

GUSTAV KÄLLÉN

Nyttillträdd koncernchef på Archus.
Kommer närmast från
fastighetsrådgivningsföretaget
Svefa, under de senaste åren som
vice vd och affärsområdeschef för
Svefas transaktionsrådgivning.



Förståelse för affären viktigare än prismodell

Hur bryter vi den negativa prisbilden när marknaden dippar? Framgångsfaktorn ligger inte självklart i val av affärsmodell, skriver Gustav Källén.

Under våren har arkitekternas marknad präglats av oro. En oro som handlar om pandemins framtida utveckling men också om framtida beteendemönster och långsiktig efterfrågan. Denna osäkerhet har pausat flera projekt och investeringar och fått direkt konsekvens för uppdragsvolymen för arkitektföretagen. Inbromsningen av konjunkturen hade påbörjats för arkitektföretagen redan tidigare och 2019 minskade bygginvesteringarna med 2 procent. Inledande prognoser efter pandemins utbrott visade på dramatiska fall men i skrivande stund, oktober 2020, har viss återhämtning skett och dramatiska fall har snarare ersatts av fortsatt inbromsning. Arki-

tektföretagen har vidtagit stabiliseringsåtgärder som en följd och permitteringsstödet har nyttjats på bred front. I flera fall har bolag tvingats gå ett steg längre med varsel och efterföljande uppsägningar.

Våra volatila volymer

Återigen har det visat sig att arkitekternas uppdragsvolym är volatil och reagerar snabbt på marknadens underliggande utveckling. På nytt väcks debatten om hur arkitektföretagen kan utveckla sina affärsmodeller för att över tid vara mer stabila. Vilka affärsmodeller finns att tillgå? Hur kan den negativa prisbilden brytas för vår yrkeskår? Kåren representerar en stor del av den



innovationskraft som krävs för att möta de utmaningar samhällsbyggnadsbranschen står inför.

Finns det ett marknadsutrymme just nu, i denna oroliga tid, att flytta fram arkitektens roll och påvisa de nyckelkompetenser som arkitekten besitter samtidigt som vi får marknaden att värdesätta detta kunnande? Och sitter verkligen framgångsfaktorn för arkitekten i att utveckla en ny affärs- och prissättningsmodell? Arkitektens främsta bidrag till sina uppdragsgivare och samhället i stort sker i de tidiga skedena. När idéer till projekt skapas och en vision för ett projekt definieras. Det är här arkitektens förmåga att bidra och förutse morgondagens efterfrågan hos slutkunden, hyresgästen, är som störst. Det är i de tidiga skedena arkitektens kunnande säkerställer att byggnaden utformas flexibelt så att den kan vara robust inför morgondagens efterfrågan och behov. Det är också i tider som denna, i en föränderlig marknad, som arkitektens uppdragsgivare kommer att värdesätta dessa kunskaper som mest. I sviterna av pandemin har megatrender som urbanisering förändrats och digitalisering accelererat. Betalningsviljan för insikter om morgondagens behov bör vara större än någonsin.

Branschens nya beställare

Vår bransch har under de senaste 30 åren upplevt ett skifte från att vara dominerad av beställare som nästan uteslutande varit inriktade på långsiktig egen förvalt-

ning – byggmästarföretag med stark lokal förankring, förståelse för slutkunden och för den fysiska produkten – till att idag vara alltmer fragmentiserade, specialiserade och finansiellt orienterade. Vi kan följa hur den ena rekordstora fastighetsfonden efter den andra fylls med investeringsvilligt kapital. Synen på investeringar präglas alltmer av jämförelse mellan olika räntebärande värdepapper. Den gamla byggmästarkompetensen har ersatts av nya aktörer, som mot bakgrund av allt kapital står för en dramatisk investeringsvolym. I jämförelse med de traditionella aktörerna inom fastighetsutveckling är dessa finansiella aktörer betydligt mindre sett till egna fastighetsutvecklingsresurser, och arkitektens roll än mer av betydelse. För att ett projekt ska förverkligas och utvecklas kvalitativt behövs både kunnande och kapital. Varken det ena eller det andra kan stå på egna ben.

För arkitekten är denna förskjutning på både gott och ont. De nya aktörerna står för investeringsbara medel och om de sammankopplas med rätt kompetens kommer vi kunna berika samhället med de fastigheter som efterfrågas. Kan arkitekten återta rollen i att förstå affären från idé till genomförande och bli den sammanhållande kraft som behövs för visioner att förverkligas på sunda ekonomiska principer, så kommer efterfrågan på arkitektens kompetens både vara mindre volatil och kunna prissättas på rätt sätt. Baksidan är att arkitekten inte alltid är tillräckligt bra på att förmedla sitt kunnande. Kan inte vi i arkitektföretag förklara vad vi kan är det svårt att bli den rådgivare och partner som de finansiella aktörerna efterfrågar. Att tydliggöra de kunskaper kåren står för kommer att vara avgörande för vilken roll vi får i morgondagens samhällsbyggnad.

”Betalningsviljan för insikter om morgondagens behov bör vara större än någonsin.”



de. Vill arkitekten få tillbaka en mer central och mer affärskritisk roll så måste vi visa på intresse för hela kedjan från idé och vision till genomförande.

Arkitekters självkritiska bild

Verksamma arkitekter vet vilken kunskap de besitter. Det finns ett genuint intresse för modern byggteknik, fysisk gestaltning, estetiska värden, hållbarhet och ett långsiktigt bidrag till morgondagens samhälle – centrala delar i de politiska målen för gestaltad livsmiljö. Men hur ska arkitekten få uppdragsgivaren att se detta? Ett viktigt steg i att uppnå detta är att bryta den självkritiska bild som finns bland flera arkitekter, men också beställarkritiken som handlar om att arkitekten inte förstår den underliggande affären. ”En arkitekt måste ges tydliga ramar och hållas hårt” är uttalanden som kan höras från beställarled. Arkitektföretagen, tillsammans med uppdragsgivarna, behöver bryta denna negativa spiral och genom långsiktigt samarbete visa att arkitektens kunskaper och intresse även inkluderar att visioner blir genomförda och att estetiska värden ryms inom ramarna för affären. Då kommer arkitektens roll över tid att utvecklas och återgå till den strategiska roll den en gång i tiden utgjorde.

Tillbaka till val av affärsmodell och prissättning. Valet av ersättningsmodell är i grund och botten ett val i hur affärsrisken och projektavkastningen ska fördelas mellan projektutvecklaren (beställaren) och arkitekten. I goda tider strävar vi gärna mot att ta del av det värde som skapas – men är det nödvändigtvis rätt väg att gå? Förenklat finns tre olika ersättningsmodeller:

- **Vinstdelning vid genomfört uppdrag:** En uppsida vid genomfört projekt, mot bakgrund av att beställare och genomförare delar på risken avseende tidsåtgång, förekommer inom tjänstesektorn men behöver nödvändigtvis inte vara bättre än ersättning för nedlagd tid. Ett genomsnittligt utvecklingsprojekt från råmark till färdig byggnad kan gott och väl ta över tio år och i en arkitekts företagsekonomi har projektet med stor sannolikhet överlevt den genomsnittliga anställningstiden för en anställd arkitekt.
- **Fastpris för en leverans:** Det kan gälla ett delmoment eller idé till genomförande. För uppdragsgivaren innebär denna affärsmodell kostnadskontroll och lägre risk och i förlängningen av det en eventuell högre betalningsvilja. Ett ökat risktagande hamnar hos arkitekten som i tidigt skede måste kunna prissätta hela sin leverans trots en rad osäkerheter som annars bärs av beställaren. Mot bakgrund av hur dagens planprocess ser ut, hur behov förändras och turbulensen på marknaden, är fastpris svårt att prissätta för mer än enskilda delmoment. Fastpris i sig handlar till del om att den levererande parten har mer förkunskap om vad som ska prissättas och på så vis kan tillskansa sig ett större utrymme att ta betalt. Det positiva med fastpris är att det ger incitament till effektivisering hos levererande part.

”Förståelsen för affären
bör vara lika naturlig som
förståelsen för platsens identitet
och morgondagens behov.”



- **Rörlig ersättning i relation till nedlagd tid:** Denna modell kan skapa precis samma grund för god lönsamhet som andra affärsmodeller om prissättningen för nedlagd tid utgår ifrån de värden arkitekten skapar. Det innebär ett högre pris per timme i tidiga skeden då alla år av erfarenhet kommer in och bidrar till att en vision och affär växer fram för beställaren. I gengäld borde även en del av arkitektens tid i mindre värdeskapande skeden till och med prissättas lägre mot bakgrund av den tekniska utveckling som effektiviserar arkitektens tid i projektens senare skeden. Vill arkitekten vara med på ett projekts uppsida i framtiden kvarstår givetvis möjligheten – men först då arkitekten är villig att ta på sig affärsrisk. Det är risktagande som genererar avkastning för utvecklaren. I arkitektens fall skulle detta kunna vara att erbjuda sitt kunnande utan initialt arvode för att vid färdigt och realiserat projekt vara med och ta del av den uppsida som skapats.

Naturligtvis förekommer även hybrider mellan ovanstående tre ersättningsmodeller. I sak förändrar det dock inte att arkitektens berättigande i värdekedjan uppstår utifrån att arkitekten bistår med kunskap och beställaren i de allra flesta fall bistår med kapital. Eftersom både kunskap och kapital krävs för att ta idé till genomförande blir slutsatsen att det viktiga för arkitekter som kollektiv är att gemensamt slå vakt om arkitektens kunnande. Sammanfattningsvis blir val av affärsmodell sekundärt – det finns för och nackdelar med alla modeller. Fokus bör istället vara på att synliggöra den kunskap och de värden som arkitekten är med och skapar.

Under mina dryga 15 år inom samhällsbyggnadsbranschen, som tidigare verksam hos en bostadsutvecklare och på ett rådgivningsföretag, har jag alltid sett upp till arkitekternas förmåga att vara visionära, väl förankrade i dåtid, nutid och framtid och deras strävan efter att förstå det omgivande samhället. En skolning som går långt tillbaka i tiden. Vad kan adderas för att stärka arkitektens roll och affärsmodell?

En adderad affärsförståelse

Jag tror på att addera förståelse för affären. Vilka risker finns för en investerare, vilket kapital krävs och vilken avkastning som förväntas är frågor arkitekten kan ställa sig. Förståelsen för affären bör vara lika naturlig som förståelsen för platsens identitet och morgondagens behov. Samarbeta redan under grundutbildningen med de tekniska och ekonomiska institutionerna och skapa stolthet över att underbyggda visioner bättre bidrar till morgondagens samhälle än visioner som aldrig lämnar skrivbordet. Men gör för den sakens skull inte avkall på att utmana valda sanningar och enkla lösningar – det är när kunskap och kapital samverkar som vi kan bidra till utvecklingen. Stärk självförtroendet bland arkitekter, krossa mytbildningen om att en arkitekt inte förstår affären, framhåll arkitektens kompetens i de tidiga skedena och våga ta betalt, på ett differentierat sätt beroende på vilket värde vi tillför projekten. Fastpris, rörlig ersättning i relation till nedlagd tid eller ”success fee” är av underordnad betydelse.

