

Tio utmaningar och möjligheter för arkitektföretagen

Innehåll

Inledning 4

1. Processerna 5

Ökat processengagemang är en förutsättning för affärsmässig förädling av verksamheten.

2. Roller och ansvar 6

Arkitektföretagen måste visa en vilja att ta olika roller och ett utökat ansvar i varje ny situation.

3. Tiden 8

Finns det skäl att tro att vi någonsin kommer att få mer tid till förfogande i framtiden? Vilka är förutsättningarna för utveckling av verksamheten i ljuset av ständigt ökad tidspress och kortare framförhållning?

4. Värdekedjan 10

Vägen till ökat inflytande kräver ett steg upp i värdekedjan, vilket i sin tur innebär att man kanske måste överväga att lämna uppgifter bakom sig som någon annan kan göra billigare.

5. Hållbarhet och miljö 12

Miljöfrågorna förändrar förutsättningarna för byggandet. Klimat- och miljöaspekter kommer i framtiden att behandlas på ett helt annat sätt än tidigare. Energismarta lösningar blir ett självklart inslag i all planering och gestaltning.

6. Utveckla och återutnyttja kunskap 14

Arkitektföretagen behöver skapa system för att utveckla kunskap och återutnyttja kunskap.

7. Priserna 15

Arkitektföretagen måste utveckla affärsstrategier som ger utrymme för prismässig diversifiering. Företagen måste gå från att prismässigt vara varandra så lika som möjligt till att bli så olika som möjligt.

8. Gratisarbetet 18

Arkitektbranschen måste tala öppet om gratisarbetandet. Arkitektföretagen måste ändra inställning till gratisarbete, underprissättning och överpresterande.

9. Begreppsapparaten 20

Gör klart för marknaden vad arkitektarbetet egentligen omfattar genom att ompröva den egna begreppsapparaten. Undvik den begränsande terminologi som inte förklarar vad arkitektarbetet rymmer.

10. Strategisk personalplanering 22

I framtiden blir det dragkamp om den attraktiva arbetskraften.

Till slut... 23

Något om tre ytterligare utmaningar och möjligheter: internationaliseringen, det industrialiserade byggandet samt integrerade IT-processer med användning av ny informations- och kommunikationsteknik.

Inledning

Arkitektföretagen och arkitektbranschen står inför en rad utmaningar – och möjligheter. Företagen lever i en miljö med ett allt större förändringstryck. Det ger anledning till eftertanke, skapar behov av nytänkande och ger förutsättningar för att utveckla verksamheten, professionellt och affärsmässigt.

Utmaningar rymmer alltid möjligheter. Det finns alltid en potential, en möjlighet att bli bättre, vassare, starkare som företag och aktör på marknaden. Det är viktigt att kika runt hörnet, reflektera kring framtiden och analysera omvärldsförändringarna. Kanske är det just nu viktigare än på länge med tanke på den föränderlighet som präglar byggandets processer.

När Sveriges Arkitekter nu publicerar detta diskussionsunderlag är det vare sig för att vi vill förmedla några förutbestämda uppfattningar om hur framtiden ter sig eller för att vi vill ge bestämda råd om hur man som enskild medlem eller arkitektföretag ska hantera denna framtid. Vi har vår bild och vi vill presentera den. Vi drar slutsatser, men det är till slut upp till dig och det arkitektföretag där du är verksam att dra egna slutsatser av utvecklingen på marknaden.

Vi har valt att lyfta fram några av de omvärldsförändringar och utvecklingstendenser som vi upplever som mest framträdande. Det behöver inte innebära att du som enskild medlem eller ni i ert arkitektföretag identifierar just dessa frågor som de tio viktigaste utmaningarna för er. På individ- och företagsnivå finns förstås en stor variation av utmaningar som ersätter eller åtminstone delvis kompletterar detta material.

Materialet ska användas som just ett diskussions- och arbetsmaterial, som inte pekar på givna lösningar. Någonstans i materialet konstateras att det inte finns en enda väg framåt när det gäller utveckling i arkitektföretagandet, snarare ett myller av stigar.

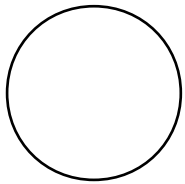
Även om vissa andra frågor träder i förgrunden för dig personligen eller i ditt företag tror vi ändå att materialet kan göra nytta som underlag för en framtidsdiskussion. Att materialet ger bränsle åt en allmän framtidsdiskussion är vi övertygade om. Vi hoppas på diskussioner kollegor och arbetskamrater emellan, över fikabordet och, naturligtvis, som ett led i företagets ständigt pågående marknads- och strategiarbete.

Samtidigt är det viktigt att det inte stannar vid diskussion. Omvärlds- och marknadsförändringar kräver aktiva ställningstaganden. Det behövs strategier och aktion, också i vardagen. Det kan åstadkommas på olika sätt. Ett sätt är att göra en affärsplan där slutsatser av det egna analysarbetet blir startpunkt för en handlingsorienterad plan för det egna företagets strategier och framtidsmål.

Detta diskussionsunderlag är ett resultat av ett mångårigt engagemang i frågor som rör arkitektbranschen utveckling men jag har också fört diskussioner med och intervjuat många enskilda arkitekter. Jag vill, utan att nämna någon före någon annan, tacka alla som bidragit, läst och givit värdefulla kommentarer.

Stockholm i september 2007

Sveriges Arkitekter
Staffan Carenholm



1. Processerna

Ökat processengagemang är en förutsättning för affärsmässig förädling av verksamheten.

Arkitekten lever med sina uppdrag, sina projekt. Man går in i ett uppdrag, löser uppgiften för att därefter hamna direkt in i nästa uppdrag, i nästa uppgift. Oftast konsumerar projekten all energi, inte mycket tid och ork blir över för reflektion kring och engagemang i de processer som bär fram projekten. Även om tid ges, saknar många arkitektföretag resurser för aktivt deltagande i och påverkan av processutvecklingen. Vi vet alla att byggandets processer förändras, men orkar och hinner vi följa vad som sker och dra slutsatser av det?

Med stöd från EU-projektet Växtkraft Mål 3 har Sveriges Arkitekter under de senaste två åren genomfört en studie av kompetensbehoven bland cirka 400 arkitekter i ett hundratal arkitektföretag.

En tydlig slutsats är att många, åtminstone mindre och medelstora, arkitektföretag upplever sig trängda i processen, rent av marginaliserade. Företagen ser sig i en roll som leverantörer av idéer och ritningar, inte lika ofta som strategiska samarbetspartners till sina kunder.

Oron för att inte få nästa uppdrag är stor och företagen är medvetna om att mycket kan göras bättre när det gäller marknadsföring och affärsutveckling. Många inser också att det inte ligger någon särdeles attraktiv framtid i att vara ett företag med ett erbjudande till marknaden som i stort överensstämmer med de erbjudanden som merparten av branschens företag har. Insikten finns därför om att det i framtiden är nödvändigt att lite tydligare bestämma sig för vilken roll man vill ta i processen, åtminstone om man på ett rimligt sätt vill kunna påverka förutsättningarna man arbetar under.

Ett tydligt resultat av de genomförda företagsanalyserna är att många anställda upplever att chefer och företagsledare visar bristande engagemang för marknads- och processfrågor samt arbetsorganisationen. Man vågar nog dra slutsatsen att arkitektbranschen har ett stort behov av kompetensutveckling inom ledarskap och processhantering. Ändå kommer inte alltid dessa frågor högst upp på agendan när företagen väljer hur man ska nyttja resurserna för kompetensutveckling. Valen handlar då istället, med tydligt fokus på mer omedelbara behov, till stor del om utveckling av produktionskompetensen och satsning på olika avgränsade specialkurser.

Att satsa på att utveckla sig för sådant som är mer omedelbart förestående är naturligtvis nödvändigt, men ofta väljer man att satsa på teknik och produktionskompetens framför kompetens inom ledarskap, processförståelse och affärsutveckling, det vill säga sådant som på sikt kan bereda marken för en starkare ställning på marknaden. Man får därmed intrycket att företagen hellre lägger resurser på att bli effektivare inom gällande ramar för verksamheten än att i grunden försöka påverka dessa. Det är förstås nödvändigt att ständigt uppgradera sina kunskaper och trimma sina processer, men omedelbara behov får inte skymma vad som framstår som strategiska satsningar för framtiden.

Slutsats

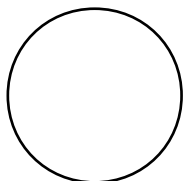
De processer inom vilka uppdrag tillskapas förändras ständigt. Byggherrar och entreprenörer lägger stor kraft på att utveckla planerings- och byggprocesser. Det är här kartan ritas, den karta som arkitekterna ska orientera sig efter i framtiden. Arkitektföretagen måste intressera sig mer för drivkrafter bakom processutvecklingen samt för metoder och konsekvenser, åtminstone om man vill se sig själv i en roll som strategisk samarbetspartner till sin kund och inte bara som en leverantör av ritningar och idéer.

Ska arkitektföretagandet kunna förädlas affärsmässigt krävs att arkitektföretagen följer, förstår och tar del i den ständigt fortgående processutvecklingen. Det förutsätter i sin tur tydligare strategiska satsningar inom företagen när det gäller kompetensutveckling inom ledarskap, projektledning, processhantering och inte minst inom affärsutveckling.

Arkitektföretag med produktionskompetens men utan marknadsstrategier går en osäker framtid till mötes. Man kommer att trängas i ett segment där många har jämförbara erbjudanden till sina kunder. Hur lätt kommer det att bli det utveckla sitt företag under sådana förhållanden?

2. Roller och ansvar

Arkitektföretagen måste visa en vilja att ta olika roller och ett utökat ansvar i varje ny situation.



Innehållet i de tjänster som arkitektföretagen erbjuder sin marknad har förändrats mycket måttligt över tiden. Arkitektföretagen erbjuder idag i allt väsentligt marknaden samma tjänster som för tio, tjugو eller trettio år sedan. Samtidigt har produktionsmetoderna under denna tid undergått en närmast revolutionerande förändring, men arkitektföretagens roll som tjänstproducent har inte undergått samma förändring.

Allt går snabbare idag än tidigare, nya verktyg finns för att arbeta i flera dimensioner, för att göra presentationer och animeringar. Trots stora förändringar i dessa avseenden är arkitektföretagens roll och uppgift tämligen opåverkad av tiden.

I förstone kan det förstås upplevas som en styrka att arkitektföretagens traditionella erbjudande fortfarande fungerar när så mycket annat i omgivningen förändrats på ett mer grundläggande sätt. Frågan är dock, för framtiden, hur den traditionella rollen påverkas när omvärldsaktörerna samtidigt tar nya roller och positioner i planerings- och byggprocessen.

Arkitektbranschen får i alla avseenden beskrivas som en mogen bransch. Den grundläggande strukturen i branschen förändras inte mycket över tiden. Företag växer och krymper i takt med konjunkturernas växlingar. Nya, små, företag etableras i en jämn takt, tämligen oberoende av konjunkturförhållandena. Mycket sällan sker större utbrytningar från de etablerade företagen genom att hela grupper eller avdelningar tar klivet ut i egen verksamhet. Här skiljer sig arkitektbranschen från en del andra kunskaps säljande branscher där just sådana etableringar oftast medverkar till att rita om kartan.

Vi ser få strukturaffärer inom arkitektbranschen, vilket säkerligen kan förklaras av skiljaktiga kulturer och olika arkitektursyn men också ägarnas djupa personliga engagemang i den egna verksamheten. Företag kan helt enkelt ha svårt att mötas. De större strukturgrepp som idag görs involverar primärt de allra största aktörerna inom konsultsektorn där perspektivet idag inte bara är nordiskt utan också europeiskt.

Inte heller har några nya påtagliga utmaningar mot branschen kommit från aktörer som erbjuder en annan eller bredare mix av tjänster. Undantaget är inredningsarkitektbranschen, där företag med bredare erbjudanden och andra affärsupplägg brutit in på inredningsarkitektföretagens traditionella marknad.

Det interna förändringstrycket får alltså sägas ha varit rätt begränsat under en längre tid. Det rör sig dock i den annars av hävd rätt så konservativa byggbranschen. Utmaningarna finns där i form av de stora aktörernas alltmer utpräglade kostnadspress, mer genomtänkta industrialiseringsprocesser samt nya krav på integrering av planering, projektering, inköp och produktion. Nya samverkansformer, inte sällan under den inte helt entydiga etiketten partnering, skapar nya förutsättningar och nya roll- och samarbetsmönster.

Att medverka i dessa nya konstellationer och ta en annan roll än den hävdvunna förutsätter ett annat ansvarstagande och också ett visst mått av riskexponering. Den mer traditionella arkitekt- och konsultrollen är inte precis ansvarsbefriad men får nog ändå sägas vara rätt så riskbefriad. Att ta nya roller med åtföljande nytt eller större ansvar förutsätter oftast en större benägenhet för att ta risk. Det kan ligga nära till hand att väja för risk, men sannolikt måste de arkitektföretag som vill utveckla sina positioner på marknaden umgås med tanken på ett större risktagande.

Hindren för en sådan utveckling kan vara ekonomiska, men sannolikt ligger de främsta hindren på ett annat, mentalt eller känslomässigt, plan. Det är svårt att vänja sig vid tanken på större riskexponering, när den traditionella arkitektrollen inte varit förknippad med någon större grad av risktagande.

Slutsats

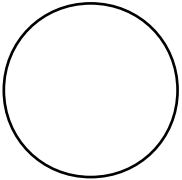
Det utifrån kommande förändringstrycket gör det nödvändigt för arkitektföretag att, åtminstone till någon del, fundera över sina strategier när det gäller roll, ansvar och risk. Framför allt måste det finnas en beredvillighet till att förutsättningslöst pröva frågan om roll, ansvar och risk inför varje nytt engagemang, varje ny uppdragssituation.

Det behöver nog finnas en rollgarderob på varje arkitektföretag där man kan gå in och ta sig några funderingar kring roll, ansvar och risk, innan man, utan vidare eftertanke, klär sig för ett nytt uppdragsengagemang i samma klädedräkt som senast. Det finns olika möjligheter och förutsättningar inför varje nytt uppdrag och i varje ny relation till en kund.

Det kommer knappast att fungera i framtiden att gå genvägen förbi återkommande diskussion om roll, ansvar och risk. Vill man få utrymme för att utnyttja sin fulla potential på marknaden måste nog denna diskussion ständigt föras inom arkitektföretaget.

3. Tiden

Finns det skäl att tro att vi någonsin kommer att få mer tid till förfogande i framtiden? Vilka är förutsättningarna för utveckling av verksamheten i ljuset av ständigt ökad tidspress och kortare framförhållning?



När det här diskussionsmaterialet utkommer hösten 2007 är det sedan ett par år tillbaka högtryck i arkitektbranschen. Planer, hus, anläggningar och inredning spottas fram i en alltmer uppdriven takt. Resursutnyttjandet, som det skulle heta i en affärstidskrift, är maximalt i branschen. Företagen nyanställer och växer. Undersökningar gjorda under 2006 och 2007 visar att sju av tio arkitektföretag anser att de inte får tag i personer med rätt sorts kompetens.

Konjunkturinstitutet har vårvintern 2007 lyft fram arkitekt som ett bristyrke. Mestadels återfinns tio sidor platsannonser i Arkitekten. Finns det något att klaga över? Är inte allt bra?

Jodå, arkitekter som är vana att åka konjunkturmässig berg-och-dalbana tycker nog överlag att det är rätt så angenämt med stark efterfrågan och gott om jobb. Men det finns en paradox. Samtidigt som marknaden är urstark krymper framförhållningen, åtminstone om man ser det i ett lite längre tidsperspektiv. Nu är ju branschen van att leva med en framförhållning som knappt räcker för att möta genomsnittliga uppsägningstider för personalen, så vad består det nya i?

En sysselsättningsundersökning som Sveriges Arkitekter genomfört runt årsskiftet 2006/07 visar att åtminstone de mindre och medelstora arkitektföretagens planeringshorisont och framförhållning idag är betydligt sämre än vad den var före den senaste rejäla konjunkturdugånngen 2003. Tre år efter konjunkturdippen 2003 har branschen ännu inte den framförhållning man hade under den femårsperiod, 1998–2002, som föregick det år då konjunkturbotten nåddes, det vill säga 2003. Man kan på goda grunder ställa sig frågan om kortare framförhållning har kommit för att stanna. Ska detta bli arkitektbranschens framtida signum, att leverera under alltmer tidspressade villkor? Ska arkitektur bli ”print on demand”?

Det finns nog en allmänt spridd insikt om att framtidens arbetsprocesser knappast kommer att ge mer tid för reflektion och problemlösning. Men måste tiderna bli knappare och knappare? Och måste branschen vänja sig vid en säker beläggning som inte når upp till mer än 25–30 procent fyra månader framåt i tiden?

Vilka är egentligen orsakerna till att alla processer går fortare och fortare och att branschen jobbar för högtryck rätt nära inpå ett stup eller åtminstone ett sluttande plan? Orsaksbilden är säkerligen ganska komplex, sambanden likaså. Några orsaker kan dock urskiljas. Många beslutsprocesser gällande investeringar tar i dag lång tid. När beslut väl fattas är det bråttom. Det mesta ska vara klart i det närmaste omedelbart. Byggherrar och olika beställare förutsätter att arkitektföretagen står där beredda med väl avvägda resurser att kasta in direkt när beställningen är gjord och gärna innan den är riktigt slutgiltig.

Projekt styckas idag också upp på ett helt annat sätt än tidigare. Projekt stoppas, hamnar i vänteläge för att plötsligt rivstarta igen. Vi ser också att det förekommer att vissa kategorier beställare gärna byter arkitekter i projektets olika skeden. Många upplever att detta görs mycket medvetet och kan vara ett led i en strategi. Ett arkitektföretag anlitas för den initiala gestaltningen. Därefter kallas någon annan in för realprojekteringen. Inte gärna vill man då ha någon som har några specifika känslor för projektet, någon som inte slåss för kvalitet och idéer som kommit fram i projektets tidiga skede. Att byta arkitekt kan vara en prisfråga men det är inte alls ovanligt att man primärt söker någon som rappt projekterar utan att kommentera eller vara besvärlig. När sedan projektets interiör ska få lite finish kan den ursprungliga arkitekten visa sig vara lämplig eller nyttig igen.

Bortsett från att detta sätt att arbeta skapar kunskapsförluster i projektet vid varje övergång så leder det till att arkitektföretagens vardag blir ryckig och att ett ”säkert jobb” plötsligt kan försvinna i väg.

Det byggs och projekteras samtidigt, det är inget nytt. Men frågan är om det inte samtidigt ändras i projekteringen allt oftare, något som knappast är gynnsamt för projektets ekonomi. Det finns kanske här ett pris på tidspressen som borde diskuteras mer?

Samtidigt finns sannolikt en ännu större prislapp på tidspressen, som inte heller diskuteras

särskilt mycket. Vad får vi för kvalitet när gestaltning och skapande utsätts för en allt hårdare uppdriven produktionstakt? Vilken tid ges för eftertanke och prövning? Hur får vi nödvändig ställtid och vila? Och är det alltmer uppskruvade tempot det bästa sättet att få en trygg och störningsfri arbetsprocess i projekten?

Slutsats

Om det nu råder ganska stor enighet om att tempot i alla de processer arkitekter medverkat i successivt skruvats upp och att det inte finns någon egentlig väg tillbaka till mer tid för omsorg och eftertanke i projekten, vilka slutsatser ska arkitektföretagen dra av det?

Genomtänkt planering, hög kvalitet och hållbara resultat kräver ett omsorgsfullt arkitektarbete. Det måste vara en uppgift att ständigt argumentera för att en omsorgsfull arkitektinsats kräver sin tid. Samtidigt som enskilda arkitekter, arkitektföretag och Sveriges Arkitekter måste stå upp för den uppfattningen har vi att anpassa oss till en verklighet med successivt ökat tempo, större ryckighet och parallellt pågående produktionsprocesser.

Hur arkitektföretaget ska kunna anpassa sin planering, sin resursdisposition och sina arbetsprocesser till denna utveckling är en betydande utmaning. Lika lite i detta avseende som när det gäller process- eller affärsmässig utveckling i arkitektföretagandet finns det något entydigt och självklart recept att skriva ut. Den utveckling som vi nu har på marknaden innebär dock att företagen måste fundera på vilka krav allt snabbare processer ställer på utveckling av interna rutiner och styrsystem, hur arbetsprocesser kan effektiviseras och hur man resursmässigt kan möta en verklighet där ryckighet, tvära kast och kort framförhållning blivit en vardag.

Samtidigt måste det vara varje arkitekts och varje arkitektföretags uppgift att i varje uppdragssituation och gentemot varje kund argumentera för en tidplanering som ger utrymme för analys, reflektion, prövning av alternativ, funktionalitet och god gestaltning – allt det som varje kund innerst inne vet ger projektet sitt mervärde, såväl ur ekonomisk som gestaltningsmässig synvinkel. Arkitektrollen har i detta avseende ett dagligt inslag av att hävda förutsättningarna för hur bra hus, planer, anläggningar och inredningar blir till.

4. Värdekedjan

Vägen till ökat inflytande kräver ett steg upp i värdekedjan, vilket i sin tur innebär att man kanske måste överväga att lämna uppgifter bakom sig som någon annan kan göra billigare.

Det finns i alla produktions- och distributionsprocesser en värdekedja, där tjänstens eller produktens marknadsvärde successivt ökar. Värdeadderingen fram till den slutliga konsumenten eller nyttjaren kan vara jämn, men värdeackumuleringen kan också ske sprängvis. I vissa processer kommer idégivaren, kreatören, uppfinnaren i åtnjutande av denna värdeökning, men mer vanligt är att de stora aktörer som behärskar och leder produktions- och distributionsprocesserna, förutom slutägarna, gottgör sig de avgörande värdeökningarna.

Arkitekter befinner sig i värdekedjans början. Arkitektens insats kan många gånger vara helt avgörande för de värdesprång som projektet, och objektet, så småningom tar. Arkitektens analys av ett projekts möjligheter och val av lösning kan vara utslagsgivande för projektets framgång.

Traditionell roll- och ansvarsfördelning i byggprocessen gör det dock näst intill omöjligt för arkitektföretaget att tillägna sig del i ett projekts framtida värdeökning. Arkitekten lägger värdekedjans grundsten men tar bara betalt för den tid som åtgår för att placera grundstenen.

Den tjänst som lämnar arkitektens ritbord eller dator har oftast ännu inte fått det värde som gör att det går att göra en affär på resultatet på annat sätt än att i stort sett ta betalt för nedlagda timmar. Det är när lösningarna satt sig i projektet och på marknaden som affärsmöjligheterna reellt öppnar sig.

Då, när projektet väl får sitt marknadsvärde, tas detta om hand av de aktörer som tar vid efter arkitekten i processen. Arkitekten är då redan fränkopplad, eller har åtminstone placerats i en roll som inte ger möjlighet att påverka produktions- och distributionsförutsättningarna.

Arkitektföretagen har all anledning att fundera över hur man kan ta olika sorters steg upp i värdekedjan. Utan att i grunden ändra sin roll finns det alltid insatser att göra när det gäller olika affärsupplägg, till exempel finders fee (belöning eller provision för att man hittat rätt förutsättningar för ett projekt eller skapat detsamma), bonus (en premiering för levererans av en effektiv fel- och konfliktfri process) eller incitament (del i en risk- och vinstkalkyl).

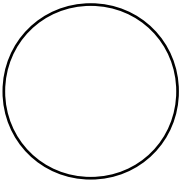
Men det är samtidigt uppenbart att många arkitekter på annat sätt är intresserade av att vidga sin roll och sitt åtagande. Under senare år har allt fler arkitektföretag tagit på sig uppgiften att initiera, utveckla och genomföra projekt i egen regi, det vill säga ta en roll som developer.

Det som gör en developer till en developer och som skiljer denne från en traditionell arkitektroll är delaktigheten i processen. Arkitekterna letar upp projektet, skissar, ritlar, kalkylerar och driver igenom projektet till sista skruven är på plats. Det är denna aktiva arkitektroll som framförallt kännetecknar de arkitekter som valt att bli developers. De tar hela ansvaret. Att de vågar satsa pengar i projekten handlar till stor del om att de tror på sin produkt och att det i slutändan är det sätt på vilket projektet går ihop och de får lön för mödan.

De allt fler exemplen på marknaden visar att developerrollen verkligen inte är en tummelplats för en experimentell arkitektur. Det är en i hög grad marknadsanpassad arkitektur som produceras när arkitekten blir developer. Det finns exempel på kontor och idrottshallar. Men nästan uteslutande är det bostäder som står i centrum, inte så många villor, men desto fler radhus och flerbostadshus.

Motiven för att lämna den väl intrampade stigen varierar, men man kan se ett mönster. Det finns en uppenbar otillfredsställelse över att få lämna ifrån sig stafettpinnen i processen utan att kunna påverka hur den som tar över stafettpinnen i projektet värderar dess idéer och eftersträva kvalitet. Inflytande, eller kontroll, är därför ett av flera nyckelord. En viktig drivkraft är att söka behålla kontrollen över slutresultatet.

Process är ett annat nyckelord. Att lära sig att hantera och ta ansvar för den process som följer efter projekteringen är en annan tydlig drivkraft. Påtagligt är att de arkitekter som aktivt sökt vidga sin roll har insett att man i kraft av utbildning och erfarenhet är väl så skickade som andra aktörer att driva den fortsatta processen till ett slutligt förverkligande och kanske också ägande och förvaltande. Att förmåga att hantera och driva processen också ger makt bidrar till intresset av att kliva in i en roll som developer.



Att arkitekturen är en ytterligare drivkraft är inte att ta miste på. Värn av sammanhållen kvalitet och en arkitektur man vill se förverkligad är en tydlig bevekelsegrund för många som söker en position starkare än den man har som projektfokuserad, men inte processororienterad arkitekt.

Affär framstår som ytterligare ett nyckelbegrepp. Det är svårt att, mer än marginellt, utveckla sina affärer så länge man håller sig inom den ram för arkitektverksamheten som är gängse. Så länge de tjänster man erbjuder marknaden i dag och i morgon kommer att vara desamma som i går så får man också finna sig i att utrymmet för affärsmässig förädling av verksamheten är begränsad.

Om man nu inte vill ta på sig en producerande roll och fullt ut vara byggherre kan åtminstone ett projektutvecklande åtagande ge förutsättningar för en affär som arkitekten annars aldrig har en chans att bli delaktig i.

När arkitekten tar ansvar för byggande handlar ekonomisering inte bara om estetiskt orienterade beslut, utan i lika hög grad om processbeslut. Hur ska upphandlingen ske? Hur kan projekteringen genomföras på ett effektivt sätt? Det finns en tydlig tendens bland arkitekter som blir developers att utveckla projektet tillsammans med en byggare.

För projekteringen innebär denna allians mellan byggaren och arkitekten/byggherren att ett led kapas. Det behövs inget förfrågningsunderlag, inte heller någon krävande anbudsruna. Man kan genomföra en mer direkt projektering, fri från en ofta mycket tids- och därför kostnadskrävande batalj mellan beställare, entreprenör och arkitekt.

I de fall ett förfrågningsunderlag upprättas kan upphandlingen många gånger ske med klara spelregler. En mer homogen produkt kan åstadkommas. Det skapas lite utrymme för entreprenören att välja sådant som inte arkitekten godkänner.

Allt det här ställer givetvis stora krav på arkitekten. Beslut som oftast inte tas måste tas, ibland kan det innebära att arkitekten får tänka om. Det är kanske helt omöjligt att rita en specialtrappa. En sämre, men fungerande, lösning måste ibland accepteras. Projektet måste anpassas till rådande produktionsvillkor.

Går det nu att ta steget upp i värdekedjan och samtidigt slå vakt om all den produktion, även av enklare tjänster, man idag har? Det är inte säkert att det utan vidare går att förändra sin position i processen och samtidigt behålla produktionen av tjänster som är av lite enklare slag där konkurrens och prispress är betydande.

Att lämna ifrån sig vissa enklare tjänster behöver dock inte innebära att man tappar kontrollen över denna produktion. Det finns alltid möjligheter att behålla inflytande och kontroll genom att lägga ut enklare uppgifter på andra utförare, men inkludera dessa tjänster i det man levererar till sin beställare. Det är inte avgörande vem som utför detta arbete, avgörande är istället vem som tillhandahåller och levererar.

Generellt bör nog arkitektföretagen ägna mer tankar åt att fundera över hur man ska bli den sammanhållande leverantören av de tjänster som kring- och underleverantörer producerar. Det handlar ytterst om strategisk positionering i leveranskedjan.

Slutsats

Alla arkitektföretag kommer naturligtvis inte att bli developers, många kommer inte att ens pröva rollen. Flera har dock alldeles tydligt ställt en tå på tröskeln till ett vidgat åtagande, i första hand som ett komplement till sin befintliga roll, men i andra fall med en uttalad ambition att byta position på marknaden.

Stannar man inom ramen kan man förstås i vardagen ständigt jobba med sin affärsutveckling, skaffa en helhetssyn på sin prissättning och trimma sin organisation med goda modeller för att återutnyttja kunskap och utveckla sitt ledarskap.

Samtidigt finns det hinder och nya utmaningar. Beställare kommer att fortsätta att tycka att det går att prispressa projektering. Nya aktörer kommer med kombinationserbjudanden där gestaltning och leverans vävs ihop. Globaliseringen öppnar för lågpriskonkurrens.

Att vidga ramen ger andra förutsättningar. Genom att utveckla sitt erbjudande till marknaden tar man ett steg upp i värdekedjan. Där hägrar en intressantare position, en bättre kontroll, en intressantare affär och en gnutta makt att använda till något förnuftigt.

Man kan stanna i ramen eller välja att vidga den. Vad man än väljer är det ett aktivt ställningstagande med konsekvenser.

5. Hållbarhet och miljö

Miljöfrågorna förändrar förutsättningarna för byggandet. Klimat- och miljöaspekter kommer i framtiden att behandlas på ett helt annat sätt än tidigare. Energismarta lösningar blir ett självklart inslag i all planering och gestaltning.

Det är uppenbart att klimat-, miljö- och energifrågor på ett avgörande sätt kommer att förändra förutsättningarna för planering och byggande. För arkitekterna innebär det stora utmaningar – och fantastiska möjligheter att med kreativa och smarta förslag bidra till bättre miljö och energieffektiva lösningar.

Klimat- och miljöfrågor kommer att påverka allt från hur vi planerar våra städer och löser våra kommunikationer till hur vi energihanterar vår bebyggelse, både befintlig och tillkommande. Utmaningarna finns i allt från hållbar stadsutveckling till energismart arkitektur.

Uppvärmning av bostäder, lokaler och anläggningar står för cirka 40 procent av energianvändningen i samhället. I Sverige är målet att energianvändningen i bostäder och lokaler ska minska med 20 procent till år 2020 och halveras till år 2050, allt jämfört med värdena 1995. Till år 2020 ska beroendet av fossila bränslen för energianvändning i fastighetssektorn vara brutet och ersatt med förnybar energi.

Vid sidan om dessa nationella mål arbetar byggsektorn för att minska miljöbelastningen genom exempelvis smartare energianvändning, frivillig miljöklassning, effektivare materialanvändning, utfasning av farliga ämnen, regler för avfallshantering och byggvarudeklarationer.

Passivhustekniken har under de allra senaste åren fått ett veritabelt genombrott i Sverige. Från att tidigare ha använts i liten skala och små projekt byggs idag stora bostadsprojekt med passivteknik och exempel finns på att relativt omfattande ombyggnader av miljonprogramsbymggnader sker med passivteknik. Det finns all anledning att tro på fortsatt stegrat intresse.

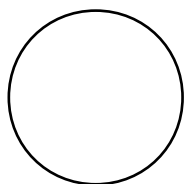
Nya regler om energideklarationer av byggnader har införts. Inom en nära framtid ska alla byggnader, även småhus, ha en energideklaration. Syftet med deklARATIONERNA är att få fram information om en byggnads energiprestanda och rekommendationer till åtgärder för att minska energianvändningen.

Dessa regler i all ära, kraven på hållbara lösningar, sunda material och energieffektivt byggande kommer att växa fram på marknaden och i framtiden bestämma förutsättningarna, oberoende av regler om energideklarationer. Sådana regler är verkligen inte oväsentliga, men det är marknaden i form av byggherrar och deras kunder som kommer att bestämma färdriktning och utvecklingstakt när det gäller miljöanpassning och energieffektivitet.

Byggherrar är idag ytterst måna om att framstå som miljömedvetna och miljöansvariga. Det handlar dels om att med en stark miljöprofil locka kunder och hyresgäster som efterfrågar en sund miljö, dels om insikten att mycket står att vinna, imagemässigt och i reda pengar på medvetna material-, produkt- och metodval i planering, byggande, förvaltning, drift och skötsel. Tittar man, exempelvis, på Vasakronans hemsida finner man ett företag med insikt om att fastigheterna påverkar miljön under hela sin livstid, varför målet är ställt att hela företaget under loppet av 2007 ska ha uppnått klimatneutralitet. Det finns en stark drivkraft att minska värmeförbrukningen som redan ligger 25 procent under riksgenomsnittet för lokaler. Företaget är miljöcertifierat enligt ISO 14001 och alla anställda får en grundläggande miljöutbildning. Alla tjänstebilar är miljöbilar.

Detta är nu bara ett exempel, men något som visar hur kraven redan ställs på och ytterligare kommer att skärpas på arkitekter, entreprenörer och andra leverantörer av varor och tjänster.

Idag ställer byggherrar tydligare krav på energiprestanda när de ska investera i byggande. En ny byggnad får inte konsumera mer än så eller så mycket energi. Det är uppenbart att detta skapar en stark efterfrågan på energieffektiva lösningar och, framförallt, energismart arkitektur. I botten ligger förstås insikten om att klimatförändringarna kräver omställning och anpassning till nya realiteter. Den energiförbrukning vi idag har innebär en miljöbelastning som inte är långsiktigt hållbar.



Slutsats

Efterfrågan kommer att öka på byggnader med bra energiprestanda. Byggherrar och deras kunder kommer att ställa mer distinkta krav. Energieffektiva hus med låga driftskostnader kommer också att bli ett försäljningsargument.

Idag finns ett stort intresse för energismart arkitektur. Intresset spänner över allt från passivhus, det vill säga byggnader med ett mycket lågt uppvärmningsbehov tack vare en väl isolerad klimatskärm och styrd ventilation med värmeåtervinning, där energin från människor och apparater tas till vara, till byggnader med mer konventionella uppvärmningssystem men med ett ökat inslag av energismarta lösningar.

Att idag bygga energieffektivare är inte svårt. Nödvändiga kunskaper och insikter finns. Men det är när kraven på ett energieffektivare byggande ska vägas samman med kraven på funktion och gestaltning det kommer att krävas nytänkande och smarta lösningar. Energismart arkitektur kommer inte bara att efterfrågas i spetsprojekt utan alltid ha sin givna plats i varje projekts kravspecifikation.

Miljö- och energifrågor är och kommer i allt större utsträckning i framtiden att bli ett funktionskrav som ska vägas mot andra funktionskrav. För arkitekterna innebär det att miljö- och energifrågor kommer att vara styrande från första skissen. Arkitekterna måste också uppgradera sig kunskapsmässigt när det gäller miljö- och energifrågor. Att inbegripa energieffektivisering i arbetsprocessen från början förutsätter ett systemtänkande och ett intresse för hur energitekniska frågeställningar kan möta arkitekturen. Möjligheterna för den engagerade arkitekten är många. Utmaningen ligger i att gå i spetsen i fråga om hur man åstadkommer energismart arkitektur.

6. Utveckla och återutnyttja kunskap

Arkitektföretagen behöver skapa system för att utveckla och återutnyttja kunskap.

Att få göra hela uppdraget och arbeta sig igenom alla dess delar är oftast arkitektens ledstjärna. Uppdelade och sönderstyckade processer tycker de flesta arkitekter är en styggelse. Att få driva eller medverka i en process från ax till limpa är idealet.

I Sverige är marknaden inte uttryckligt uppdelad mellan arkitektföretag med påtaglig styrka i projektens tydliga skeden å ena sidan och arkitektföretag som är drivna och effektiva realprojektörer å den andra, även om en hel del kunder har sina egna uppfattningar kring detta.

Man kan på marknaden se en tendens till att beställare är beredda att betala mer och värdesätta högre initiala, problemlösande, kreativa tjänster med stort kunskapsinnehåll. Samma beställare kan dock samtidigt inta uppfattningen att projekteringshantverket kan prispressas.

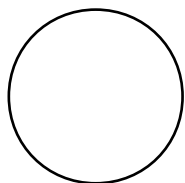
Det finns med andra ord en uppenbar kostnadspress riktad mot en stor del av arkitektarbetet, det vi här lite förenklat kan kalla realprojektering. Att det är så kan till en viss del förklaras av att andra aktörer än de arkitektföretag som försöker arbeta över hela skalan kan erbjuda enklare projekteringstjänster. Man kan numera se att olika tillverkare och leverantörer inte bara levererar sina produkter utan även tillhandahåller alltmer utvecklade IT-tjänster. I viss utsträckning kan också projekteringstjänster läggas ut i princip var som helst i världen där billig, kompetent och omedelbart tillgänglig produktionskapacitet finns.

Slutsats

Den utveckling som beskrivits ovan indikerar att delar av detaljprojekteringen och andra, mer standardiserade, uppgifter successivt kommer att konkurrensutsättas och prispressas alltmer. Den fråga arkitektföretagen i detta perspektiv bör ställa sig är om man kommer att kunna vara konkurrenskraftiga när det gäller vissa, avgränsade, enklare projekteringsuppgifter eller om man bör lämna sådana uppgifter till någon annan på marknaden och i stället koncentrera sig på att utveckla de tjänster som är mest värdeadderande och ger förutsättningar för att ta steget upp i värdekedjan.

Företagen bör också ställa sig själva frågan hur man, i en värld där den traditionella verksamhetsbasen riskerar att naggas i kanten, kan utveckla ny kunskap på ett strukturerat sätt och hur sådan kunskapsuppbyggnad kan återföras till det dagliga projektarbetet i form av effektivare processer och ett större kunskapsinnehåll i tillhandahållna tjänster.

Mer genomtänkt och strategisk utveckling av system för att återutnyttja kunskap är ett led i ett sådant arbete. Det kan göras genom egna bygglådor eller arkiv där enklare färdiga lösningar kan plockas upp och direkt föras in i en projektering. Det finns idag många situationer där mer eller mindre samma lösning ritas gång efter gång. Möjligheten att få vettigt betalt för sådant arbete är kanske inte så stor i framtiden. Att lagra och återanvända lösningar kräver mindre tidsåtgång och kan ge bättre ekonomi även när det gäller de mer standardiserade inslagen i projekteringsarbetet.



7. Priserna

Arkitektföretagen måste utveckla affärsstrategier som ger utrymme för prismässig diversifiering. Företagen måste gå från att prismässigt vara varandra så lika som möjligt till att bli så olika som möjligt.

Arkitektbranschens arvoden är, vid en jämförelse med kunskapsförsäljning inom andra branscher, låga. Ändå är kanske inte den jämförelsevis låga prisnivån det stora problemet för arkitektbranschen. De avgörande problemen ligger i stället i den sammanpressade prisbilden och den affärsmässiga konformiteten.

Skillnaderna när det gäller genomsnittligt timpris är i dag hårfina när det gäller företagen inom arkitektbranschen. Flertalet företag har en prissättning som ligger stadigt i den prismässiga mittfåran. Hälften av branschens företag har ett genomsnittligt timpris som avviker mindre än 10 procent från medeltimpriset för hela branschen.

De företag som avviker mer är antingen sådana som är utpräglat små och verksamma inom en geografiskt begränsad marknad utanför storstadsregionerna och har ett betydande inslag av privatkunder eller är företag som per definition är självständiga men som arbetar i underkonsultroller till andra arkitektföretag.

Företag som kan hålla ett utpräglat högre genomsnittspris är oftast nischade eller specialiserade, inte sällan verksamma inom ett tydligt kommersiellt marknadssegment, till exempel handel eller annan kommersiell verksamhet med krav på ständigt förändringsarbete och snabbt och lätt avläsbara resultatsiffror.

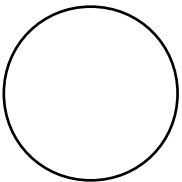
Man kan säga att utrymmet för ett diversifierat arkitektföretag, som har ambitioner att kunna arbeta med allehanda uppdrag, att profilera sig prismässigt är ytterst begränsat. Det går knappast på marknaden att peka ut något sådant företag som prisledande. Vissa har bättre lönsamhet än andra, men det beror oftast på att man arbetar med effektivare processer till vilka också ledande medarbetare anpassat sig och dessutom har mer välfungerande ledningssystem, inte att man når bättre lönsamhet genom högre priser än konkurrenterna. Det finns knappast i branschen någon gemensam uppfattning om vilket av de 25 största arkitektföretagen som är prisledande. Svaret på frågan om vilket företag som är prisledande är nog istället inget!

Typiskt för arkitektbranschen är också att prisskillnaderna mellan större och mindre arkitektföretag är relativt små. Till och med en betydande del av ensamföretagarna arbetar med timpriser som kan mäta sig med medelstora och större företags prissättning. Det visar sig att skillnaderna i snittpris mellan ett större och väletablerat arkitektföretag och ett mindre många gånger begränsar sig till cirka 5 procent, vilket inte betyder mer än 30–40 kronor på timpriset.

Det finns vissa regionala skillnader i prissättningen, där man framförallt kan se att prisnivån är något högre i Stockholm. I sammanhanget bör då nämnas att ungefär hälften av den yrkesverksamma arkitektkåren finns i Stockholm och att ca 40 procent av landets investeringar i anläggning och byggande sker i Stockholmsområdet. Prisnivån i Stockholm överstiger landets genomsnittspriser med cirka 5 procent. Tar man i beaktande att Stockholm är nästintill halva marknaden för arkitektarbete är alltså priserna i Stockholm överlag cirka 10 procent högre än ute i landet. Här finns förstås en fallande skala. Prisnivåerna i de övriga storstadsområdena och i landets tillväxtregioner avviker mindre från Stockholmspriserna än priserna på mindre orter och i områden med långsammare tillväxt.

Oavsett vilka jämförelser vi gör (stort–litet företag, allmänpraktiserande–specialistföretag, storstad–landet i övrigt) kan vi konstatera förhållandevis små skillnader i företagets prissättning.

Branschens företag är medvetna om detta och det som mest präglar prissättningen är också försiktighet. Man passar sig för att prismässigt försöka sticka ut. Många har säkert också gjort bedömningen att det helt enkelt inte går. Anledningen är naturligtvis att beställarna på marknaden också är medvetna om prisbilden och utnyttjar denna kunskap för att hålla kontroll på priserna. Det hör ju inte till ovanligheterna att ett arkitektföretag som försöker lyfta sig något prismässigt får höra av beställaren att andra är billigare och att det minsann finns gott om konkurrenter beredda att ta vid.



Marknaden har alltså ytterst lätt för att överblicka arkitektbranschens prisbild. Det ligger en stor fara i detta. En enhetlig prissättning leder vissa byggherrar och entreprenörer till slutsatsen att arkitektföretagens tjänster är likvärdiga. Då skapas en föreställning om att man lätt kan byta arkitekt och arkitektföretagen spelas ut mot varandra.

Den affärsmässiga transparensen förstärks av det faktum att kalkylering, offertarbete och affärsupplägg görs på ungefär ett och samma sätt i flertalet företag.

Arkitektföretagens kunder, åtminstone de etablerade och marknadsledande, ”vet” alltså väldigt väl vad arkitekten ska kosta. Hela branschen, såväl köpare som säljare, rättar sig efter dessa insikter. Att under sådana branschförutsättningar försöka åstadkomma ett allomfattande prismässigt branschlyft är i det närmaste omöjligt.

Den stora utmaningen ligger i att affärs- och prismässigt försöka göra det som inte merparten av konkurrenterna gör. Samtidigt ska man inte underskatta betydelsen av högre priser. Kunskapen är inte alltid så stor om vad ett högre pris ger för utfall i form av ökad vinst. Ett litet räkneexempel:

Antag att ett företag har ett genomsnittligt timpris om 700 kr/tim. Vidare antar vi att i genomsnitt 1.400 tim/år kan debiteras kund, vilket leder till en årsomsättning på 980.000 kr/anställd/år, vilket är i paritet med den omsättning större och medelstora arkitektföretag i dag har. Ett sådant företag har idag en vinst per medarbetare på kanske 60.000–70.000 kr/år, vid en sämre konjunktur kanske hälften så mycket. Om priset höjs med 10 kr/tim, det vill säga med endast 1,4 procent ökar vinsten, allt annat oförändrat, med minst 20 procent. Utväxlingen på en dryg procents prishöjning är alltså betydande.

Prisjusteringar i arkitektbranschen görs normalt med utgångspunkt från en bedömning av allmän kostnadsutveckling och vad beställarna kan antas acceptera i form av generella prisjusteringar. Sällan görs i arkitektföretagen en genomträngande bedömning av huruvida den prisbild man har är rätt eller går att utveckla eller strukturera på något annat sätt. Oftast tas prisbilden för given och ingångsvärdena när årets prisjustering ska göras ifrågasätts inte. Någon ordentlig analys av prisbilden kommer därmed inte till stånd, utan man fuktar fingret och känner vartåt vindarna blåser. Är känslan att fyra procents prisjustering är rätt, då höjs priserna med fyra procent. Problemet är bara det att också alla andra fått samma känsla och dragit samma slutsats. När man dessutom vet att löne- och personalomkostnader ökar i samma takt blir slutsatsen efter ”årets prisanalys” att ingenting har hänt. Ingen som helst branschutveckling har därmed kommit till stånd.

Till branschens problem måste tillföras två ytterligare omständigheter, konjunktursvängningarna och den offentliga upphandlingens villkor. Arkitektbranschen lever med byggkonjunkturons svängningar och utvecklingen på fastighetsmarknaden. När marknaden går ner skärps konkurrensen om uppdragen och priskonkurrensen blir alltmer framträdande. De prisjusteringar som kunnat göras när marknaden varit balanserad eller god kan snabbt raderas ut. Det gör däremot inte företagets internkostnader, som är desamma. De lönsamhetsnivåer som under gynnsamma marknadsbetingelser kan ligga i intervallet 8–10 procent går, när marknaden dippar, mot noll.

Erfarenhetsmässigt vet vi att det kan gå ytterst snabbt för branschen ”att köra i diket”, men att vägen upp från diket kan vara både lång och svår. Det är alltså ytterst svårt för arkitektföretagen att nå en resultatnivå som är uthållig och i huvudsak oberoende av konjunktur. När marknaden är god ökar lönsamheten, enbart till följd av att fler timmar kan säljas. När marknaden viker sjunker andelen debiterbara timmar och lönsamheten går mot noll.

Situationen kan verka hopplös och skulle också vara det om det endast gavs en möjlig lösning på frågan om hur en prismässig diversifiering och en bättre lönsamhet skulle kunna åstadkommas. Nu är det inte så av det enkla skälet att branschen inte kan ta sig ur sin affärsmässigt trängda situation genom att försöka sig på en gyllene lösning.

De lösningar som finns är istället hur många som helst, men det finns inga givna, ensartade branschlösningar, utan allt som är ägnat åt att utveckla prissättning och lönsamhet ligger på företagsplanet.

Slutsats

Varje arkitektföretag måste för egen del analysera vad man kan göra när det gäller affärsstrategier för att ta sig ur den prismässiga mittfåran. I det arbetet måste inbegripas en analys av vad konkurrenterna gör, inte för att anpassa sig till vad dessa gör utan istället utnyttja den kunskapen för att se till de egna möjligheterna att göra något som kan avvika eller lyfta prisnivån.

Det är summan av många små åtgärder i den dagliga verksamheten som till slut ger resultat. Ett mer utvecklat affärsstrategiskt tänkande är naturligtvis grunden, men det är hur en mer bearbetad affärsstrategi tillämpas i den dagliga verksamheten som avgör den affärsmässiga framgången.

Vad varje företag kan och bör göra kan alltså inte beskrivas här. Däremot kan två huvudspår identifieras.

Det gäller, för det första, att försöka identifiera affärsingångar som inte baserar sig på timpriser alltför mycket. Affärer baserade på av marknaden kontrollerade timpriser leder till status quo. Det är förvisso svårt att lösgöra sig från de timpriser marknaden vant sig vid att använda som avstämningssinstrument, men kalkylering och offertarbete måste i större utsträckning ta sin utgångspunkt i annat än timpriser om det ska kunna bli någon affärsutveckling att tala om.

Den andra huvudinriktningen måste vara att försöka göra affärsuppläggen mindre transparenta och dessutom mer olika. Företagen måste hålla en arsenal av möjliga affärsupplägg och förutsättningslöst vara beredda att pröva och utveckla dessa beroende av vad varje ny uppdragssituation medger.

Det finns inte en väg framåt när det gäller affärsutveckling i arkitektbranschen, snarare ett myller av stigar. Man kanske kan säga att ett rejält affärsmässigt lyft för branschen först kan åstadkommas den dag arkitektföretagen börjar tänka och agera i affärsmässiga sammanhang så olikartat som möjligt.

8. Gratisarbetet

Arkitektbranschen måste tala öppet om gratisarbetandet. Arkitektföretagen måste ändra inställning till gratisarbete, underprissättning och överpresterande.

Alla som producerar och säljer kunskapstjänster har att brottas med frågan om vad som kan debiteras kunden och vad som inte kan det och vad som är ackquisition och marknadsbearbetning kontra vad som förs upp på uppdrag. Försäljning av kunskapstjänster rymmer, oavsett bransch, ett visst mått av gratisarbetande.

Ändå får nog gratisarbetandet anses vara ett speciellt signum för arkitektbranschen. Ingen kan ha någon säker uppfattning om storleken på gratisarbetandet, men få beskriver det som en marginell företeelse. De flesta är överens om att det utgör ett betydande branschproblem att arkitekter inte sällan tenderar att prestera och leverera mer än vad man får betalt för.

En reell affärsmässig utveckling i arkitektbranschen låter sig inte förenas med fortsatt gratisarbetande, medveten underprissättning och lika medvetet överpresterande. Kulturen måste ändras, annars blir försöken att lyfta verksamheten affärsmässigt inte trovärdiga.

Att gratisarbetandet har en betydande omfattning är varken ett nytt eller ett avgränsat svenskt problem. Det har både en historia och är dessutom en internationellt välkänd företeelse. Förekomsten av gratisarbete får närmast beskrivas som ett kulturinternt problem, grundat på inställningen till och attityder i yrkesutövningen. Därmed är det också sagt att förhållningssättet till gratisarbete och överpresterande inte är så lätt att ändra, men de problem som följer av det måste diskuteras öppet. För trots allt är ett omfattande gratisarbetande ett tillkortakommande.

Om man antar att var tionde utförd arbetstimme i projekt inte debiteras på kund innebär det att den svenska arkitektbranschen gratisarbetar för drygt en halv miljard kronor per år. Det motsvarar drygt 500 årsarbeten. Kan det verkligen vara en rimlig uppskattning att 500 arkitekter levererar gratis årsarbeten till sina kunder? År ut och år in? Tja, det är en grov gissning. Säg att förekomsten av gratisarbete i stället är hälften så stor, hur mycket mindre blir det grundläggande problemet då? Det är nog i alla fall inte så enkelt som att påstå att problemet då bara blir hälften så stort.

Gratisarbetandet tar sig många uttryck. Gränsdragningen mellan ackquisition och gratisarbete kan, för det första, vara nog så subtil. Någonstans går dock alltid en gräns, allt för lätt att kliva över. När alltför genomarbetade skisser och förslag lämnas i samband med offertarbete och anbud måste nog gränsen sägas vara passerad. När man deltar i parallella uppdrag och andra konkurrensupphandlingar och accepterar uppdragsvillkor som innebär att man vet att man kommer att lägga ner tre gånger den tid man får ersättning för, ja då är gränsen definitivt passerad.

Dessutom finns ju i arkitektbranschen det speciella fenomenet tävlingar som, oavsett vilket förhållningssätt man har till arkitekttävlingar, innebär att arkitektkåren levererar stora volymer arbete som inte ersätts och därmed kan beskrivas som en variant av gratisarbete.

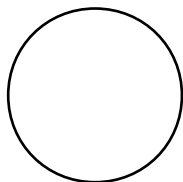
Ett annat slags gratisarbete är det som utförs när ersättningen, exempelvis det fasta priset, är slut men ambitionen säger att man måste genomarbete det hela ännu lite till för att bli nöjd och kunna stå för arbetsresultatet. När yrkesambitionen sträcker sig längre än den affärsmässiga förmågan uppstår ett glapp som måste täckas av arbetstimmar som inte kan faktureras.

Varianter på temat finns förstås. Inte ovanligt är att det utgått påbud om vilken arbetsinsats projektets ekonomi tål, det vill säga underförstått att den tid som i övrigt behövs för ett fullgott resultat inte förs upp på kundens konto. Sådana situationer kan uppstå från tid till annan, men påbudet kan också sitta i väggarna och därmed vara en del av företagskulturen. De anställda vet helt enkelt vilka spelregler som gäller.

Otaliga är de olika situationer där man inte tycker sig kunna föra alla utförda timmar på kundens konto. Det kan helt enkelt någon gång tyckas vara väl många timmar och istället för att försvara tidsåtgången ligger det nära till hands att helt enkelt stryka ett antal timmar.

Lika många varianter av gratisarbete som förekommer, lika många förklaringar finns till fenomenet.

Arkitektföretaget är beroende av ett jämnt inflöde av uppdrag. Att säkerställa sysselsätt-



ning är en stark och ständigt närvarande drivkraft. I jakten på uppdrag innebär det inte sällan att överprestationer tas till för att försöka säkra de uppdrag som garanterar en hyggligt stadig beläggning. Att så sker har säkert en förklaring i att branschens sysselsättning över längre perioder varierar kraftigt och de erfarenheter man har med sig från lågkonjunkturen är inte alltid så lätta att frigöra sig ifrån även om marknaden är stark. Lågkonjunkturbeteendet – knivskarp konkurrens och långa knivar – bär man därför med sig även i högkonjunkturen.

Minst ytterligare två huvudförklaringar finns till gratisarbetandet. En avgörande förklaring är den svaga tilliten till konkurrenternas agerande i olika konkurrens- och upphandlingssituationer. Man utgår allt som oftast ifrån att kollegorna överpresterar och spänner sig lite extra för att stå sig bättre i konkurrensen, varför man tvingas göra detsamma. Ställningstagandet kan vara grundat på bitter erfarenhet, men tycks lika ofta vara följden av en upplevd naturlag som säger att det tillhör kulturen att ta i lite mer än vad som egentligen vore motiverat.

Sund konkurrens är alltid bra, men den typ av konkurrens som tar gratisarbetandet för en självklar ingrediens är dubbelt skadlig. Att inte fullt ut lita på konkurrenternas beteende är en sak, men ytterst blir effekten av misstron att marknaden har kommit att betrakta gratisarbete som ett naturligt inslag i affären med arkitekterna. Kunder vet att man regelmässigt får mer än vad man betalar för, vilket naturligen håller tillbaka strävandena att ersätta varje timme som borde ersättas. Varje timmes överpresterande eller gratisarbete blir därmed ett hinder för en mer sund affärsreglering. Man kan inte förvänta sig att marknaden någonsin ska betala mer än vad som är absolut nödvändigt för arkitekters tjänster. Det går helt enkelt inte att åstadkomma i grunden sundare affärsvillkor så länge branschkulturen har ett etablerat inslag av gratisarbete.

En annan, och svårare frågeställning att diskutera, är hur gratisarbetandet påverkar självförtroendet eller, möjligtvis, i vilken utsträckning självförtroendet befördrar gratisarbete. Särskilt tydlig blir denna frågeställning i upphandlingssituationer där redovisningskraven är tydligt formulerade, men där man ändå tillhandahåller bonusmaterial i form av ytterligare planscher och än mer genomarbetade förslag. Visst kan sådant förklaras av att naturlagen säger att konkurrenterna gör likadant, men det går inte att komma ifrån att överpresterande i någon mån kan förklaras av att man kanske inte alltid tilltror det egna förslaget, levererat strikt efter uppställda redovisningskrav, att stå på egna ben. Tror man fullt ut på sitt eget förslag i en konkurrenssituation borde det ju, åtminstone i teorin, räcka med att leverera enligt de premisser som uppställts.

En ytterligare variant av upplevt nödvändigt gratisarbete är då arbetsinsatsen inte kunnat anpassas till affärsvillkoren eller, annorlunda uttryckt, då man inte lyckats få de affärsvillkor som gör den bedömt erforderliga arbetsinsatsen möjlig. Att söka balansen mellan arbetsinsats och affärsvillkor är naturligtvis i långa loppet det enda rimliga. Det är inte hållbart att med gratisarbete konsekvent försöka täppa till glappet mellan det man vill åstadkomma yrkesmässigt i uppdraget och de villkor man lyckats förhandla sig till för uppdraget. När diskrepansen finns där, eller riskerar att uppkomma, måste den hanteras med en kombination av affärsmässig medvetenhet och med en anpassning av arbetsinsatsen, inte med hjälp av gratisarbete.

Slutsats

Gratisarbetandet förhindrar en sund affärsutveckling i arkitektbranschen och vänjer arkitektföretagens kunder vid att allt behöver man inte betala för. Det finns inga skäl till varför det ständigt ska vara partiell rea på arkitektarbete.

Det kommer att ta tid att förändra arkitektbranschens inställning till gratisarbetandet. En början måste vara att öppet erkänna problemet och lyfta fram frågor om gratisarbete i ljuset. Detta kräver öppenhet och bearbetning av attityder i det egna företaget, men också ett öppnare samtal kollegor och konkurrenter emellan. Det går alltid att skylla på marknaden och konkurrenterna, men lika fullt finns ändå alltid ett individuellt ansvar.

Det finns helt enkelt inget alternativ till att våga lita på sund konkurrens och en öppen dialog om sund affärsreglering. Ställ dig själv frågan vad du kan göra för att åstadkomma större öppenhet. Det finns alltid något du kan göra som ännu inte gjorts och det finns markeringar som ni kan göra i ert företag när det gäller dialog och kontakter med branschkollegor. Insikten finns säkert om att slutenheten är förödande. Du har den, och dina kollegor har den. Dags att prata om det hela!

9. Begreppsapparaten

Gör klart för marknaden vad arkitektarbetet egentligen omfattar genom att ompröva den egna begreppsapparaten. Undvik den begränsande terminologi som inte förklarar vad arkitektarbetet rymmer.

Ordet arkitekt används ofta i överförd bemärkelse utanför arkitekternas eget verksamhetsområde. Den som driver komplicerade processer, ser till att överbrygga motsättningar och när ett av alla accepterat resultat, får ofta heta just arkitekt.

Arkitekt är i detta avseende ett starkt varumärke, som utgår från föreställningen att arkitektens generalistkunskaper är vad som behövs för att hantera komplexa sammanhang och väga samman skiftande, och kanske motstridiga krav och uppfattningar.

Samtidigt finns en paradox. I den dagliga verksamheten döljer, eller anonymiserar, ordet arkitekt alla de olika roller och funktioner som rymms i begreppet arkitektarbete.

I nästan allt arkitektarbete är arkitekten i varierande grad analytiker, koncept- och verksamhetsutvecklare, profilskapare, koordinator och strateg. Varje självständigt arbetande arkitekt lever i sin vardag upp till ett antal av dessa roller, vilket arkitekter och arkitektföretag i rätt begränsad omfattning lyckats klargöra för kunder och omvärld. Snarare har professionen rätt så väl lyckats dölja bredden på arbetsinsatsen genom att klumpa ihop de olika roller och funktioner man har i samlingsbegreppet ”arkitektarbete”. Det är, om uttrycket tillåts, en inte särskilt smart paketering.

Det är inte smart av det skälet att ”arkitektarbete” för omvärlden betyder ”den som ritar”. Värdet av arbetsinsatsen definieras som slutresultatet i form av ”ritningen”, vilket många tror är vad man faktiskt betalar för när man vänder sig till en arkitekt.

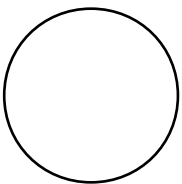
Det är heller inte smart av det skälet att det inte tydliggör de roller och funktioner som ligger i det kreativa och gestaltande arbetet. Det behövs en annan begreppsapparat – en annan etikettering – helt enkelt.

Inom ett arkitektföretag är man normalt antingen medverkande arkitekt, handläggande arkitekt eller ansvarig arkitekt. Det är en terminologi som på intet sätt beskriver vilka olika, varierande, roller arkitekten har i ett uppdrag.

Det måste förstås inom företaget finnas en terminologi som beskriver olikartad grad av ansvarstagande för olika medarbetare. Några är medverkande, andra håller i uppdrag och ytterligare några ansvarar för uppdragen. Det är rimligt att det finns en sådan intern terminologi, men måste den också exporteras, användas utanför företagets väggar?

Det är nog ett ganska betydande misstag att utåt, mot marknaden och i prislistor, använda samma begreppsapparat som man använder internt för att beskriva olika medarbetares roll i företaget. Att hålla prislistor relaterade till medverkande, handläggande och ansvarig begränsar det prismässiga manöverutrymmet högst väsentligt. Roller och funktioner tydliggörs inte och bredden i arkitektarbetet förstås inte av marknaden.

Det har påpekats förr, och det förtjänar att upprepas, att många andra kunskapssäljande professioner är duktigare på att sätta olika namn på de tjänster man erbjuder sina kunder. Går man som kund till en reklambyrå köper man ett helt team bestående av kreativ ledare, AD, copy, layoutare och projektledare. Köparen av arkitekttjänster får ”bara” en arkitekt trots att arkitekten i en och samma kropp nästan alltid är både kreativ ledare, AD, copy, layoutare och projektledare.



Slutsats

Genom att bredda och utveckla begreppsapparaten för de olika momenten i sina tjänster har arkitekterna uppenbarligen mycket att vinna. Bredd och komplexitet i arbetet görs tydligare. Värdeskapande och problemlösande inslag i arbetet lyfts fram på bekostnad av föreställningen om arkitektens arbete som ritningsproducent och ritningsleverantör. Det blir också lättare att differentiera priser och få bättre betalt för tjänster som omvärlden ser som särskilt värdeskapande. En analytiker, en strateg och en verksamhetsutvecklare betalar man bra, av det enkla skälet att dessa tjänster förknippas med kundens intäktssida. "Arkitektarbetet" däremot har en förunderlig förmåga att hamna på kundens kostnadssida.

Ett arkitektföretag bör kunna hålla en prislista för 12–15 olika funktioner och skilda tjänster. En sådan prislista bör ersätta den i dag förhärskande prislistan, skapad efter den personalkategorisering man har internt. Varje företag måste förstås hitta fram till sin egen indelning och kategorisering, men exempel på arbetsmoment, roller och funktioner som bör kunna prissättas olika och särskiljas från varandra är:

- Strategisk utveckling
- Konzeptutveckling
- Projektutveckling
- Analys
- Skissarbete
- Illustrationsarbete
- Projektledning
- Projektering
- Projektadministration
- Kvalitetsarbete
- Miljöarbete
- Datasamordning

Se detta som exempel på hur man skulle kunna ta sig ur den fångenskap som den konventionella begreppsapparaten innebär. Det är också ett sätt att vara tydlig mot sina kunder och fakturera för insatser av olika slag och svårighetsgrad som reellt och regelmässigt utförs inom uppdragen.

Vilka etiketter man väljer att sätta på olika roller och arbetsmoment är inte så intressant. Det viktiga är att man fångar in mångfalden av arbetsuppgifter som utförs inom företaget och att man dessutom benämner dessa utifrån en terminologi som är anpassad till vad marknadens aktörer i andra sammanhang är vana vid, inte med utgångspunkt från arkitektföretagets interna kontorsterminologi.

10. Strategisk personalplanering

I framtiden blir det dragkamp om den attraktiva arbetskraften.

Sedan början av 1970-talet har arkitekternas marknad och sysselsättning svängt kraftigt i takt med de allmänna konjunktursvängningarna och framförallt byggandets upp- och nedgång.

Investeringar i byggande och anläggande är direkt relaterat till den allmänna framtidstron. En god allmänekonomisk utveckling är en förutsättning för att det ska investeras i byggnader och anläggningar.

Historiskt har byggandet också varit beroende av samhällelig styrning och påverkan. Så är det i betydligt mindre utsträckning i dag och i framtiden sannolikt i ännu mindre omfattning, främst genom den minskade styrningen av bostadsbyggandet och omläggningen av bostadspolitiken.

Arkitektföretagen har tagit in och gjort sig av med personal i takt med marknadens svängningar. Svenska arkitektföretag är dock inte i samma utsträckning som arkitektföretag i många andra europeiska länder "dragspelsföretag", som har en liten kärna och tillfälligt, när uppdragsvolymen växer, tar in korttidsanställda eller utnyttjar underkonsulter.

De svenska arkitektföretagen har överlag, oavsett konjunktursvängningar, under lång tid strävat efter att ha fasta anställningsförhållanden för att kunna hålla en bred och sammanhållen kompetens inom företaget. Inte desto mindre kräver marknadssvängningarna att man krymper kostymen när konjunkturen sviktar och när den hettar till måste man snabbt öka sin produktionskapacitet.

I viss utsträckning blir personalen i detta perspektiv betraktad som produktionskapacitet, nödvändig för att kunna matcha marknadens föränderlighet.

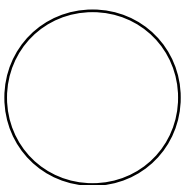
I framtiden kommer dock behovet av strategisk personalplanering att bli mycket mer framträdande. Omkring 2010 kommer merparten av den stora 40-talistgenerationen att ha gått i pension och medelåldern bland de yrkesverksamma arkitekterna vara runt, eller till och med styvt, 50 år. Härtill kommer att de kraftiga konjunkturedgångarna, framför allt under det tidiga 90-talet, har skapat stora hål i den kontinuerliga och jämna tillförsel av nya arkitekter som branschen behöver. Relativt sett kommer inte arkitekterna att bli fler. Om de blir färre är svårt att med bestämdhet uttala sig om.

Dock är det uppenbart att framtiden kommer att bjuda på ökad konkurrens om den mest attraktiva arbetskraften. Är arkitektföretagen redo för det? Kan arkitektföretagen erbjuda villkor och utmaningar nog för dem man vill attrahera? Kampen står inte endast mellan de befintliga företagen. Många arkitekter har en drivkraft och strävan till en egen verksamhet. De etablerade företagen måste också kunna erbjuda utmaningar, självständighet och en möjlighet till utveckling som står sig konkurrensmässigt i förhållande till de möjligheter som många föreställer sig att en egen verksamhet rymmer.

De företag som strävar efter en bredare roll på marknaden och som vill vidga sina åtaganden och ta ett större ansvar har också anledning att fundera över vilka nya och kompletterande kompetenser man behöver. Ska man kunna locka till sig människor med utbildning inom andra tekniska discipliner, inom management, och med kompetens inom projektledning, marknad och försäljning vill det till att man förmedlar en bild av ett företag som vet i vilken riktning det vill gå.

Slutsats

De arkitektföretag som vill kunna utvecklas på marknaden också i morgon måste börja tänka strategiskt när det gäller personalrekrytering och personalutveckling. Det räcker inte att se personalfrågorna ur ett produktionsperspektiv. De företag som inte utvecklar strategier för vilken personal man vill ha och vilken kompetensprofil man vill utveckla kommer inte att kunna utveckla sina framtida marknadspositioner. Ett sådant företag är sannolikt dömt att fastna i en mer begränsad leverantörsroll på marknaden. Man kommer inte att ha samma möjlighet att parera marknadens svängningar och man kommer framförallt inte att i nämnvärd utsträckning kunna vara med och påverka de spelregler man verkar under på marknaden.



Till slut...

Det finns en rad grundläggande marknadsförändringar med utmaningar och möjligheter som inte berörts specifikt i detta diskussionsmaterial. Att en beskrivning av dessa inte givits en mer framträdande plats beror inte på att de bör tillmätas mindre vikt är de utvecklingstendenser och marknadsförändringar som beskrivs i diskussionsmaterialet. En avgränsning har helt enkelt varit nödvändig. Samtidigt måste några, tre stycken, tillägg göras.

DEN INTERNATIONALISERADE MARKNADEN för arkitekter betyder mycket. Den alltmer gränslösa marknaden öppnar för att marknadsföra sig internationellt och ta uppdrag i andra länder. Idag riktas svenska arkitekters intresse främst mot östra Europa och Kina. Konkurrensen är dock hård och behovet av uthållighet betydande. Det är därför främst branschens större aktörer som hittills med någon framgång kunnat agera på den internationella arenan.

Den mer öppna internationella marknaden ger också förutsättningar för att skapa nya kontakter, ingå i nätverk och bygga allianser med arkitekter och andra aktörer runt om i världen.

En effekt av globaliseringen är också ökad lågpriskonkurrens. Åtminstone enklare projektering kan idag läggas ut varhelst i världen prisnivån är låg. Detta utnyttjas också till viss del av aktörerna på den svenska marknaden, som väljer att köpa enklare tjänster där dessa är billigast. Det ligger nära till hands för arkitektföretaget att uppleva detta som ett hot, åtminstone om man vill kunna säkerställa att all produktion av tjänster, från de enklaste till de mest kvalificerade, sker inom det egna företagets väggar. Klokare är kanske att se utvecklingen som en realitet och positionera sig därefter.

Är slutsatsen att man inte kan vara prismässigt konkurrenskraftig när det gäller produktion av mindre kvalificerade tjänster bör man kanske också våga dra slutsatsen att man ändå ska kunna leverera dessa utan att utföra dem själv. Varför inte etablera internationella samarbetsformer som gör att arkitektföretaget kan lägga ut produktionen av sådana tjänster, men ändå stå för en sammanhållen leverans till kunden. Bättre så kanske än att det blir kunden som väljer att stycka upp processen och gå långt över gränserna för att köpa vissa tjänster.

DET INDUSTRIALISERADE BYGGANDET skapar nya affärsrelationer och ger upphov till nya arbetsprocesser och förändrade relationer till byggherrar och andra medaktörer. Industriellt byggande är idag inte något enhetligt begrepp. Det finns ett industriellt byggande baserat på industriella produkter. Ett sådant byggande leder närmare ett typhusbyggande och upplevs väl ofta ge miljöer med byggnader med små variationer. Husen upplevs se likadana ut och referensen till en stor del av miljöprogrambyggandet ligger nära. Men det finns också ett byggande som utgår från industriella processer. Exempel finns nu på marknaden (NCCs fabrik bl a) som visar att sådana processer låter sig förenas med en relativt stor frihetsgrad när det gäller gestaltning. Begränsningar finns, utrymmet för variation och arkitektonisk kvalitet är ändå betydande.

Industriella processer kräver ett annat sätt att arbeta och ger också delvis andra spelregler än de gängse när det gäller umgänge och relationer i planeringsprocessen. Det industriella byggandet kommer nog också visa sig ge upphov till mer långsiktiga relationer, samarbetsprocesser som löper vidare genom projekt efter projekt. Det finns, när det gäller de industriella processerna, en hel del för arkitektföretagen att fundera över.

DE ALLT MER INTEGRERADE IT-PROCESSERNA, där användning av ny informations- och kommunikationsteknik kommer att påverka bygg- och fastighetssektorernas infrastruktur och där IT-verktygen anpassas för att förmedla informationen i processerna på ett enhetligt sätt. Även i detta avseende förändras marknaden genom ledande byggherrars ökade krav på enhetlig informationöverföring i planerings-, bygg- och förvaltningsprocesserna. Att ha kontroll över informationsflödet i en process med många aktörer involverade handlar till stor del om makt.

När marknaden nu så sakteliga anpassar sig till mer homogena informationsflöden i processerna har arkitektföretagen stor anledning att reflektera över hur man ska kunna bli informationsbärare, det vill säga hålla i och ansvara för ett informationsflöde, inte bara överlämna information till någon annan att ansvara för.

