

Aktörers attityder – en viktig faktor för ett industrialiserat bostadsbyggande

Bakgrund

Bostadsbyggandet står idag i fokus för ett flertal olika förbättringsinsatser. Branschen har sedan många år kritiserats för brister relaterade till faktorer såsom kvalitet och kostnader. Tillsammans med utmaningen att tillfredsställa individuella kunders behov, samtidigt som bostäderna kan produceras effektivt, har detta lett till en situation där företag ser till andra branscher, såsom tillverkningsindustrin, för att *industrialisera* sina produkter och processer. Svenska bostadsproducenter arbetar mot att identifiera och utveckla likheter i produkter och tjänster, samtidigt som förmågan att leverera kundanpassade produkter och tjänster behålls eller förbättras. I några fall betyder det att företagen utvecklar riktlinjer och styrmedel för projekteringsarbetet i de olika bostadsprojekten. En av utmaningarna för företagen blir då att hitta rätt nivå för denna styrning för att den skall ge en positiv effekt på arbetet i de enskilda byggprojekten, genom att det kan utföras mer effektivt och ge ett bra slutresultat. Denna styrning resulterar ofta i att projektgrupperna för de olika bostadsprojekten helt eller delvis måste anamma nya sätt att genomföra projekteringsarbetet på genom att flera av de frågor som tidigare hanterades i projektgrupperna, redan har lösts genom framtagna företagsgemensamma lösningar när projekteringsarbetet för ett byggprojekt påbörjas. För att det då inte skall uppstå konflikter och motsättningar och de enskilda individernas engagemang för arbetet skall gå förlorat, är det viktigt att deras inställning till dessa nya sätt att arbeta är positiv.

Syfte

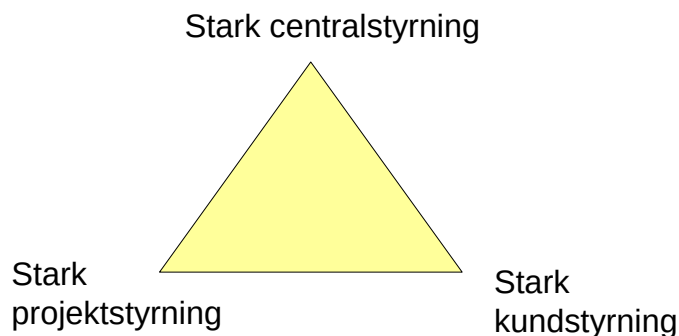
Syftet med detta projekt har varit att öka kunskapen beträffande hur en ökad centralstyrning påverkar projekteringen. Kunskapen har sökts både i generella termer och mer specifikt för olika projekteringsval (stomme, fönster, badrum och planlösningar), som hanteras under projekteringsprocessen för nybyggnad av bostäder. Studier av projekteringsprocessen har gjorts och framtida utvecklingsmöjligheter har undersökts.

Genomförande

Med bidrag från SBUF, Stiftelsen för strategisk forskning och JM AB har projektet genomförts som ett industridoktorandprojekt i samarbete med KTH, Skolan för arkitektur och samhällsbyggnad, institutionen för Bygg- och fastighetsekonomi.

Hur kundorderstyrd produktframtagning för tillverkningsindustrin skulle kunna vara ett stöd för att hitta rätt nivå för en styrning av projekteringen för bostadsbyggande har identifierats och en metod för att mäta attityder har utvecklats.

Metoden bygger på nedanstående figur – en triangel med ytterligheterna central-, projekt- och kundstyrning (definierade nedan).



Stark centralstyrning: Det mesta beslutas centralt genom t ex krav och styrdokument, som projektgrupperna (inkl externa konsulter) måste rätta sig efter. Inget till litet bestäms i projektgrupperna.

Stark projektstyrning: Den centrala styrningen är svag. Mycket bestäms i projektgrupperna. Beslut fattas i stor utsträckning baserat på intuition och erfarenheter. Rätt "fingertoppskänsla" anses viktigt.

Stark kundstyrning: Kunden eller dess företrädare har stort inflytande. I stort sett allt bestäms i dialog med kunden och/eller dess företrädare (oftast säljaren).

Som framgår av rapportering i olika artiklar och presentationer så anammar olika byggföretag olika sätt för att *industrialisera* sina produkter och processer. Inom det studerade företaget, JM, är inriktningen att strukturera och standardisera projektering, inköp och produktion. Företagsgemensamma projekteringsanvisningar har tagits fram med ambitionen att vara styrande på de projekteringsval som är förknippade med låga eller inga kundvärden och att låta projektgrupperna göra egna val vid de förknippade med höga kundvärden. Ambitionen för strukturering och standardisering är alltså högre för projekteringsval med låga kundvärden och lägre för de val som ansetts förknippade med höga kundvärden. Projekteringsvalen i det här arbetet valdes utifrån detta och täcker in val med varierad ambitionsgrad beträffande styrningen genom dessa projekteringsanvisningar. Undersökta projekteringsval var stomme, fönster, badrum och planlösningar.

Intervjuer och en enkätstudie genomfördes. Sammanlagt 30 personer intervjuades varav 10 st vardera ur de tre valda grupperna; projektledare, arkitekter och säljare, knutna till 10 st bostadsprojekt inom ramen för JM:s projektutveckling av bostäder. Bostadsprojekten rör nybyggnad av flerbostadshus och småhus och återfinns i Stockholm, Göteborg, Malmö, Linköping och Uppsala. Intervjuerna var inriktade på attityderna knutna till valen av stomme, fönster, badrum och planlösningar.

Sammanlagt 64 personer besvarade enkäten, vilket är likvärdigt med en svarsfrekvens på 78%. I enkätstudien fick respondenterna ta ställning till olika påståenden relaterade till centralstyrning, projektstyrning, kundstyrning och roller. Vilken roll olika aktörer spelar sågs också som viktigt i projektet, varför även detta togs med.

Resultat

Projektet har resulterat i en licentiatavhandling på KTH.

Resultaten från intervjuer och enkätstudie visar att projektledare, arkitekter och säljare anser att styrningen har ökat under de senaste fem åren. De flesta accepterar styrningen, men samtidigt vill ingen att den skall öka. Många uttrycker vikten av att inte öka den mer, för att individer inte skall förlora engagemanget för arbetet. Aktörerna pekar också på vikten av en bra samordning mellan styrningen av projektering och inköp för att arbetet skall kunna bedrivas effektivt. Vikten av att styrningen är ett levande system, väl förankrat med regelbundna uppdateringar och möjligheter till lokala och projektspecifika anpassningar, poängteras också. Aktörerna vill också känna att styrningen går att påverka.

Den positiva aspekten, som framkom i undersökningen, är att styrningen anses vara ett bra stöd, som underlättar projekteringsarbetet och därmed frigör tid för att arbeta med frågor som är närmare knutna till kundvärden. Detta hänger väl samman med den ursprungliga ambitionen med styrningen.

Som grupp är projektledare generellt sett mest nöjda, medan arkitekterna är minst nöjda. Säljarna är mer nöjda än arkitekterna men mindre nöjda än projektledarna. Sett ur ett geografiskt perspektiv är aktörerna i Stockholm mer nöjda än de i övriga landet.

Resultaten visar att olika grupper drar i olika riktningar. Den starkaste dragningen tycks vara mellan arkitekter och säljare där båda tycks vilja ha mer inflytande i processen samtidigt som de inte vill att den andras inflytande skall öka. Ett sätt att överbrygga detta skulle kunna vara att den direkta kommunikationen mellan dessa två grupper ökar. De har sällan direkt kontakt med varandra, utan den enes synpunkter kring utformningen meddelas oftast den andre via projektledaren.

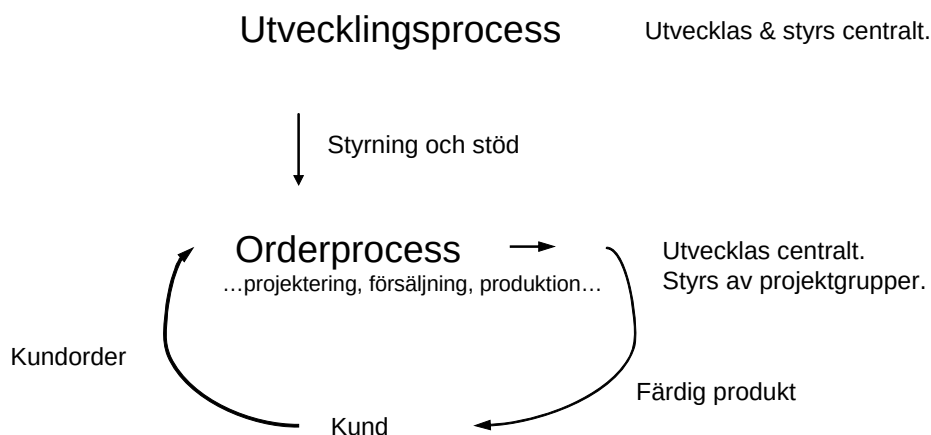
Att tillfredsställa kunders behov och därigenom nå höga kundvärden är något som alla i undersökningen anser viktigt, men det finns olika åsikter beträffande hur höga kundvärden bäst nås. Två grupper kan identifieras. Den första gruppen påpekar vikten av att anpassa ett projekt till specifika kunders behov och till olika kundgrupper, oftast genom avgränsbara lösningar, såsom till exempel en viss typ av inredning. Fokus är här på förstahandsköparen. Den andra gruppen poängterar vikten av en bra helhet och att estetik och arkitektoniska värden lyfts fram samt skapandet av bra bostäder oavsett kundgrupp. Säljarna tycks överrepresenterade i den första gruppen, medan arkitekterna är det i den andra gruppen. Projektledarna återfinns i båda grupperna.

Vad gäller de olika projekteringsvalen; stomme, fönster, badrum och planlösningar så anser projektledare, säljare och arkitekter att val av stomme och fönster har starkast styrning samtidigt som de är mest nöjda med styrningen av planlösningar. Styrningen av planlösningar och badrum bedöms också som lägst i jämförelse med styrningen av de övriga projekteringsvalen. Ambitionen med styrningen har inte varit att styra utformningen av planlösningar. Det är därför intressant att notera att aktörerna ändå upplever att det finns en styrning här.

Att öka aktörernas deltagande genom utbildning och kommunikation kring styrningen skulle generellt sett kunna vara ett sätt att uppnå en mer positiv attityd.

Resultaten visar vidare att aktörerna har en traditionell syn på projekteringsprocessen, uppdelad i programskede, systemskede och bygghandlingsskede, i jämförelse med ett mer holistiskt synsätt, där projekteringsprocessen ses som en del av ett företags produktframtagning, uppdelad i en utvecklingsprocess och en order- eller projektprocess, likt kundorderstyrd produktframtagning för tillverkningsindustrin. Enligt detta synsätt är utvecklingsprocessen den process som styrs centralt, medan orderprocessen styrs av en specifik kundorder, men utvecklas centralt.

I det presenterade arbetet dras paralleller mellan dessa processer i tillverkningsindustrin och projekteringen för bostadsbyggande. En möjlig bas för förbättringar skulle troligtvis kunna vara att mer tydligt dela upp utvecklingsarbetet i frågor som hanteras i utvecklingsprocessen (ej knutna till ett specifikt byggprojekt) och frågor som hanteras i orderprocessen (knutna till ett specifikt byggprojekt). Att tänka i form av produktplattformar, där enhetligheter och önskade variationer i produkterna specificeras, likt bilindustrin, skulle då kunna vara möjligt för utvecklingsprocessen. En parallell kan dras till triangeln beskriven tidigare, genom att utvecklingsprocessen styrs och utvecklas centralt (centralstyrning) och orderprocessen styrs av projektgrupperna (projektstyrning), men utvecklas centralt.



Att nå höga kundvärden genom att tillfredsställa kunders behov är i sammanhanget viktigt och därför bör troligtvis olika frågor behandlas olika beroende på vilken relation de har till kunden. Relationen kan beskrivas som; rent teknisk – ingen emotionell verkan förutsatt att det fungerar som förväntat (t ex stomme), rent emotionell – rätt emotionell verkan förutsatt att det ser ut som förväntat (t ex färgval) eller både teknisk och emotionell – har en funktion och emotionell verkan (t ex fönster, utsikt och ljus).

Den utvecklade metoden för att mäta attityder skulle kunna användas för att regelbundet "ta tempen" på attityden hos viktiga aktörer för att försäkra sig om att deras inställning till aktuella förändringar, relaterade till en ökad styrning av projekteringen, är positiv. Detta för att också försäkra sig om att de aktuella förändringarna inte orsakar konflikter och motsättningar, som skulle kunna ge en negativ påverkan på individers engagemang för arbetet och i förlängningen därigenom ha en negativ effekt på själva införandet av en ökad styrning.

Ytterligare information lämnas av Ulrika Sohlenius, JM, tel 08-7821113, ulrika.sohlenius@jm.se.