

Institutionen för bygg- och miljöteknologi, Lunds Tekniska Högskola

Examensarbete: Målstyrning under produktionsskedet – en studie i den svenska byggbranschen

Författare: Arvid Widén

Presentationsdatum: 2019-04-26

## Målstyrning under byggbranschens produktionsskede

### POPULÄRVETENSKAPLIG SAMMANFATTNING av Arvid Widén

Målstyrning är ett viktigt arbetssätt för att hålla nere kostnader i byggprojekt. I dagsläget används arbetssättet i viss utsträckning i det undersökta fallföretaget men det finns förbättringspotential. Genom att exempelvis tillhandahålla rätt verktyg och mallar till projekten, visualisera resultat i större utsträckning och arbeta mer kontinuerligt med målstyrning kan arbetssättet förbättras.

Byggbranschen har under en längre tid fått utstå kritik med avseende på en bristande konkurrens och effektivitet. Om effektiviteten varit lika hög 2002 som 1995 hade byggkostnaderna för flerbostadshus varit 29 % lägre 2002. KPI (byggnadsprisindex) har stigit markant i förhållande till KPI (konsumentprisindex) mellan åren 1992–2017. Det finns de som hävdar att den låga effektiviteten i branschen är orsaken till detta medan andra hävdar att denna utveckling ska tolkas med viss försiktighet då markpriser och betalningsvilja snarare än verklig kostnad beaktas i KPI. Oavsett orsaken till de höga byggkostnaderna leder det till högre priser på bostadsrätter och högre hyror för hyresrätter vilket påverkar slutkund. För samhället är detta ett stort problem då kapitalsvaga hushåll och individer kan ha svårt att ta sig in eller vidare på bostadsmarknaden.

Ett sätt att pressa ner byggkostnaderna är att höja prestationen och effektiviteten i byggbranschen. Det finns olika teorier för hur prestationen i byggbranschen ska kunna höjas

men ett sätt är att arbeta med målstyrning. Målstyrning innebär kortfattat att mål anges för verksamheten som helhet och dess delar samt att dessa mål följs upp och styrs mot. Ett vanligt förekommande problem kopplat till målstyrning är hur chefer och överordnade ska motivera sina kollegor att prestera bättre vilket har förbryllat och skapat frustration. I slutändan kommer motivation till att prestera inifrån individen i fråga vilket gör att den inte direkt kan observeras och detta skulle kunna vara en anledning till problemet. Normalt kan inte chefer och överordnade ändra anställdas personligheter utan får helt enkelt fokusera på att använda incitament för att motivera de anställda.

Studien syftar till att undersöka hur målstyrningsarbetet kan förbättras. Fokus ligger på hur arbetssätt, implementering, förhållningssätt och mekanismer i målstyrning är/fungerar i fallföretaget och vilka lösningar som finns för att öka engagemanget kring arbetssättet.

Slutsatserna av studien är att målstyrningsarbetet fortskrider på ett bra sätt men att det finns förbättringspotential kopplat till att bland annat avsätta mer tid, fokusera på rätt resurser och visualisera resultat. En så enkel sak som att börja förtydliga bra saker med grön färg och dåliga saker med röd färg kan göra underverk då det blir lättare för varje individ att ta till sig och förstå vad informationen som förmedlas innebär. Arbetssättet är i dagsläget inte helt implementerat och projektchefer upplever att det finns en brist på mallar, verktyg och sätt att kommunicera budskapet på. Genom att ge projektchefer rätt förutsättningar för att lyckas med målstyrningsarbetet kommer implementeringen sannolikt bli bättre. Det räcker dock inte enbart med att projektchefer har rätt verktyg då det även krävs satsningar i projekten och en konstant efterfrågan av målstyrningsarbete för att en kultur ska sätta sig. Förhållningssättet skiljer sig mellan de olika rollerna i projektet och det beror främst på att det ekonomiska ansvaret varierar, det finns ett prioriteringsdilemma mellan produktion och administrativt arbete som är tydligare för produktionschefer och produktionsledare samt att implementeringen av arbetssättet ännu inte nått hela vägen ner i organisationen.

Det finns fyra olika mekanismer som påverkar prestationen i målstyrningsarbetet och dessa påverkar de undersökta rollerna på olika sätt. Två av mekanismerna påverkar förmodligen övergripande chefer och projektchefer i större utsträckning då de har mer övergripande ansvar jämfört med övriga roller. Det finns olika sätt att öka engagemanget för målstyrning på. Exempelvis bör visuella verktyg användas mer och uppföljning bör ske oftare med fokus på de mest relevanta resurserna. Genom att implementera arbetssättet ytterligare förväntas engagemanget öka. Projektchefen har det största ansvaret för målstyrningsarbetet på projektnivå men det krävs att alla i projektet bidrar för att det ska ge effekt.

Metoden som har använts i studien är en kvalitativ fallstudie baserat på tre byggprojekt i byggföretaget Skanska Sverige AB. Genom att intervjua anställda med olika roller i projekten samt ett antal högre chefer har olika arbetssätt och förhållningssätt kunnat utvärderas. Med bakgrund av det teoretiska ramverket som tagits fram har intervjumaterialet analyserats tillsammans med författarens egna tankar för att kunna besvara studiens frågeställningar.

Studien förväntas kunna användas i praktiken då den ger konkreta rekommendationer på vad som kan förbättras (exempel nämns ovan). Ett bra målstyrningsarbete är av stor vikt för att hålla nere kostnader för att vara konkurrenskraftig på dagens marknad. Detta gäller speciellt när den nuvarande högkonjunkturen vänder neråt och varje krona blir viktig för att inte gå med förlust i den lågmarginalbransch som byggbranschen är idag.

Arvid Widén

Lunds Tekniska Högskola