova, Formas och Trafikverket.

www.k2centrum.se

