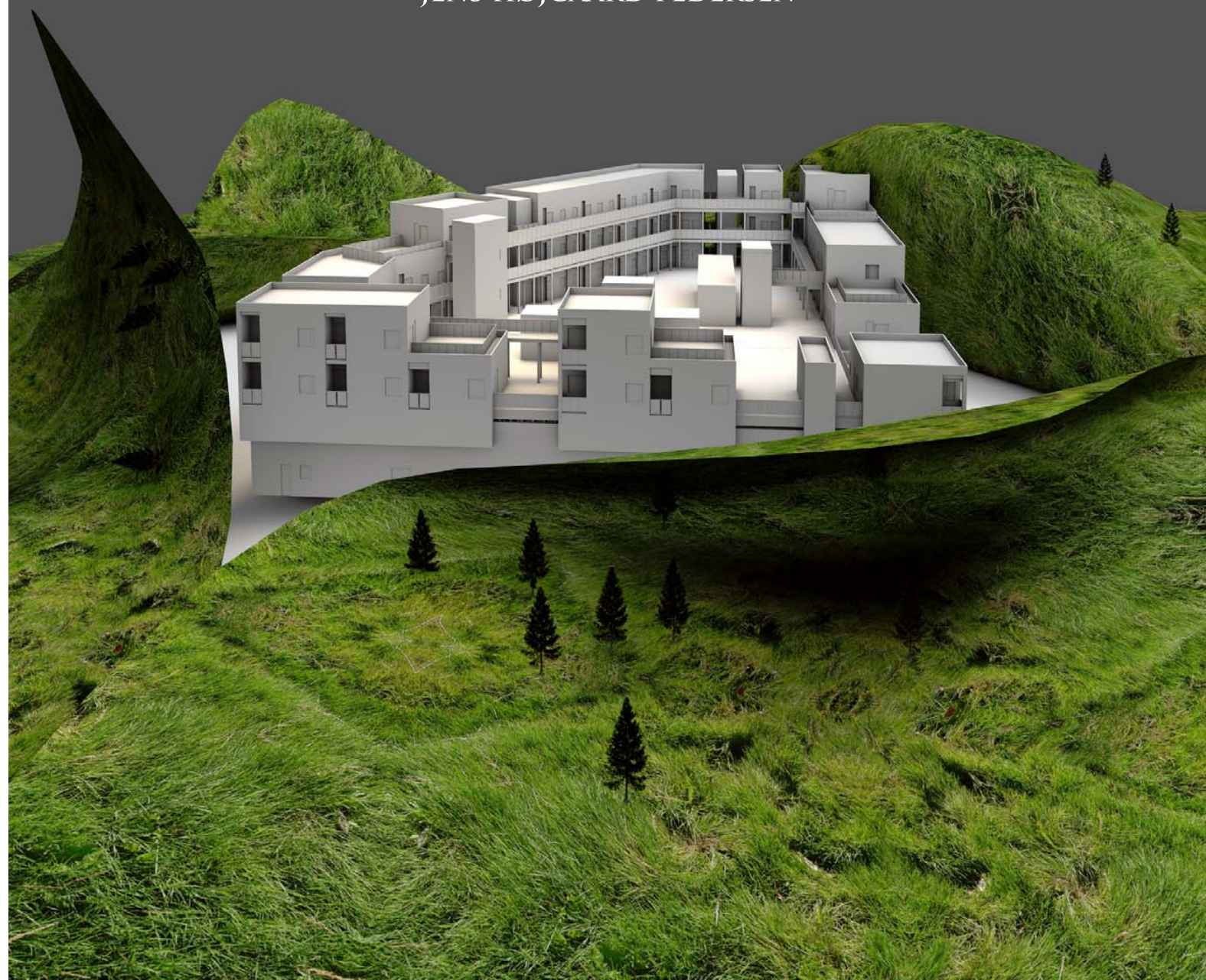


DEVELOPMENT

- PROJEKTUDVIKLING I ET LAVKONJUNKTURMARKED

KANDIDATSPECIALE I BYGGELEDELSE

JENS HØJGAARD PEDERSEN



TITEL:

Development - Projektudvikling i et lavkonjunkturmarked.
Development - Real Estate development in a recession market.

PROJEKTPERIODE:

1. september 2010 - 5. januar 2011

FORFATTER:

Jens Højgaard Pedersen

VEJLEDER:

Mads Carlsen

OPLAGSTAL:

Digitalt tilgængelig på <http://projekter.aau.dk/projekter/da/>
5 stk. hardcopy

SIDEANTAL, HOVEDRAPPORT:

70 sider

APPENDIKS, BILAG OG DIGITALT MATERIALE:

4 stk. appendiks i speciale
9 stk. bilag i speciale
3 stk. lydfiler på CD-rom
1 stk. beregningsfil på CD-rom

OMSLAG:

Udført af Kasper Rodil, www.rodil.dk

FORORD

Denne rapport udgør mit afgangsprøveprojekt på 4. semester på den nyoprettede Cand. Scient. Techn. uddannelse i byggeledelse. Uddannelsen er oprettet af Aalborg Universitet under det Ingeniørfaglige fakultet. Projektet er gennemført i perioden fra d. 1. september 2010 til d. 5. januar 2011, med efterfølgende mundtligt forsvar d. 21. januar 2011.

Det skriftlige materiale er primært målrettet vejleder og censor, men jeg håber ikke at det vil afholde andre med interesse for emnet, fra at bladde i materialet, evt. som inspiration til videre studier indenfor området.

Fokus i dette speciale vil blive rettet på developmentbranchen indenfor byggesektoren. Forskellen til den almindelige byggesektor er grundlæggende og kan føres helt til et lavpraktisk niveau der omhandler produktionsfilosofi. Bruger vi vores omdømme, venter på vores kunder og bygger et produkt ud fra en ordre, eller satser vi på markedsanalyser og egne evner til at kunne bygge eftertragtede byggerier som lagervarer?

Til at undersøge det ovenstående har jeg haft brug for hjælp og i den forbindelse vil jeg gerne rette en stor tak for gode og brugbare samtaler til hhv. projektchef Anton Hessellund & projektchef Bjarne Husted fra A. Enggaard A/S, Projektudviklingschef Frank Skov Jensen fra NCC Property Development A/S og CEO Sweden Steffen Henneberg fra NRE Group A/S.

Derudover vil jeg rette stor tak til Kasper Rodil og henlede opmærksomheden mod forsiden og det fremragende stykke grafik, han har fået ud af en af mine bygningsmodelleringer.

Kilder til dokumentation af rapportens indhold er angivet efter Harvard referencestilen. Henvisninger til kilder sker i kantede parenteser, hvori først forfatteren eller udbyderen af teksten angives efterfulgt af årstallet for udgivelsen. I litteraturlisten angives yderligere relevant information om kilden.

Såfremt figurer ikke er et produkt af eget arbejde, henvises til kilde som beskrevet ovenfor i figurteksten.

Henvisninger til bilag og appendiks angives i kantede parenteser med løbenummer i romertal, f.eks. [bilag IV].

Med et oprigtigt ønske om god og inspirerende læsning.

JENS HØJGAARD PEDERSEN

RESUME

Den klassiske indgangsvinkel til et kandidatspeciale indenfor ledelse i byggeriet vil normalt indeholde hoveddrystende fraser vedrørende den lave effektivitet indenfor byggesektoren. Dette speciale har til dels lagt dette bag sig og fokuserer til gengæld på developmentbranchen, der har visse ligheder med produktionsindustrien. Denne lighed ligger til grund for en overvejelse om, hvorledes forretningsskabelsen i byggeriet medfører stigende kvalitet.

For at kaste lidt lys over en, med danske briller, relativt ukendt del af byggesektoren, beskrives developerbegrebet. Der fokuseres på markedsforholdene under den nuværende finanskrisen, som har gjort forretningsskabelsen meget problematisk for developere. Derudover beskrives både produktionsteoretiske og strategiske overvejelser, der gennem interview med tre aktører, vurderes i forhold til branchen. Interviewene bidrager samtidig til beskrivelsen af de aktuelle markedsforhold.

Efter beskrivelsen og analysen af forholdene, problematiseres virksomhedernes forretningsskabelse og der fokuseres på hvorledes der skabes værdi for slutbrugerne, når disse ikke er kendte på forhånd.

I første omgang defineres værdibegrebet ud fra produktværdiparameteren, der består af hhv. markedsværdi og nytteværdi. Nyttelværdien er det, der giver slutbrugeren opfattelsen af at få værdi for pengene. Gennem en sammenligning med Kanos kvalitetsmodel, opdeles slutbrugers værdier i hhv. basale krav, præstationskrav og attraktive egenskaber. De basale krav skal være opfyldt, hvis ikke brugeren skal have en dårlig opfattelse af værdi. Præstationskravene giver en 1:1 opfattelse af værdi for pengene, mens de attraktive krav giver brugeren en opfattelse af at få meget værdi for pengene.

Med fokus på den manglende slutbruger præsenteres en generel slutbrugermodel, som består af erfarings-, markeds- og forskningsdata. Erfaringsdataene indsamles i virksomheden og gennem tilfredshedsundersøgelser af brugere af virksomhedens tidligere opførte projekter, mens markedsdataindsamlingen sker gennem kundesegmentering og undersøgelser af potentielle brugeres behov. Erfarings- og markedsdataene forventes at kunne frembringe brugerkrav til hhv. de basale krav og præstationskravene. For at frembringe de attraktive egenskaber, foreslås et tættere samarbejde med forskningsinstitutioner således fremtidens byggetekniske løsninger kan indgå som attraktive egenskaber og derved skabe større konkurrencedygtighed.

Sluttelig vurderes betydningen af brugerinddragelse i den fremtidige branche og i byggesektoren generelt. Derudover perspektiveres de fravalgte værdiparadigmer i forhold til udviklingsmuligheder i branchen.

SUMMARY

The classic approach to a thesis in management in the construction industry would normally include head-shaking phrases on the low efficiency within the industry. This thesis differs by focusing on real estate development, which has some similarities with the manufacturing industry. This similarity is the basis for a reflection on how business creation in construction, translates into higher product quality.

Real estate development is, in Danish terms, a relatively unknown part of the construction industry, and therefore the concept is described. In times of financial crises, the market has done business creation very problematic for real estate developers. In addition, the thesis describes both production theories and strategic considerations which are assessed against the industry, through interviews with three actors. These interviews also contribute to the description of the current market situation.

After the description and analysis of the market, the thesis focuses on business development and on how to create value for the end users, when these are not known.

Initially the concept of value, based on the product value parameter, which comprises respectively market value and utility value, is defined. The utility value is what gives the end user a perception of value for money. Through a comparison with Kanos quality model, the end-user values are split into respectively basic requirements, performance requirements and attractive properties. The basic requirements must be met if the end-user shouldn't have a poor perception of value. The performance requirements, gives the end-user a 1:1 perception of value for money, while the attractive properties gives the end-user a feeling of a great value for money ratio.

Focusing on the lack of end-users, a general end-user model is presented. The model consists of experience data, market data and research data. Experience data is collected inside the company and through customer satisfaction surveys of users of previous projects. Market data is collected through customer segmentation and surveys of potential users. Experience and market data is expected to generate the user requirements, respectively as the basic requirements and performance requirements. To produce the attractive properties, a closer collaboration with research institutions is suggested. Through these the future building solutions can be generated as attractive properties and thereby enhance competitiveness.

Finally, the significance of user involvement in the future industry and in construction in general, is considered. In addition, the discarded value paradigms are compared to the development of the industry.

INDHOLDSFORTEGNELSE

1. Indledning	3
1.1. Initierende problemstilling	5
2. Metode	7
2.1. Opgavestruktur	7
2.2. Anvendte metoder	8
2.2.1. Litteraturstudier.....	9
2.2.2. Semistruktureret interview.....	9
2.2.3. Benyttede teorier.....	10
2.3. Metodekritik	11
3. Definition af developmentbegrebet	13
3.1. Developerens berøringsflader	14
3.2. Opsummering	17
4. Markedsforhold	19
4.1. Finansiell krisetid	20
4.1.2. Finansiell stabilitet gennem bankpakke I & II.....	21
4.2. Investorer	22
4.2.1. Relevante investorer.....	23
4.3. Finansieringsmuligheder	26
4.4. Opsummering	27
5. Virksomhedsstrategier i branchen	29
5.1. Produktion, innovation og strategi.	29
5.1.1. "Push-Pull".....	30
5.1.2. Virksomhedsstrategi.....	31
5.2. Udvalgte virksomheder	34
5.2.1. A. Enggaard A/S.....	34
5.2.2. NCC Property Development A/S.....	35
5.2.3. NRE Group A/S.....	35
5.3. Sammenligning af virksomhedsstrategier	35
5.4. Opsummering	38
6. Hovedproblemstilling	39
6.1. Problemafgrænsning	39
6.2. Problemformulering	41
7. Værdi for slutbrugeren	43
7.1. Værdi for pengene	43
7.2. Need to have vs. Nice to have	44
7.2.1. Kravniveauer.....	45
7.3. Opsummering	46
8. Værdiskabelse i development	49
8.1. den ukendte slutbruger	50

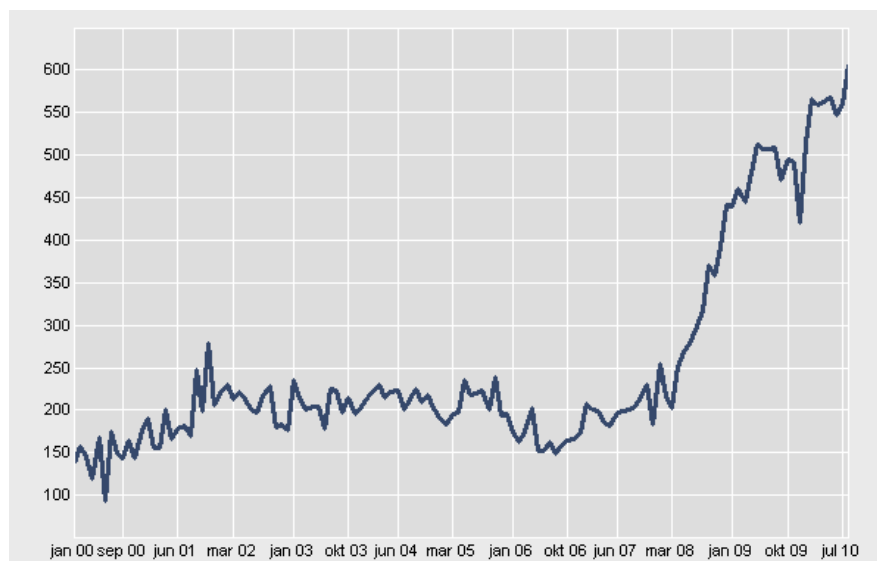
8.1.1. Slutbrugerfokus i Developmentbranchen.....	50
8.1.2. Slutbrugermodel.....	52
8.2. Præstationsegenskaber	54
8.2.1. Visual Value Clarification (VVC).....	55
8.2.2. Quality function deployment (QFD).....	56
8.3. De Attraktive egenskaber	58
8.3.1. "Spåkuglen".....	59
8.4. Opsummering	60
9. Konklusion	63
9.1. Initierende konklusion	63
9.2. Hovedkonklusion	63
10. Implementeringsovervejelser	65
10.1. Brugbarhed	65
10.2. Grundlag	66
11. Perspektivering	67
11.1. Fremtidsperspektiv	67
11.1.1. Brugerdreven innovation.....	68
11.1.2. Samspil med sektorens udvikling.....	69
11.2. Yderligere værdiparametre	69
11.2.1. Value Engineering.....	70
11.2.2. Value Based Management.....	70
11.3. Afrunding	71
12. Litteraturliste	73
Appendiks I	77
Appendiks II	79
Appendiks III	81
Appendiks IV	83
Bilag I	85
Bilag II	89
Bilag III	91
Bilag IV	95
Bilag V	99
Bilag VI	101
Bilag VII	103
Bilag VIII	105
Bilag IX	107

1. INDLEDNING

DETTE KAPITEL HAR TIL HENSIGT AT OPRIDSE DE OMRÅDER OG PROBLEMSTILLINGER INDENFOR BYGGESEKTOREN, DER HAR VAKT INTERESSEN TIL DET EFTERFØLGENDE SPECIALE.

Ideen til dette kandidatspeciale er opstået gennem tværfaglige højt-flyvende overvejelser vedrørende byggesektorens fremtidige udvikling. Developmentbranchens tilnærmelse til de klassiske produktions-tankegange, hvor bygninger bygges som "lagervare" i stedet for den nuværende ordrebaserede tankegang er personligt tiltalende og indeholder ved første øjekast store muligheder for effektivitets- og kvalitetsforbedringer.

De sidste par år har pga. finanskrisen været hårde for dansk industri (Figur 1) og i særdeleshed byggesektoren. Indenfor byggesektoren, der i henhold til Danmarks Statistik [2010] i perioden januar 2009 til august 2010 har været offer for gennemsnitlig næsten 84 konkurser/md, står developerbranchen tilbage i en noget slankere udgave, end før bankerne lukkede kassen i.



Figur 1: Antal af erklærede konkurser indenfor dansk industri, det sidste årti. [Danmarks Statistik, 2010]

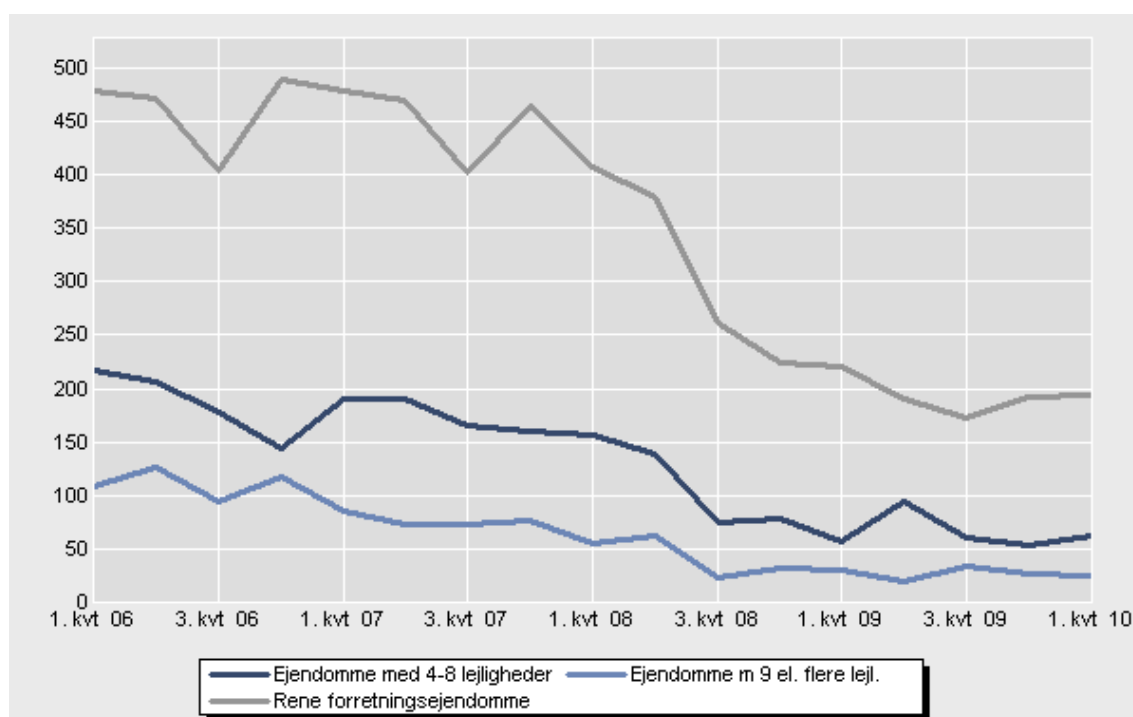
I det sidste årti med opgang har developerbranchen oplevet stor tilgang af små virksomheder, der har set store økonomiske gevinster i byggeprojekter. Det har medført en oversvømmning af boligmarkedet, og da købekraften er forsvundet, har mange af de små developere fået problemer med at realisere den bundne kapital og derved indfri deres lån, [Rasmussen, 2008].

De virksomheder, der har overlevet den økonomiske nedtur, står nu overfor en stor udfordring og skal forsøge at skabe en up-to-date

forretning i et mættet boligmarked med få, selektive og forsigtige investorer, [Rasmussen, 2009], [Nyborg, 2008].

Med ovenstående beskrivelse af markedet in mente, er det tydeligt at developere måske endda i højere grad end den resterende sektor, har behov for en innovation af deres forretning og de hidtidige processer og procedurer.

I developerprojekter er det vigtigt for afsætningen at produktet er attraktivt for eventuelle investorer. Ifølge *Figur 2* og Nyborg [2008] er der en ringe afsætning på det klassiske developermarked, hvorfor der er behov for ekstra fokus på innovative tiltag samt kundens krav og ønsker. Denne tendens i developermarkedet, kan uden dybere sammenligning også aflæses i *Figur 1*.



Figur 2: Udviklingen i salget af ejendomme, der typisk hører under developerregi. [Danmarks Statistik, 2010]

Der har i længere tid været en diskussion vedrørende værdiskabelse i byggeriet. Diskussionen bevæger sig indenfor to paradigmer; produkt- og procesværdi, med hhv. Value management (VM) og value engineering (VE) samt value based management (VBM), [Bejder & Wandahl, 2005]. For developerbranchen vil det være oplagt at skele til denne diskussion, da selve forretningskæden i development ligger i at kunden betaler for en værdi, der overstiger den investering developeren har foretaget i forbindelse med projektet. Det helt store spørgsmål er så, hvorledes man opnår, at begge parter føler, at de har fået det optimale ud af situationen?

1.1. INITIERENDE PROBLEMSTILLING

Ud fra indledende tanker om developmentkonceptets opgør med den klassiske byggesektors ordrebaserede tankegang samt de ovenstående overvejelser, er følgende problemstilling fremkommet;

Hvorledes fremstår markedssituationen for de tilbageværende spillere i developmentbranchen og hvordan har lavkonjunktoren påvirket deres virksomhedsstrategi?

2. METODE

SOM BESKREVET I INDLEDNINGEN, ER IDEEN TIL DETTE SPECIALE OPSTÅET PÅ BAGGRUND AF TVÆRFAGLIGE HØJTFLYVENDE TANKER VEDRØRENDE BYGGESEKTORENS – OG I SÆRDELESHED – DEVELOPMENTBRANCHENS FREMTIDIGE VIRKE. DETTE KAPITEL VIL FORSØGE AT DANNE EN STRUKTUR FOR DISSE HØJTFLYVENDE TANKER OG OMHANDLER DERFOR STRUKTUREN OG HVILKE METODER DER ER BENYTTET.

Dette kapitel deles op således at selve strukturen for specialet beskrives. Herefter præsenteres anvendte teorier og til sidst vurderes metodetilgangen i forhold til det endelige resultat.

2.1. OPGAVESTRUKTUR

Dette kandidatspeciale er opdelt i fire hovedområder, jf. *Figur 3*;

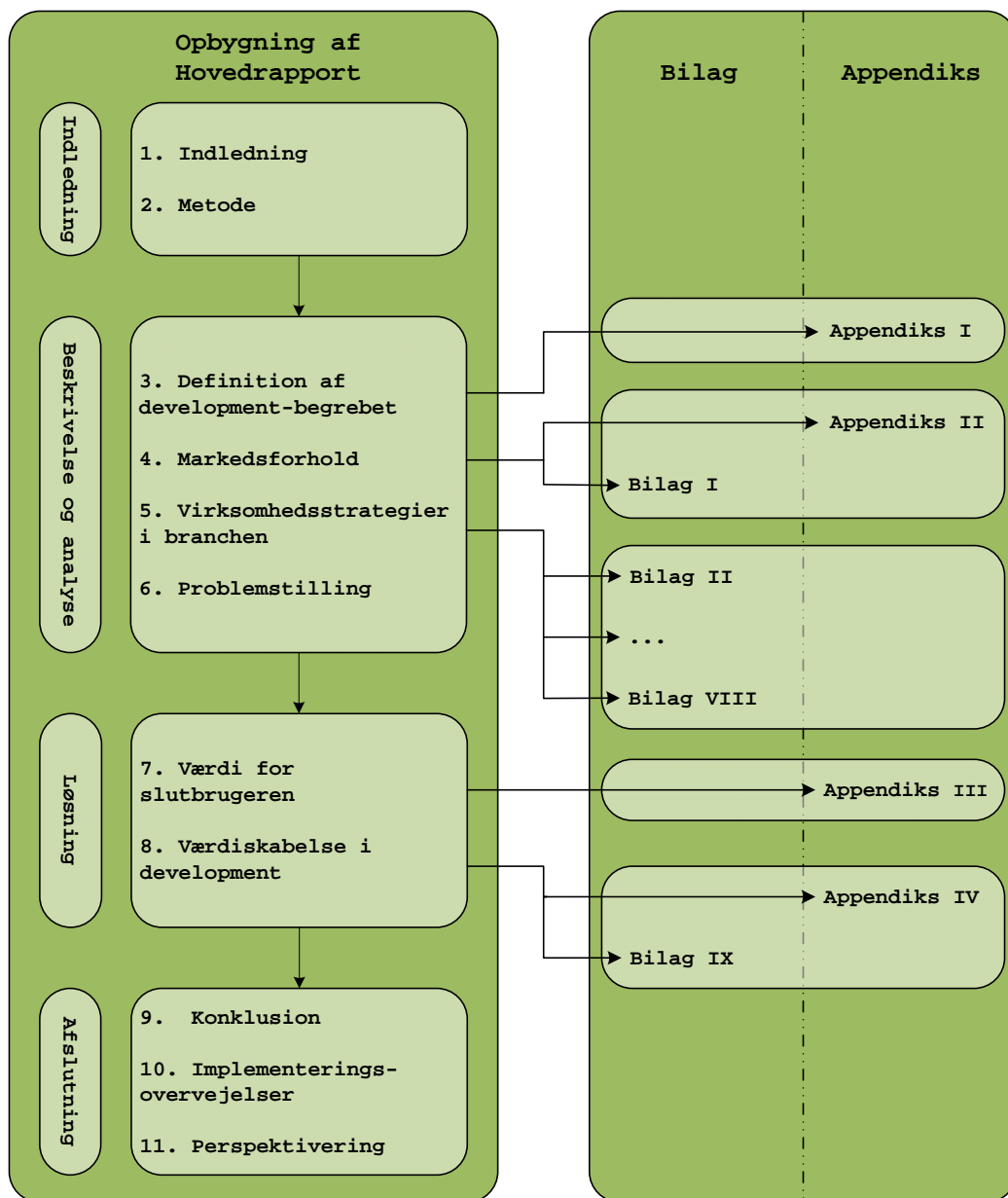
- Indledning.
- Beskrivelse og analyse.
- Løsning.
- Afslutning.

I indledningen redegøres for hvad der ligger til grund for dette speciale og hvilke indledende spørgsmål der har afledt de efterfølgende beskrivelser og analyser. Yderligere indeholder denne del det te metodeafsnit, der beskriver hvordan specialet er struktureret og bearbejdet.

Beskrivelses- og analysedelen indeholder en introduktion og begrebsafklaring vedrørende developmentbranchen. Derudover er der udført empiriske beskrivelser og analyser af hhv. markedssituationen og forskellige virksomhedsstrategier i branchen. Denne del af specialet munder ud i en endelig problemformulering.

Indeholdt i løsning, er en bearbejdning af værdibegreber indenfor byggesektoren og hvorledes forskellige værdiparadigmer og værdistyringssystemer kan indarbejdes i forhold til developmentvirksomheders behov for at kunne differentiere sig i markedet.

Som afsluttende del i projektet konkluderes på det foretagende arbejde og resultaterne sættes i relation til fremtidens byggesektor og hvorledes developmentbranchen vil indgå heri. Derudover fokuseres der på nogle af de områder, der blev afgrænset fra.



Figur 3: Grafisk opstilling af projektstrukturen.

2.2. ANVENDTE METODER

I det efterfølgende beskrives hvilke metoder, der er anvendt ved tilblivelsen af dette speciale. Metoderne er valgt ud fra overvejelser om hvorledes disse vil bidrage til en bred og relevant bearbejdning af det valgte emne.

Opgaven er udarbejdet med baggrund i en logisk positivisme hvor tilgangen til emnet dækker over både en rationalistiske tilgang samt indsamling af empirisk data, [Birkler, 2007, pp.51-57].

I indledningen, beskrivelsen og analysen arbejdes med en empirisk indsamling af materiale og bearbejdning af dette. I løsningsdelen skifter den metodiske tilgang karakter og bliver mere rationali-

stisk. Dette bunder i at løsningsforslaget umiddelbart ikke er prøvet indenfor developmentbranchen og konsekvenserne heraf derfor må forudsiges gennem deduktive rationelle metoder. Et interessant dilemma opstår da store dele af løsningsdelen omhandler værdibegrebet og dets indflydelse. Indenfor den logiske positivisme, er der værdifrihed, hvilket betyder at værdier ikke indgår i videnskabelse, da disse er subjektive og derfor ikke kan måles, [Birkler, 2007, p.53]. Dog indgår værdibegreberne i en tilnærmet fast struktur, der giver mulighed for at vurdere deres betydning indenfor emnet.

Grundet udgangspunktet i den nuværende markedssituation har det været nødvendigt at koble klassisk litteratur omkring development og projektudvikling, med problematikken omkring kunders behov.

2.2.1. LITTERATURSTUDIER

Indsamling af baggrundsviden om emnet er baseret på eksisterende litteratur. Bøgerne Property Development, [Wilkinson & Reed, 2008] og Projektudvikling af fast ejendom, [Buch & Møller, 2005], har givet et grundlæggende indblik i den historiske udvikling og anvendte praksis.

Dette indblik er suppleret med anden litteratur og rapporter fra tidligere forskningsprojekter om emnet.

For at tilføre et aktuelt perspektiv til ovenstående baggrundsmateriale er artikelmateriale fra dagspressen anvendt ud fra relevans i forhold til markedssituationen.

Den mere teoretiske baggrund for specialet er hentet i videnskabelige artikler omhandlende emner, der har relevans i forhold til de opstillede problematikker. Generelt er artiklerne nærlæst, mens andre er skimmet for en dybere forståelse af emnet. I visse tilfælde er citationer fra artiklerne udforsket, for at brede baggrunden for konklusionerne ud.

Som led i litteraturstudierne, er det vigtigt at forholde sig kritisk til det skrevne. Den benyttede litteratur er anvendt ud fra en vurdering og forventning om at velestimerede forlag, journals, uddannelsesinstitutioner og statslige instanser garanterer for pålideligheden af kilderne og deres indhold. Ydermere vurderes det, at lærebøger indeholder en høj standard på baggrund af forfatterens ekspertise indenfor de respektive fagområder.

2.2.2. SEMISTRUKTURERET INTERVIEW

I dette speciale er der udført tre interviews. Interviewene er udført for, at skabe et indblik i den situation som virksomhederne befinder sig i, med hensyn til markedet og fremtiden.

Virksomhederne er udvalgt med henblik på at udstille diversiteten i den danske developmentbranche og derved skabe en bred tilgang til markedet og udfordringerne heri. Interviewene skal fungere som illu-

strative cases over den brede branche, der kan medvirke til et praktisk perspektiv for de anvendte teorier og metoder.

Interviewene er tilrettelagt ud fra en semistruktureret tilgang, således der opnås en hvis fleksibilitet, samtidig med at der stadig er struktur på dialogen. Forud for interviewene opstilles emner og enkelte supplerende spørgsmål som ønskes afdækket, jf.[Bilag II]. Ved at føre interviewet på denne måde opnås i henhold til Kvale [1997] fleksibilitet til at granske detaljer i takt med at disse kommer til syne.

Semistrukturerede interviews opfordrer til tovejskommunikation, giver en mere professionel tilgang og styrker muligheden for læring hos interviewerens såvel som den interviewede [Kvale, 1997]. Metoden kræver at interviewerens er opmærksom på at få stillet de rigtige spørgsmål ud fra de ønskede emner, samtidig med at interviewerens må være opmærksom på svaret, så detaljer kan afdækkes med opfølgende spørgsmål [Kvale, 1997].

Det skal påpeges at besvarelserne er et udtryk for den/de interviewedes subjektive holdninger, hvilket skal indgå i overvejelserne ifølge med en efterfølgende bearbejdning. Interviewene forsøges i videst muligt omfang optaget, således dokumentation kræver mindst mulig opmærksomhed fra interviewerens.

I bilag er de respektive interview refereret og analyseret ud fra teorier omkring produktion og strategi. I henhold til de benyttede teorier omkring strategi, er analysen bygget op på baggrund af matricer og heri er tilknyttet udsagn fra interviewene. Denne databearbejdning ligger til grund for en endelig indplotning i de teoretiske modeller.

2.2.3. BENYTTETE TEORIER

Produktionsteori behandles ud fra ordre- og lagerproduktion og "push/pull." Ordre- og lagerproduktion er grundlæggende begreber i produktionstankegangen, og markerer en hhv. passiv og aktiv markeds-tilgang. Grundlaget for dette speciale, er en tilnærmelse af byggeindustrien til produktionsindustrien, hvor netop developerprojekter indtager en mere markedsaktiv rolle i forhold til det klassiske byggeri.

Strategiudvikling behandles gennem Porters generiske strategier og Produkt-markedsudvikling. Porter anses for at være en af grundlæggerne til den moderne strategitænkning. Denne strategiteori er grundlæggende og opdateret, samtidig med at den danner et godt overblik over mulige strategiske tiltag.

Værdibegrebet behandles gennem **Value Management**. VM bearbejder brugernes krav til produkter og i dette tilfælde slutbrugernes krav til det endelige byggeri. Eftersom developerprojekter ofte er sammenlignelige med brugsvarer, er det oplagt at holde fokus på hvad brugeren vil have, således produktet kan sælges.

Der fokuseres på brugernes behov og værdiopfattelse gennem **Kanos kvalitetsmodel**, der kan overføres til hvordan brugeren opfatter en bygnings forskellige egenskaber. På denne måde kan den subjektive værdiopfattelse gøres "tilnærmet" objektiv og struktureret, således developeren får mulighed for at forbedre projekter i forhold til værdiopfattelsen.

2.3. METODEKRITIK

Da developmentbranchen er en relativt ukendt del af byggesektoren, har det været nødvendigt for ikke mindst egen forståelse, at benytte den første del af specialet på at beskrive branchen og markedsforholdene. Ved et større forhåndskendskab kunne det have været muligt at arbejde mere intensivt med f.eks. de resterende værdiparametre eller den bruger-drevne innovation, beskrevet i kapitel 11.

Grundet det begrænsede forhåndskendskab, har de foretagne interviews også i en vis udstrækning omhandlet brancheforhold og i en mindre grad haft fokus på indarbejdelse af produktværdi gennem brugerinddragelse, som løsningsdelen bearbejder.

I specialet er der anvendt interviews med aktører til at give et indblik branchens tilstand. På baggrund af tidsmæssige overvejelser har det kun været muligt at udføre tre semistrukturerede interviews. For at kunne tilføre en bredere gyldighed af de interviewedes besvarelser, burde der være foretaget et større antal interviews. Samtidig er interviewene som før beskrevet udført semistruktureret, hvilket kan gøre det svært at sammenligne besvarelser direkte.

Som en endelig overvejelse kunne en præsentation af den generelle slutbrugermodel være præsenteret overfor de interviewede virksomheder, for at få en umiddelbar vurdering af den aktuelle brugbarhed i et branchemæssigt perspektiv.

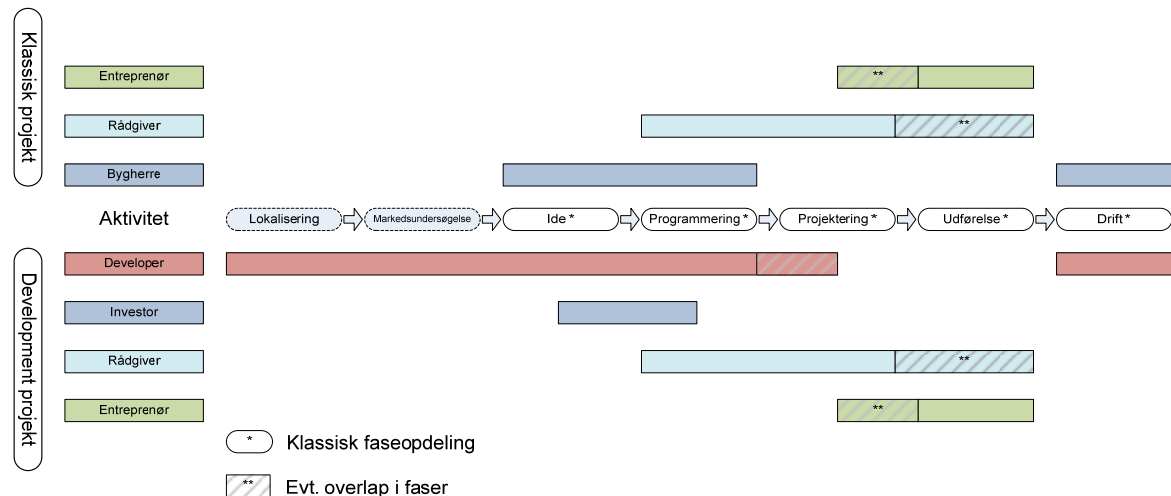
3. DEFINITION AF DEVELOPMENTBEGREBET

DETTE AFSNIT HAR TIL FORMÅL AT DANNE KLARHED OVER DEVELOPMENTBEGREBET, KOMPETENCER OG I HVILKEN HENSEENDE DER VIL BLIVE ARBEJDET MED DEVELOPMENT I DETTE SPECIALE.

Development er direkte hentet fra engelsk og betyder i sin reneste form udvikling som et generelt begreb for fremgang. Når det kommer til begrebet i en byggefaglig kontekst handler det om en koordinatørrolle, der kan styre alle aktiviteter i et byggeudviklingsprojekt fra rå mark over ide og finansiering til endeligt byggeri og brugen af dette. Det der adskiller developeren fra entreprenøren er ifølge Louis Lesser¹;

"Udvikling er nøgleordet. Vi bygger ikke selv. Vi køber jorden, finansierer aftalen og så får vi de bedste entreprenører til at bygge for os under aftale om en fast pris, [The New York Times, 1963]"

Den klassiske byggeproces har traditionelt budt på byggeri, der er afstedkommet af et behov fra en byggherre. Byggherren har som regel erkendt et behov for et byggeri og lader det opføre med henblik på egen anvendelse. Developere griber processen anderledes an og bygger med henblik på andres mere eller mindre, erkendte behov. Forskellen på de to forløb er illustreret på *Figur 4*.



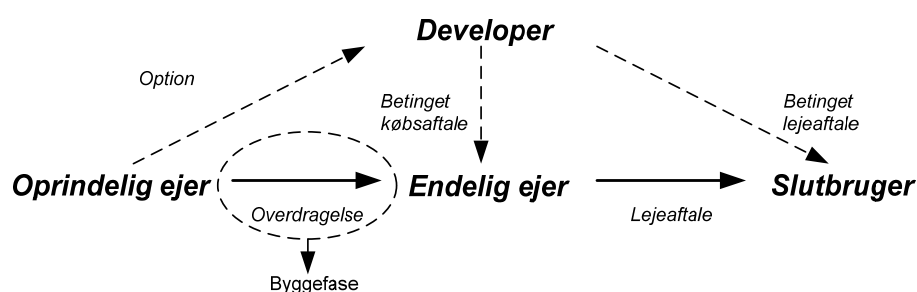
Figur 4: Forløb af hhv. klassisk- og developmentprojekt med hensyn til hovedaktører og aktiviteter.

Figur 4 beskriver den typiske developertilgang, men der findes forskellige typer developere, som har hver sin tilgang til markedet. Nogle koncentrerer sig udelukkende om finansieringsopgaver og er mere eller mindre kun investorer, mens andre klarer hele projektet selv og påtager sig alle roller.

¹ Louis Lesser, f. 1916. Amerikansk forretningsmand og developer.

Selvom forretningsgrundlaget er det samme; at skabe profit af udviklingsprocessen, er der forskel i forretningsførelsen i branchen. Nogle developere benytter sig af byggeriet som investering, mens de fleste andre opfører byggeri som handelsobjekt, [Wilkinson & Reed, 2008]. Investeringsforretningen beror på en løbende indtjening via leje i driftsperioden, der overstiger udgifter til lån, renter og almindelige drifts- og vedligeholdelsesomkostninger. Denne tilgang benyttes ofte af større og mere veletablerede virksomheder, der har en vis form for soliditet. Yngre og mindre virksomheder benytter sig ofte af handelstilgangen. Her kan virksomheden hurtigt realisere sin profit, få afbetalt sin gæld og igangsætte nye projekter. Alt afhængig af markedet kan der også være større profit at hente ved salg end udlejning, da udlejningsmetoden ofte jævner udsving i markedet.

I Buch & Møller [2005] opstilles en grundlæggende model for en typisk projektudvikling med henblik på salg, der tager udgangspunkt i developeren som "mellemand";



Figur 5: grafisk opstilling af developeren som mellemand og udvikler i et projekt. Frit efter [Buch & Møller, 2005]

Ovenstående model viser et forløb hvor ejerskabet i realiteten går direkte fra den oprindelige ejer af sitet² til den endelige ejer, for derefter at blive udlejet til slutbrugeren. Projektudviklingen sker sideløbende ved at developeren i teorien har en købsoption med den oprindelige ejer og samtidig laver en betinget købsaftale med den endelige ejer. Derudover sikrer developeren også en betinget lejeaftale med slutbrugeren. På denne måde sikrer developeren sine interesser, således at der er sikkerhed for at kunne få afsat projektet, og samtidig har sikret sine rettigheder til sitet.

3.1. DEVELOPERENS BERØRINGSFLADER

Pga. den anderledes tilgang til projektet, er development en branche med en enorm berøringsflade og skal derfor have kendskab til mange fagområder. I Wilkinson & Reed [2008] beskrives et developer-sagsforløb med hovedpunkter som oplistet i Tabel 1.

² Området, grunden eller ejendommen, der er valgt som projektets udgangspunkt.

Hovedaktivitet	Indhold	Reference til <i>Figur 4</i>
I Lokalisering	Søgning efter egnet beliggenhed. Det kan enten være eksisterende ejendom eller ny udstykning. Hjælp hertil kan findes i demografier, økonomiske analyser osv. Samtidig undersøges lovgivning for området.	Lokalisering
II Evaluering	I denne fase laves både overordnede og specifikke markedsundersøgelser. Samtidig evalueres den finansielle vurdering af projektet.	Markedsundersøgelse
III Erhvervelse	Ved erhvervelsen af området skal der både undersøges for lovmæssige forhold, grunden skal undersøges og finansielle forhold undersøges.	Markedsundersøgelse/Ide
IV Design og budgettering	Designprocessen forløber som vi kender det og bliver hele tiden forfinet, mhp. interessenter, krav, arkitektur osv. Derudover opdateres budgettet sideløbende således investeringen ikke løber af sporet.	Ide/Programmering
V Byggeansøgning	Når det endelige design er klart udføres projekteringen mhp. byggeansøgning. I et developmentprojekt kan der foreligge flere ansøgninger møntet på forskellige driftsscenerier.	Projektering
VI Kontrahering og udførelse	Efter at projekteringen er færdiggjort til kontrahering og med mindre at developervirksomheden har intern udførelse, udliciteres projektet til entreprenører.	Udførelse
VII Drift/udlejning/salg	Ved afleveringen overgår byggeriet til developeren og der er her som tidligere nævnt, forskellige scenarier for driftsperioden. Projektet kan enten overleveres til nye ejere, udlejes gennem bureau eller drives af developeren.	Drift

Tabel 1: Development projektforsløb frit efter [Wilkinson & Reed, 2008].

Som det fremgår af tabellen er der mange ting der skal koordineres og tages højde for. For at projektet skal blive succesfuldt er det nødvendigt at developervirksomheden har de nødvendige kompetencer og erfaringer, der skal til for at kunne foretage denne koordinering.

I starten (I & II, *Tabel 1*) af projekter handler det i høj grad om at kunne gennemskue demografiske og kulturelle udviklinger, samtidig med at holde et økonomisk perspektiv for øje. Her indgår markedsundersøgelser som en vigtig del og udformningen og databehandlingen af disse er af vital karakter for projektets succes. Derfor indgår markedsanalyse også som store kurser i M(S)RED³ uddannelsen hos anerkendte amerikanske universiteter [*Appendiks I*]. Den optimale proces skabes ved at være på forkant, så investeringen falder lige før behovet for byggeriet opstår. Herved opnås den billigste tilgang til sitet samtidig med at der profiteres på hele den stigende efterspørgsel.

I fase III arbejdes der meget med juridiske og finansielle forhold. Derfor skal developeren have en vis indsigt i ejerskabsforhold forud for erhvervelse, planlovgivning, byggelovgivning osv. Samtidig skal developeren have klarlagt finansieringen af projektet. Her handler det både om kortsigtet og langsigtet finansiering, hvor den kortsigtede finansiering skal dække selve projektets opførelse. Den langsigtede finansiering kan dække over forholdene ved at developeren bygger som investering eller har sikret en køber af projektet, [Wilkinson & Reed, 2008, pp. 5-6].

I designfasen (IV) står developeren overfor udfordringen med at udforme og tilpasse projektet således dette bliver interessant overfor fremtidige brugere. Behovsanalysen er i den klassiske byggeproces en vigtig, men svær disciplin. Her skal man forsøge at klarlægge brugernes erkendte, men også ukendte behov uden i første omgang at skelle til økonomien, [Fonsesca & Menne-Thomsen, 2000, pp. 59-60]. For developeren er dette, i de tilfælde hvor brugeren ikke er kendt på forhånd, en endnu sværere fase. Samtidig kan projekter, der bygges som investering, kræve at der tages højde for ændring i brugen i løbet af bygningens levetid.

Ligesom designprocessen foregår løbende, tilpasses budgettering i forhold til designet. Det er ligeledes af stor vigtighed at budgetteringen sker på en realistisk baggrund, da projektets økonomiske ramme udlægges på dette tidspunkt. Budgettet må ikke være naivt således det senere sprænges ved licitation. Det må heller ikke være for stort, således investorer skræmmes væk og finansieringen bliver for dyr.

I faserne V og VI viderebearbejdes projektet med henblik på byggetilladelse og kontrahering af entreprenører. I denne proces kan det være en god hjælp at være i løbende dialog med de respektive myndigheder og kende til både plan- og byggelovgivning. Herved mindskes risikoen for afslag på byggetilladelsen og efterfølgende skred i tid og budget. Ved licitation og kontrahering er det vigtigt at have et gennemarbejdet materiale således at man opnår de mest nøjagtige priser og den mest sikre tidsplan fra de bydende entreprenører.

³ International uddannelse indenfor development; Master of (Science in) Real Estate Development

Efter licitationen kan developeren opnå gode resultater ved at kende til forhandlingsteknikker og sørge for at aftaleindgåelse foregår under ordnede forhold.

I tilfælde af at der ikke er forudbestemte købere til projektet, har developeren en stor udfordring allerede inden byggeriet starter. Gennem hele forløbet skal der ske markedsføring af projektets salgs- og lejeemner, således at man opnår den budgetterede indtægt. Developeren har også en interesse i at have en løbende tilknytning til projektet over en periode, for at drage erfaringer fra driften af byggeriet, [Wilkinson & Reed, 2008, p. 10]. Hvis projektet skal indgå i developerens egen portefølje skal der udføres en organisation til og en plan for fremtidig drift og vedligehold.

3.2. OPSUMMERING

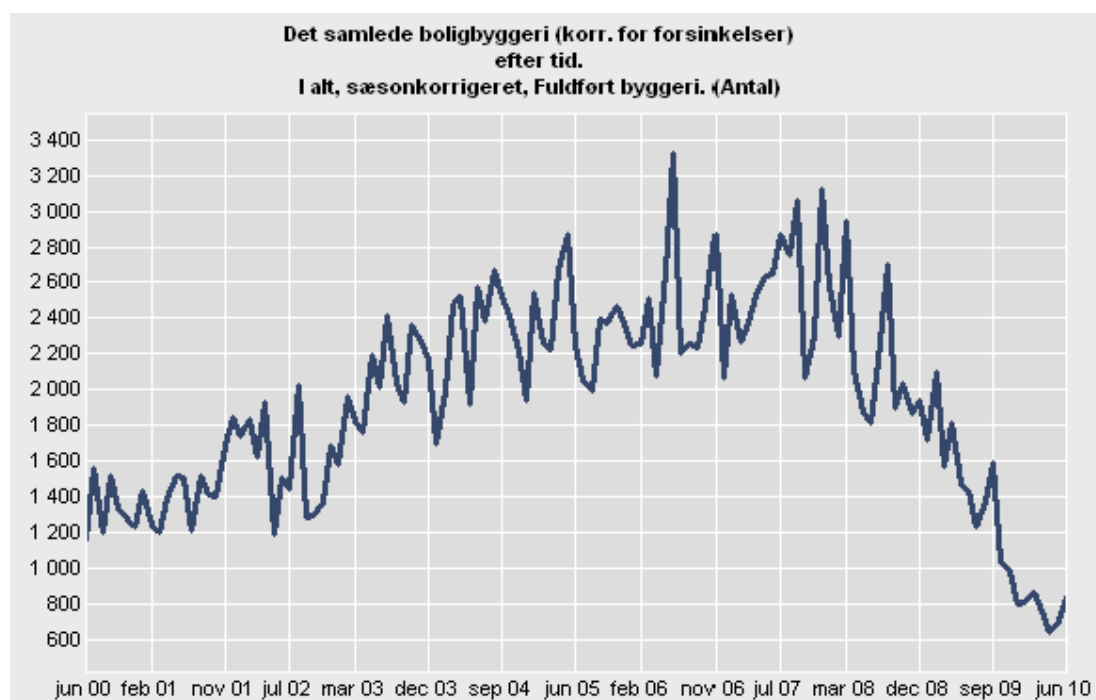
Development i en byggeteknisk sammenhæng er et bredt begreb. I bund og grund handler det dog i alle afskygninger om gennem gode ideer og fremsynethed, at øge værdien af fast ejendom.

Da det næsten er umuligt at være ekspert på alle områder i et developerforløb, må det konkluderes at developmentvirksomhed er en generalistdisciplin, hvor det handler om at have gode koordinations-, forretnings- og lederkvalifikationer.

4. MARKEDSFORHOLD

DETTE KAPITEL OMHANDLER DEVELOPERBRANCHENS MARKEDSFORHOLD. FORMÅLET ER AT GIVE ET INDBLIK DEN ØKONOMISKE TILSTAND I OG OMKRING BRANCHEN SÅLEDES DET SENERE ER MULIGT AT PLACERE NOGLE AF DE FREMTIDIGE UDFORDRINGER FOR DEVELOPMENTVIRKSOMHEDERNE I EN BRANCHEMÆSSIG KONTEKST. EFTERFØLGENDE BESKRIVES FINANSIELLE FORHOLD I OG OMKRING UDVIKLINGEN AF FAST EJENDOM.

Figur 6 er et udtryk for det samlede danske boligbyggeri og kan derfor ikke helt generaliseres til hele branchen. Dog er det et godt eksempel på forholdene i den danske byggesektor.



Figur 6: Viser udviklingen i det samlede boligbyggeri i det sidste årti.
[Danmarks Statistik, 2010]

Efter flere år med støt stigende antal projekter er byggesektoren blevet hårdt ramt af den nuværende finanskrisen. For developerbranchen betyder dette i første omgang store problemer i afsætningen af f.eks. igangværende projekter og nyopførte ejerlejligheder, da pengene i krisetider sidder tættere til kroppen på forbrugerne. Herved kan ejendomsinvesteringsselskaberne kort sagt ikke realisere deres lånte kapital og derved ikke afbetale deres gæld. Næste problem optræder når nye projekter skal startes op. Her er det pga. ovenstående og en meget mere forsigtig udlånspolitik fra bankerne, [Byggeri.dk, 2008] meget svært at finde investorer, der kan finansiere projekterne.

Bankernes forsigtighed over for både personlige og forretningsmæssige ejendomsinvesteringer forstærker den manglende afsætning af ejen-

domme og derfor falder efterspørgslen på de tidligere populære boliger hvilket straks aflæses i sektorens beskæftigelse. Da bygge- og anlægsindustrien er en af Danmarks største brancher, [Udenrigsministeriet, 2010], påvirker et fald i efterspørgslen, den samlede danske beskæftigelse markant.

Forholdet mellem faldet i efterspørgslen og faldet i beskæftigelsen er omdrejningspunkt i Keynes⁴ makroøkonomiske teori, [Gyldendal, 2009]. Det interessante i teorien, er størrelsesforholdet mellem faldet i efterspørgslen og faldet i beskæftigelsen. Størrelsesforholdet ligger på ca. 1:4 og skyldes at faldet i beskæftigelsen bidrager til yderligere fald i efterspørgslen. For at imødegå denne "onde spiral," er det nødvendigt at kunstigt stimulerer efterspørgslen gennem aktiv økonomisk politik som f.eks. lavere skatter eller offentlige investeringer.

Der har i forbindelse med økonomiske genopretningsplaner været store diskussioner om hvorledes regeringen kunne støtte byggesektoren med renoveringspuljer osv. I Sverige er der på nuværende tidspunkt langt lysere udsigter for byggesektoren, da denne før krisen ikke var i lige så overophedet tilstand som i Danmark, [Heggland, 2010], [Arkitektforbundet, 2010]. Samtidig har den svenske stat iværksat flere vækstpakker, der er stilet på bygge- og anlægsindustrien, hvorfor man forventer en stigning i byggeinvesteringer på 3 procent i 2010, samt 5 procent i 2011. Disse tal skal sættes i perspektiv til et fald på 10 procent i 2009, [Byggeföretagens Bransch- och Arbetsgiverorganisation, 2010].

Tallene indeholder blandt andet stigninger i offentlige anlægsinvesteringer på 16 % i 2009 og offentlige boligprojekter på ca. 7000 lejeboliger. På baggrund af den positive svenske udvikling og en udbredt mangel på kvalificeret arbejdskraft, vil det være en oplagt mulighed for den danske stat og danske virksomheder, at kigge mod Sverige for at få gang i økonomien igen. [Danmarks Eksportråds analyseenhed, 2009].

4.1. FINANSIEL KRISETID

I det ovenstående forklares det store fald i boligbyggeriet med finanskrisen og det har i de sidste ca. tre år været kutyme at alle negative tendenser har haft sit udspring i krisen. Der er heller ingen tvivl om at finanskrisen i et stort omfang har påvirket de fleste forhold i vores hverdag. Dog er byggebranchen især blevet ramt af krisen, hvorfor det er på sin plads at kigge lidt på baggrunden for den finansielle krise.

Den grundlæggende forklaring på finanskrisen skal findes i den amerikanske låneindustri. I USA arbejder bankerne og andre kreditinstitutter med tre kategorier indenfor låntagere; prime, nearprime og subprime, hvor subprime låntagere har en problematisk økonomi.

⁴ John Maynard Keynes, 1883-1946, britisk nationaløkonom og grundlægger af den makroøkonomiske teori.

Subprimelånene er ofte konstrueret således at renten er lav det første år og derefter stiger voldsomt. Samtidig belånes boligen med 105% af dennes værdi, mod en forventning om at huspriserne stiger. Disse typer lån udgjorde i starten af 2008 ca. 16 % af det amerikanske boliglånsmarked. [DR 1 Penge, 2008].

Ovenstående låneforhold har været gunstige i perioder med opgang, men da huspriserne i USA i 2007 begynder at falde samtidig med at den korte rente som lånene er bundet op på stiger, opstår der problemer. Forholdene gør subprimelånene endnu dyrere for et segment af befolkningen, der i forvejen har en lav kreditværdighed og derved stiger antallet af tvangsauktioner. Koblingen til det internationale finansmarked sker gennem videresalg af lånene fra kreditinstitutter til investeringsbanker, der puljer lånene sammen til obligationer. Obligationerne sælges så med forventning om høje afkast til det internationale investormarked. [DR 1 Penge, 2008].

På denne måde har et uforsigtigt amerikansk lånetiltag i opgangstider skabt store tab på såvel det amerikanske som det internationale investor-marked, herunder også i Danmark. Krisen rammer for alvor developmentbranchen ved at der opstår mistillid internt mellem banker og pengemarkedsrenten⁵ er derfor steget markant. Da ejendomsudviklingsbranchen traditionelt er præget af høj belåning sættes de fleste projekter i stå da finansieringen bliver for dyr for developmentvirksomhederne. [Byggeri.dk, 2008].

4.1.2. FINANSIEL STABILITET GENNEM BANKPAKKE I & II

På det danske finansmarked blev Bankpakke I & II indført for at stabilisere den finansielle sektor og fremme finansiering og udlån. Med den første bankpakke garanterede staten for alle indlån. Såfremt den enkelte kreditinstitution var usund og skulle afvikles blev der oprettet et statsligt selskab, der skulle stå for administrationen og afviklingen af selskaberne. Pakken virkede frem til 1.oktober 2010 og var finansieret af den finansielle sektor, der populært sagt betalte for at låne statens kreditværdighed, [Finansrådet, 2010].

Fra Januar 2009 igangsatte staten bankpakke II, der giver banker og finansieringsinstitutioner mulighed for at låne kapital af staten. Dette var med henblik på at give finanssektoren mulighed for at låne til forskellige projekter, samt give kreditforeninger mulighed for at dække sig ind overfor de fald, der er sket i ejendomspriserne. Pr. 1. oktober 2010 frafaldt den ubegrænsede statsgaranti på indlån fra Bankpakke I, og indlån er nu kun dækket af indskydergarantifonden med op til 100.000 €. [Andresen, 2009-1]

Lånemulighederne i Bankpakke II udløb 1. januar 2010 og der er fra dansk erhverv ikke udelt tilfredshed med den finansielle sektors udnyttelse af pakkerne, [Lund, 2009].

⁵ Rente der gælder for udlån bankerne imellem.

4.2. INVESTORER

Grundtanken i developmentprojekter er at skabe profit på en værditilvækst gennem udviklingen af projektet. For developmentvirksomheden er det derfor nødvendigt at kunne afsætte projektet til en eller flere investorer. For developmentvirksomheden handler det om at få den højest mulige pris for det færdige projekt. Det essentielle for investorer, er at deres investering kan forrentes til det højest mulige afkast i forhold til den risiko som projektet er behæftet med. Det er klart at forretningen modsvaret af risikoen skal være af en så lukrativ karakter at andre investeringer ikke er relevante. [Buch & Møller, 2005]

Som investor taler man om et total afkast på investeringen. I ejendomsinvestering kan dette total afkast opstilles på følgende måde;

$$\text{Total afkast} = \text{Direkte afkast} + \text{Kapital afkast}$$

[Buch & Møller, 2005]

Kapital afkastet dækker over det afkast, der kan realiseres ved en refinansiering af ejendommen eller et salg. Det direkte afkast er derimod den løbende indtjening fra lejere. Total afkastet kan derfor også først opgøres efter et salg eller en refinansiering af ejendommen. Når en investor skal vurdere købsprisen af projektet, gøres dette ud fra en startforrentning, som tager højde for forskellige faktorer som f.eks. lejekontraktens længde, beliggenhed, projektets kvalitet og drift og vedligeholdelsesomkostninger. I henhold til Buch & Møller [2005] udregnes startforrentningen simplificeret ud fra;

$$\text{Startforrentning} = \frac{(\text{Brutto lejeindtægt} - \text{driftsomkostninger})}{\text{ejendommens pris}} * 100$$

Ud fra en risikovurdering af de mange faktorer, projektet er behæftet med, vurderer investoren hvor stor startforrentning, der kræves og dermed også hvilken pris man er villig til at købe ejendommen for. Derfor er det af stor vigtighed for developeren at risikoforholdene er minimeret i så stor udstrækning som muligt. Dette kan f.eks. være sikring af betingede længerevarende lejekontrakter, således risikoen for tomgang i lejemålene er minimeret på forhånd.

Overordnet opdeles investorerne i grupper efter deres risikovillighed. Projektudviklerne kan aktivt arbejde med de forskellige grupperinger i forhold til hvor risikofyldt deres projekt er. Grupperingerne er ifølge Buch & Møller [2005];

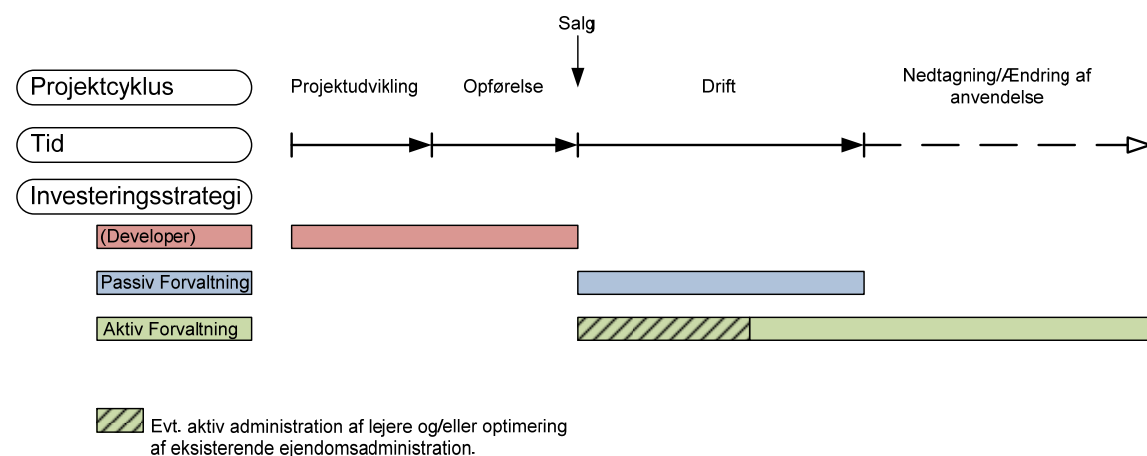
- Passiv forvaltning

Dette er en investeringsstrategi, der fokuserer på det direkte afkast fra en større ejendomsportefølje og er derfor en meget forsigtig strategi. Investoren søger sikre lejemål med god beliggenhed, af god kvalitet og lav tomgangsrisiko.

- Aktiv forvaltning

Denne strategi fokuserer i højere grad end den passive på kapitalafkast og forsøger ved aktiv forvaltning at opnå den maksimale lejeindtægt, f.eks. ved ombygning af ejendommen så den følger den aktuelle udvikling i markedet. Modsat den passive forvaltning søges også hele tiden efter en kortere lejesammensætning, der kan give en andel i en up-side⁶.

Som developer er det næsten udelukkende et spørgsmål om at opnå det maksimale kapitalafkast. Dette kan dog realiseres på forskellig vis, alt afhængig af hvor gennemarbejdet projektet er og hvor stor risikoeliminering, der er foretaget. Faktisk kan development beskrives som en tredje investeringsstrategi, der henvender sig til de to ovennævnte investorsegmenter, jf. Figur 7.



Figur 7: Grafisk opstilling af de respektive investeringsstrategier opstillet iht. projektcyklussen.

4.2.1. RELEVANTE INVESTORER

Særligt i den nuværende finansielle situation virker de passive investorer som de mest oplagte aftagere til developmentprojekter. Som tidligere nævnt anses den passive forvaltningstilgang som den mest sikre investering indenfor ejendomsinvestering. Her er investorerne interesseret i kvalitetsbyggeri med lave driftsomkostninger, god beliggenhed og lejere med en god bonitet. I Danmark findes følgende investorer, der har helt eller delvist fokus på den passive investeringsstrategi;

Ejendomsselskaber

Ejendomsselskaber er en forholdsvis stor investorgruppe med betydelige ejendomsporteføljer. Dog benytter gruppen hovedsageligt aktive investeringsstrategier hvorfor det kun er enkelte ejendomsselskaber, der kan være interessant for developmentprojekter. Ejendomsselska-

⁶ Stigning i efterspørgslen og derved stigning i priserne.

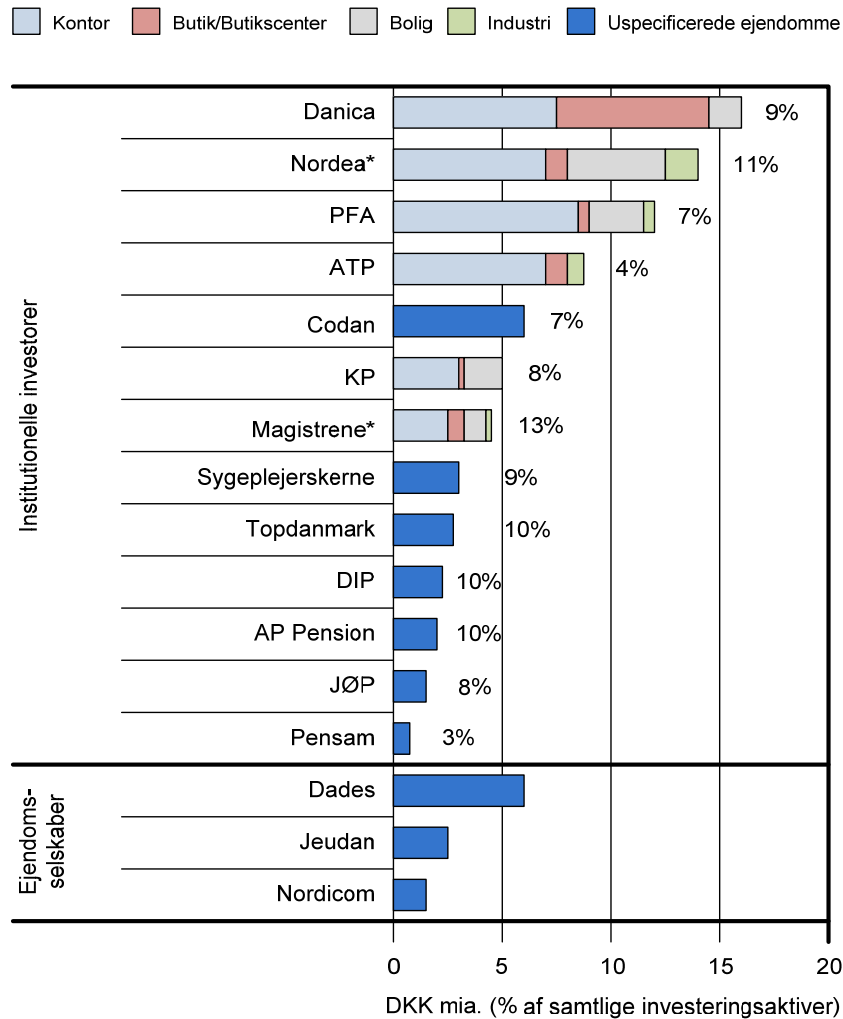
berne har i forhold til nye investeringer også været ramt af finanskrisen, da de for det meste arbejder med en 60-80% fremmedfinansiering. [Buch & Møller, 2005, pp. 58-60].

Fonde

Fonde bestående af nationale familiefonde og enkelte udenlandske pensionsmiddelfonde er som oftest de mest interesserede i developmentprojekter. Disse fonde har udelukkende interesse i at investere penge i sikre projekter, der giver et mindre, men stabilt afkast på 5-8%. Da fondene har en meget langsigtet investeringsstrategi betyder beliggenheden meget for investeringerne. Derfor investeres der hovedsageligt i ejendomme og projekter, som ligger i vækstområder såsom København, Århus eller trekantsområdet. Ligesom ejendomsselskaberne, arbejder fondene med en fremmedfinansiering på minimum 60%. Der er også andre internationale fonde i investeringssegmentet, men disse bruger en mere aggressiv strategi for deres investeringer. [Buch & Møller, 2005, pp.56-58].

Institutionelle investorer

Denne gruppe investorer har tradition for at være de helt store spillere på det danske ejendomsinvesteringsmarked. Buch & Møller [2005] angiver den samlede ejendomsportefølje for disse investorer til over 90 mia. kr., jf. *Figur 8*. Dog mener eksperter ifølge EDC Erhverv [2010] at der burde investeres mere fra de institutionelle investorers side hvis en optimal risikospredning skal opnås i den samlede investeringsportefølje. De institutionelle investorer er ofte interesseret i den passive investeringsstrategi og er derfor igen oplagt som aftager af developmentprojekter i de førnævnte vækstområder. Gruppen investerer for det meste gennem 100% egenfinansiering, dog forekommer enkelte investeringer med en fremmedinvestering på 60%.



* Baseret på skøn af Sadolin og Albæk[Buch & Møller, 2005]

Figur 8: Sammensætning af ejendomsportefølger for institutionelle investorer og betydelige ejendoms-selskaber.[Buch & Møller, 2005, p.56].

Private i kommanditselskaber

Der er enkelte private investorer, der kan være interessante i forhold til developmentprojekter. Disse er ofte organiseret i et kommanditselskab, der fører den passive investeringsstrategi. Midlerne der investeres er ofte personlige pensionsformuer, hvorfor projekterne bør være udført i afskrivningsberettigede ejendomsformer såsom hoteller, lager, uddannelsesinstitutioner, butikker eller produktion. Denne investeringskonstellation benytter sig for det meste af en fuld fremmedfinansiering med overbelåning.

Joint Ventures

I tider med finansiel krise og manglende interesse fra andre investorer, kan Joint Ventures benyttes som investeringsstrategi for developmentvirksomheder med en vis soliditet. Denne metode går ud på at finde en medinvestor-/er og derved dele både risiko og afkast ved realisering af projektet. Denne investeringsform kræver dog at virksomheden er interesseret i selv at opbygge en ejendomsportefølje,

der senere kan afsættes til investorer indenfor den aktive forvaltning. [Wilkinson & Reed, 2008, p.147].

Offentlige investorer

Det offentlige kan også have interesse i at investere i ejendomme. For det meste indskyder det offentlige penge i projekter, der gør gavn i samfundet. Det kan f.eks. være strategisk placeret støttet socialt boligbyggeri eller som tilfældet er nu med ledighed og flere på skolebænken, kollegie- og ungdomsboligbyggeri. Offentligt støttet byggeri skal dog opfylde meget specifikke krav. Derudover inspireres byggebranchen og det offentlige i øjeblikket af OPP⁷ samarbejder, der har fungeret i bl.a. England i lang tid. Her fungerer developere som ejere af det færdige byggeri, men har en langsigtet lejeaftale og købsklausul med en offentlig instans. Denne metode kræver igen interesse i at have egen portefølje og kan ende med at developeren efter lejeophør står med en meget specialiseret bygning eller anlæg uden lejere.

4.3. FINANSIERINGSMULIGHEDER

Unuanceret kan man i et finansieringsperspektiv tale om to muligheder for finansiering. Man kan enten finansiere en opgave gennem sin egenkapital, eller man kan finansiere opgaven gennem lånte midler, altså fremmedkapital. Som det ses i ovenstående afsnit omkring investorer, foregår investeringer gerne med en blandet finansiering. Dette benævnes ofte som finansiel gearing.

Den finansielle gearing bliver i dansk økonomilitteratur også benævnt den vertikale balance eller gældsætningsgrad og er et udtryk for forholdet mellem egenkapital og fremmedkapital, [Anlægsteknikforeningen i Danmark, 2008, p.251]. Ved at udnytte fremmedkapital som en del af finansieringsgrundlaget, minimerer man bindingen af sin egenkapital og forrenter den bedre i forhold til at fastlåse hele finansieringen i egenkapitalen. Dette er forudsat at investeringen giver et fornuftigt afkast. Det er dog også i de fleste ejendomsinvesteringer nødvendigt at anvende fremmedkapital for i det hele taget at kunne stille det nødvendige beløb. I [Bilag I] bearbejdes finansiering via fremmedkapital.

Forsimpler kan finansieringen af et developmentprojekt opdeles i tre faser; erhvervelse, mellemfinansiering og endelig finansiering. Derudover kan finansieringen også anskues fra to sider; projekt med kendt køber og projekt med ukendt køber. Forskellen i finansieringen ligger i at en kendt køber for det meste selv står for den endelige finansiering, således developeren alene skal forestå erhvervelsen og mellemfinansieringen. I situationer med en ukendt køber forestår developeren selv finansieringen og kan ved senere salg af projektet, overdrage fremmedfinansieringen til køber.

⁷ Offentlig-Privat Partnerskab

4.4. OPSUMMERING

Developmentprojekter kræver velvillige investorer, der kan se en god forretning i investering i det opstillede projekt. De seneste mange år har dette ikke været noget problem og adskillige ejendomsinvestorer, store som små, har med pengeinstitutterne i ryggen, investeret i storstilede ejendomsudviklingsprojekter. Med baggrund i finanskrisen og som situationen er i øjeblikket i samfundet og det finansielle miljø, har investorerne vendt ejendomsudviklingen ryggen og er ganske forsigtige med at investere i nye ejendomsprojekter.

Når situationen vender er antallet af aktører indenfor ejendomsudvikling blevet reguleret og branchen er noget slankere end førhen. De spillere som er tilbage skal arbejde i et marked hvor investorerne generelt er opdelt efter deres investeringsstrategi, der betegnes som enten passiv eller aktiv administrator. For developervirksomheder er de passive administratorer oplagte investorer, hvorfor projekterne bør målrettes mod dette investorsegment. I dette segment indgår de institutionelle investorer, der ligger inde med store kapitalbeholdninger, som ifølge eksperter bør investeres i ejendomsporteføljen for at opretholde en god risikoprofil i den generelle investeringsportefølge.

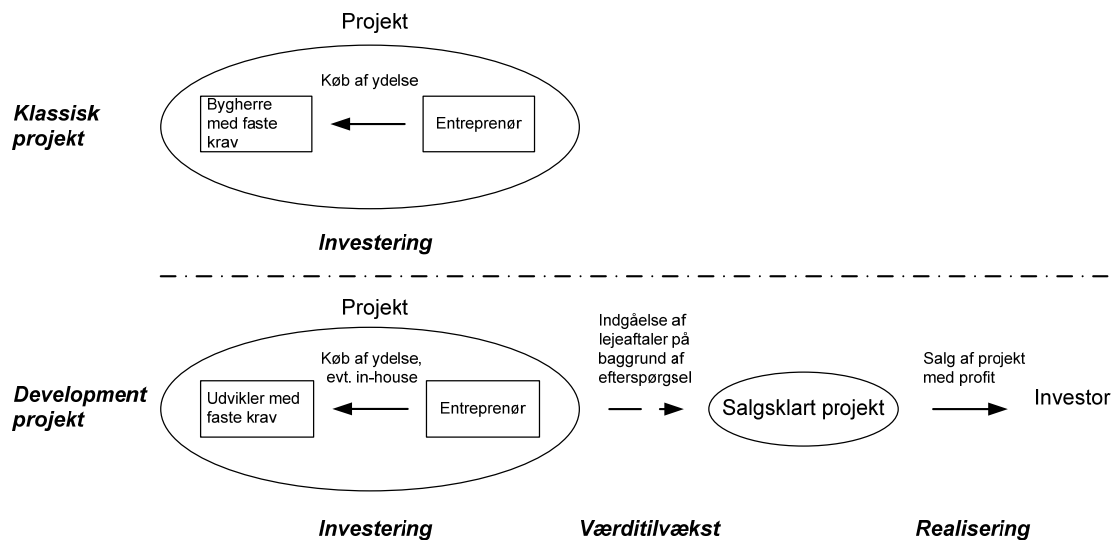
I et vigende marked er det vigtigt for developeren at have et gennearbejdet projekt således at risici er minimeret i et omfang, som giver investorerne sikkerhed. Et sådant gennearbejdet projekt bør indeholde et troværdigt budget og på baggrund heraf, en velovervejet finansieringsstrategi.

5. VIRKSOMHEDSSTRATEGIER I BRANCHEN

DETTE KAPITEL HAR TIL FORMÅL AT BESKRIVE OG ANALYSERE VIRKSOMHEDSSTRATEGIER I TRE FORSKELLIGE VIRKSOMHEDER MED HENBLIK PÅ AT KLARLÆGGE ÆNDRINGER I FORHOLD TIL MARKEDSSITUATIONEN. DERUDOVER VIL DER RETTES FOKUS MOD FREMTIDIGE UDFORDRINGER I BRANCHEN OG HVORLEDES VIRKSOMHEDERNE SER HERPÅ.

Den klassiske proces omkring opførelse af et byggeri indeholder et tidløst scenarie hvor forholdet mellem en bygherre som er kunde og en entreprenør(eller flere), som er sælger, altid indgår. I dette scenarie indgår der ofte mange spillere, men handelsforholdet er i sin reneste form som beskrevet.

Som tidligere nævnt opføres developmentbyggeri med en anden tilgang end den ovenfor beskrevne. Her opføres byggeriet på baggrund af en formodning om at kunne afsætte ejerskabet og/eller lejemålene på baggrund af efterspørgslen. Handelsforholdet er i første omgang teoretisk ens med den klassiske proces. Variationer som in-house produktion og styring af byggeriet kan være betydelige forskelle indenfor developerbranchen. Dog udbygges handelsforholdet med en ekstra dimension, da projektet skal videresælges til investorer, jf. Figur 9. For at skabe et salgsklart projekt, er det ofte developerens opgave at skaffe lejere og sikre sig at bygningsdriften også fungerer.



Figur 9: Forskel i handelssituation fra klassisk projekt til development.

5.1. PRODUKTION, INNOVATION OG STRATEGI.

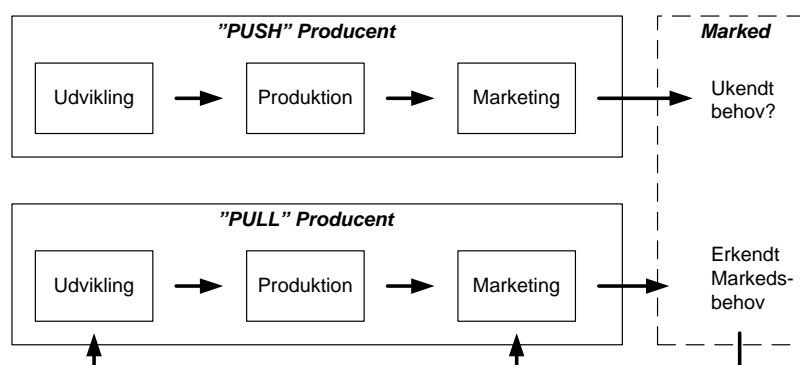
I forhold til ovenstående beskrivelse af de forskellige processer synes en sammenligning med produktionsindustrien oplagt. I denne opdeler man ofte produktionen i hhv. lager- og ordreproudktion, der har en proaktiv og en reaktiv tilgang til markedet. Som lagerproducerende virksomhed er man altid leveringsdygtig og sikrer sig, at kunderne ikke bliver nødt til at gå til andre for at få den samme

ydelse. Der er visse udgifter og risici forbundet med denne produktionsform. Det kan f.eks. være udgifter til lagerstyring og lagerbeholdning samt risiko for ændrede kundekrav. Som ordreproducerende virksomhed er du sikker på at lave det produkt kunden ønsker og du har ikke udgifter til lagerstyring osv. Dog er problematikken her at man kan miste kunder ved ikke at kunne levere hurtigt, [Corsten & Gruen, 2004].

5.1.1. "PUSH-PULL"

"Push-Pull" teorien indenfor innovation og markedsføring, jf. *Figur 10*, omhandler tilgangen til markedet hvor "push" strategien skubber varer ud på markedet og dermed skaber markedet. Gennem teknologisk udvikling forsøges det at opbygge et hidtil ukendt marked således virksomhedens produkter for en tid kan opnå en monopolistisk status.

"Pull" strategien arbejder reaktivt på markedet og udfører ordren på baggrund af markedets krav dvs. efterspørgslen. Virksomheden forsøger at skabe et produkt, der passer til det erfarede behov. Da behovet er erkendt af markedet vil producenten formentlig være i konkurrence med andre producenter, der satser på samme produktgruppe.



Figur 10: Forskel på markedstilgangen i hhv. push og pull producenter, frit efter [Martin, 1994, p.44].

Indenfor developmentbranchen kan det være svært at argumentere for enten en push eller en pull strategi. I Etter & Shaffer [1987], argumenteres for at benytte et markedsføringskoncept i forbindelse med developmentprojekter. Under gunstige markedsforhold vil "pull" strategien med grundige markedsundersøgelser og segmentering af markedet, ifølge Etter & Shaffer [1987] styrke chancerne for et succesfuldt projekt.

På den anden side skal developere som beskrevet i kapitel 4, agere i et svært tilgængeligt marked hvor investeringsvilligheden er svag og konkurrencen er stor. Dette gør behovet for innovation stort.

5.1.2. VIRKSOMHEDSSTRATEGI

Ifølge Porter⁸ er det nødvendigt for virksomhedens fremtidige virke, at virksomheden har en fornuftig strategiudvikling. Grundlæggende er det nødvendigt at definere virksomhedens markedsfokus. Indenfor den markedsbaserede strategiudvikling, findes der flere fokusområder, som kan være medvirkende til, at virksomheden får udformet en præcis underbygget strategi. Disse fokusområder kan være mere eller mindre radikale, men områder, der i henhold til developerbranchen, er oplagt er hhv. udvikling gennem generiske strategier og produkt-marked strategi.

Generiske strategier

Dette strategiperspektiv drejer sig om at generere strategien ud fra en vurdering af virksomhedens konkurrencemæssige fordele og fokus. Porter opstiller sin matrix, jf. *Figur 11* om generiske strategier således, at virksomheden enten har bredt eller smalt konkurrencefokus og udnytter sin fordele gennem enten lave omkostninger eller differentiering. Det er herefter op til virksomheden at bestemme hvilken af retningerne, der passer bedst.

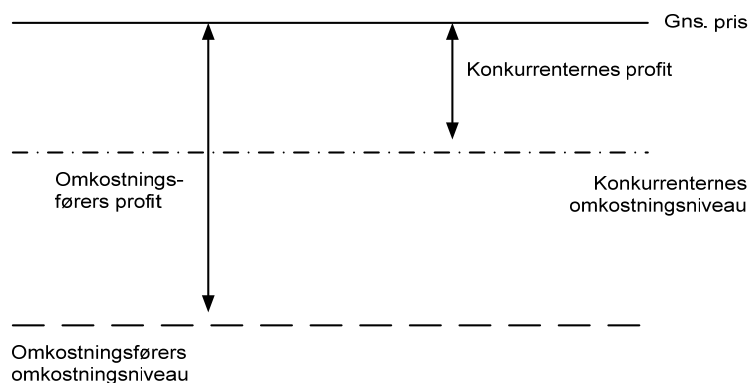
		Type af konkurrencemæssige fordele	
		Lave omkostninger	Differentiering
Konkurrencemæssigt fokus	Bred	Generel omkostningsfører	Differentiering
	Smal	Omkostningsfører/fokus	Differentiering/fokus

Figur 11: Porters generiske strategimatrix, frit efter [Læggaard & Vest, 2010, p.303].

Omkostningsførerstrategi

Som omkostningsfører handler det om at optimere processen, indkøbene og bearbejdningen i hele værdikæden. Herved opnås et lavere omkostningsniveau end det konkurrenterne kan præstere, hvilket kan skabe en større profit for virksomheden, jf. *Figur 12*.

⁸ Michael E. Porter: f. 1947. Amerikansk professor i forretningsadministration ved Harvard Business School.



Figur 12: Prisstrategi ved omkostningsførerstrategi.
[Lægaard & Vest, 2010, p.304].

I forbindelse med valg af denne strategi, er det vigtigt at påpege at det ikke handler om generel effektivisering af produktionen, men en mere dybdegående analyse af processerne i værdikæden og "cost driverne".⁹

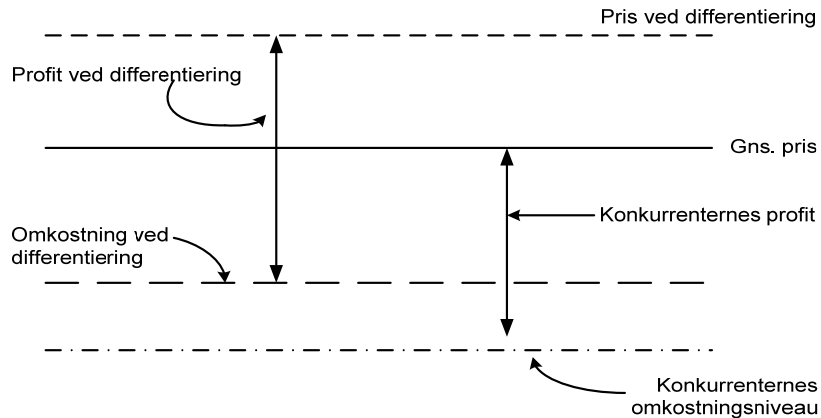
Omkostningsførerstrategien er anerkendt som en brugbar strategi i markeder hvor priskonkurrencen er kraftig og muligheden for produkt-differentiering er lille. Derudover vil denne strategi være brugbar i situationer hvor det er nemt at kapre kunder eller markedsandele.

På baggrund af ovenstående, kan der argumenteres for at omkostningsførerstrategien ikke er udpræget brugbar i developmentbranchen som markedet er på nuværende tidspunkt. Generelt kan man på baggrund af kapitel 4 sige, at der er stor konkurrence om de forholdsvis få kunder der er, hvorfor virksomhederne bør have en anden tilgang til markedet.

Differentieringsstrategi

Det der kendetegner en differentieringsstrategi er at der tilføres noget unikt til produktet således dette bliver stærkere og bedre positioneret i markedet. Tankegangen er at virksomheden, gennem tilføjelse af en unik ydelse, kan udvikle en konkurrencemæssig fordel og/eller skabe større profit, jf. Figur 13. Differentiering opleves ofte i forhold til kvalitet, service, image og design, hvorfor strategien også ofte benyttes i forbindelse med en segmentering af markedet. Generelt kan kundernes købekriterier opdeles i hhv. brugs- og signalkriterier. Dette giver virksomheden mulighed for at differentiere sig på flere områder og derved skabe et stærkere "brand" ift. konkurrenterne.

⁹ Faktorer, der påvirker omkostningerne i værdikædens aktiviteter.
[Lægaard & Vest, 2010].



Figur 13: Prisstrategi ved differentieringsstrategi.
[Lægaard & Vest, 2010, p.321].

For de fleste virksomheder fremstår en effektiv og velfungerende differentieringsstrategi meget attraktiv, men det kræver en løbende udvikling af produkterne, da konkurrenterne ofte er hurtige til at følge efter med lignende produkter. [Lægaard & Vest, 2010, p.323].

Set i forhold til developerbranchens nuværende situation, er det nærliggende at benytte sig af differentieringsstrategien, eller i hvert fald have et stærkt fokus på virksomhedens kompetencer og hvilket kundesegment samt hvilke krav disse kunder har til projektet. Hertil kan Porters anden variable, fokus, inddrages. Ved en segmentering af markedet, er det muligt at opdyrke et ekspertiseområde, som kan give developmentvirksomheden en konkurrencemæssig fordel.

Produkt-markedsudvikling

Hvor den generiske strategiudvikling handler om enten at lave sit produkt billigere eller skabe noget anderledes i forhold til sine konkurrenter, handler produkt-markedsudviklingen om at udvikle virksomheden indefra. I lighed med Porters vækstmatrix for de generiske udviklingsmuligheder, opstillede Igor Ansoff¹⁰ i 1957 en matrix for vækst gennem produkt og marked, jf. Figur 14.

Ideen bag denne form for udvikling er at videreudvikle virksomhedens produkter og/eller markeder. Der foreligger ifølge Ansoff fire muligheder, hvor man som virksomhed kan;

1. Fastholde sine produkter og forsøge at vinde flere markedsandele på det eksisterende marked.
2. Fastholde sine produkter, men forsøge at vinde nye markeder.
3. Udvikle sine produkter og integrere dem i det eksisterende marked.
4. Udvikle sine produkter og udsende dem på nye markeder.

¹⁰ H. Igor Ansoff, 1918-2002. Russisk-amerikansk matematiker, der er anerkendt som grundlæggeren af strategisk ledelse.

		Produkter	
		Bestående	Nye
Markeder	Bestående	Markeds- penetrering	Produktudvikling
	Nye	Markeds- udvikling	Relateret diversifikation

Figur 14: Ansoffs vækstmatrix for produkt-markedsudvikling.
[Lægaard & Vest, 2010, p.335].

I en situation, hvor markedet er så presset som det er i øjeblikket, kan det være svært at arbejde efter en markedspenetrering eller markedsudvikling. Derimod kan en produktudvikling skabe interesse for de tilbageværende markedsspillere. Hvis det er muligt at skabe et produkt, der møder nogle af de krav som den nye markedssituation kræver, vil virksomheden stå godt i forhold til konkurrenterne.

5.2. UDVALGTE VIRKSOMHEDER

I forbindelse med udarbejdelsen af dette speciale er der, som nævnt i kapitel 2, udført interviews med tre forskellige virksomheder indenfor den danske developmentbranche. Interviewene er udført på baggrund af en interviewguide med overordnede spørgsmål og samtale herom, jf. [Bilag II]. De individuelle interviews kan findes i Bilag III, IV og V.

5.2.1. A. ENNGAARD A/S

A. Enggaard er en nordjysk entreprenørvirksomhed fra 1943. Virksomheden er hovedsageligt entreprenør og har egenproduktion indenfor jord-, kloak-, beton- og murerarbejde. Virksomheden har 165 ansatte og har en omsætning på ca. 900mio. kr., [Navne & Numre® Ehrverv, 2010]. Projektudvikling indgår som integreret del af A. Enggaard A/S.

Derudover har A. Enggaard A/S tilknyttet forskellige virksomheder, som f.eks. Kranudlejning, og stålmonter. Udover hovedsageligt at udarbejde projekter som totalentreprenører, virker virksomheden også indenfor ejendomsudvikling og ejendomsinvestering. [A. Enggaard A/S, 2010]

Som følge af virksomhedens alder og lange virke i Nordjylland har man formået at opbygge en anseelig jordbank, som har ført til gode muligheder indenfor development. Samtidig har alderen og den historiske forretningsførelse gjort at virksomheden har en fornuftig egenkapital, således det er muligt selv at gå ind i developmentprojekter, selvom markedssituationen ikke er attraktiv. [Bilag III]

A. Enggaard A/S udfører generelt en bred vifte af udviklingsprojekter, men har efterhånden skabt sig en niche indenfor butikcentre, hvor man har opbygget en portefølje af centre, som har givet erfaring, kompetencer og kontakter indenfor området. [Bilag III]

5.2.2. NCC PROPERTY DEVELOPMENT A/S

Virksomheden er den danske del af NCC Property Development Nordic AB og er et forretningsområde under det svenske NCC AB. NCC AB som er hovedselskabet havde i 2009 en omsætning på ca. 52 mia. SEK. og beskæftiger omkring 18.000. [NCC AB, 2010]

Den danske del af NCC Property Development (NCC PD) har 28 ansatte og havde i sidste regnskabsår en omsætning på ca. 210mio. kr. [Navne & Numre® Ehrverv, 2010]. Kerneydelsen i NCC PD er projektudvikling af *"...hele områder eller unikt beliggende ejendomme med henblik på udvikling af erhvervsejendomme til kontor-, retail- eller logistikformål."* [NCC A/S, 2010]. NCC PD udvikler ikke boligejendomme, hvilket er henlagt til forretningsområdet NCC Construction.

NCC PD fungerer på trods af ejerskabet, uafhængigt af de andre forretningsområder. Der bliver dog ofte indkøbt ydelser på tværs af forretningsområderne således man herigennem opnår fordele i processerne. [Bilag IV]

Meget af projektudviklingen sker på baggrund af egne koncepter som f.eks. company houses, der er et flervirksomhedsdomicil, som tilbyder fleksibel indretning og fællesfaciliteter til møder, kantine osv.

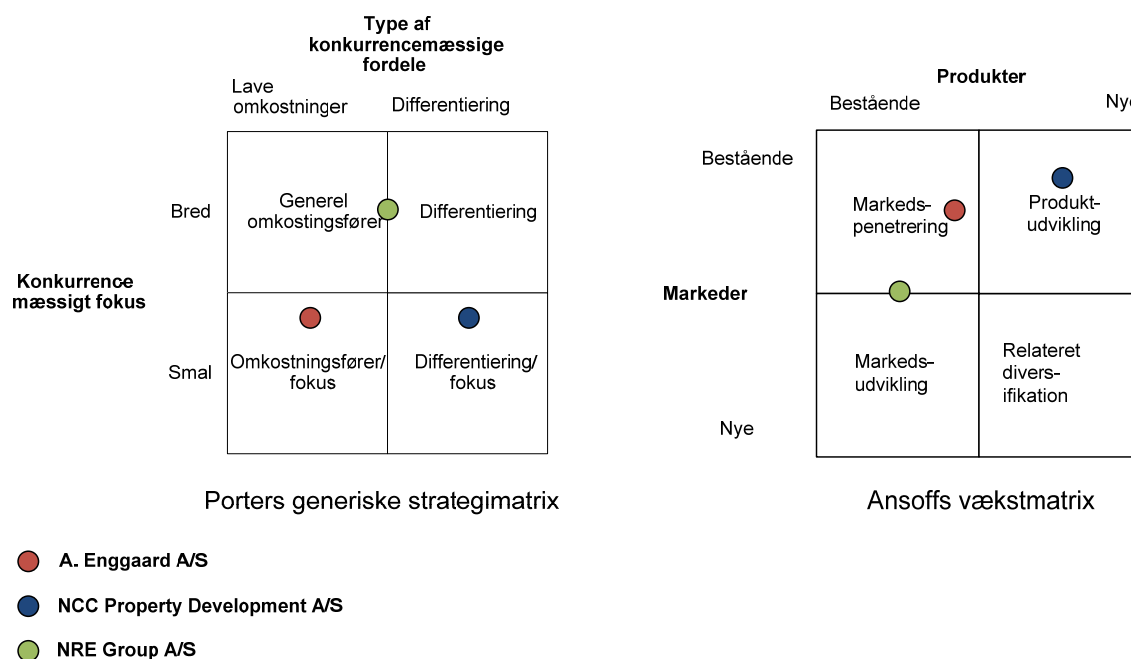
5.2.3. NRE GROUP A/S

NRE Group A/S er en nystartet virksomhed med 15 ansatte, der beskæftiger sig med projektudvikling, projektledelse og ejendomsinvestering. Folkene bag NRE Group har meget erfaring i branchen og solgte i 2006 IBI (Ikast Byggeindustri) til Sjælsø Gruppen. Virksomhedens forretningsområder er delt op i NRE Real Estate, NRE Construction og NRE Properties, som hhv. tager sig af projektudvikling, byggeledelse og ejendomsinvestering. NRE Properties er hovedsageligt fokuseret i asien, mens de to andre områder virker hovedsageligt i Nordeuropa med kontorer i Danmark og Sverige, [NRE Group A/S, 2010], [Bilag V].

Projektudviklingen fokuserer meget på retailprojekter, men der udføres også projekter indenfor både bolig og erhverv.

5.3. SAMMENLIGNING AF VIRKSOMHEDSSTRATEGIER

For at udføre en helt præcis vurdering af virksomhedernes strategier, kræves et mere dybdegående analysearbejde. I henhold til dette speciale er det relevant at se på hvorledes virksomhederne er rustet i forhold til den nuværende markedssituation og den fremtidige udvikling. Grundlaget for denne sammenligning er udarbejdet i hhv. Bilag VI, VII og VIII, og en sammenstilling af databehandlingen ses af *Figur 15*.



Figur 15: Samlet grafisk opstilling af de udvalgte developervirksomheders strategiske tilgang til markedet.

Selvom virksomhederne er af en forskellig karakter, både mht. størrelse og kernekompetencer, har alle godt kunne mærke tidens finansielle tilstand. Der spores dog en forskellig opfattelse hos virksomhederne, hvilket formentlig bunder i diversiteten. Jf. en amerikansk undersøgelse fra 2008, [Anikeeff & Sriram, 2008], varierer indtjeningen pr. medarbejder i developmentvirksomheder efter både størrelse og mængden af egenproduktion. Det viser sig at det er mest rentabelt at være en mindre virksomhed, uden egenproduktion, efterfulgt af mindre virksomheder med egenproduktion. I forhold til Anikeeff & Sriram [2008] er NCC PD og NRE kategoriseret som mindre virksomheder, mens A. Enggaard er en større virksomhed. Set i forhold til undersøgelsen burde A. Enggaard have det sværere i developermarkedet end de to andre virksomheder.

A. Enggaard har dog modsat undersøgelsen en sikkerhed i deres entreprenørvirksomhed, hvorfor de også fører en mere reaktiv "pull" strategi i forhold til markedet. Gennem gode forbindelser og ekspertisen indenfor butikscenternichen er der stadig gang i projektudviklingsforretningen, men holdningen er at der ikke bygges noget før man har kunderne [Bilag III]. Det kan virke lidt som om udviklingsforretningen kører på vågeblus, mens man forbereder sig til bedre tider. Dette giver samtidig mulighed for at undersøge lidt andre markedssegmenter som f.eks. OPP projekter.

Hos A. Enggaard virker projektudviklingsgrenen som en hybridforretning af store totalentrepriser og selvfinansierede byggerier. Forskellen til de to andre virksomheder kan ligge i at projektudvikling ikke er A. Enggaards kerneforretning og man i lavkonjunkturer fokuserer mere på entreprenørforretningens stabilitet.

NRE Group har også en reaktiv tilgang til udviklingsmarkedet, men har via sine ejendomsinvesteringer i store asiatiske og tyske projekter forsøgt at sprede sine interesser. Som ejendomsudviklere har man udover at byde ind på det danske marked også forsøgt sig i et mere gunstigt marked i Sverige. Man kan her drage en sammenligning til Ansoffs vækstmatrix og det strategiske markedsudviklingsperspektiv. I forbindelse med gennemgangen af Produkt-markedsudviklingen, blev der antydnet at det kunne være problematisk at anlægge netop denne teori, da markedet i forvejen er presset. Denne problematik har man hos NRE Real Estate forsøgt at omgå da man har set et potentiale i det svenske retailmarked, [Bilag V]. Virksomheden har udover fokus på markedsudvikling også en ide om at deres produkter skal være lidt bedre end investorerne forventer.

Forretningsmæssigt har man hos A. Enggaard oplevet at sunde ejendomsprojekter afvises pga. finansieringsproblemer og at der samtidig er lukket helt ned for virksomhedens boligprojekter.

Grundet størrelsen på hovedkoncernen og den svenske tilknytning, har NCC PD haft mulighed for at sætte projekter i gang uden at skulle låne til finansieringen. Derfor har man hos NCC PD haft mulighed for at arbejde videre med virksomhedens Company House koncept, som passer godt ind i et lidt presset brugermarked. Dog er byudviklingen i Ørestaden ramt af de manglende lejere, hvilket har sat nogle engagementer på standby.

Hos NRE Group står man i en lidt anderledes situation. Man kan her godt mærke at der skal mere til før finansieringen kan falde på plads, men omvendt står man i en situation som nystartet, hvor man tilbydes fastkørte projekter. Derudover har man engageret sig i det svenske retailmarked, der er noget sundere end det danske, jf. kapitel 4

I en situation hvor markedet har været vigende, har man hos NCC PD haft mulighed for at igangsætte og tilbyde kontorlejemål til virksomheder i varierende størrelse. Dette er tiltalende for markedet hvor signalværdien i at bygge f.eks. nyt domicil ikke er god. På den baggrund kan der argumenteres for at man arbejder ud fra en "push" strategi, da man har et afprøvet tilbud, der allerede er klar til den nye markedssituation. Truslen mod en sådan differentieringsstrategi kan være at konkurrenterne er hurtige til at opdage gode ideer og derved overtager virksomhedens ledende position, [Lægaard & Vest, 2010, p.320]. Her forsøger NCC PD med baggrund i deres skandinaviske erfaring, at opretholde en førerposition gennem udvikling af koncepter, såsom BREEAM¹¹ certificering og brugertilfredshedsundersøgelser. Hos NCC PD er det konceptudvikling og det gennemtænkte "ekstra", der skal differentiere virksomheden. Hos NRE ønsker man at levere en kvalitet, der er lidt bedre end kundens forventninger, men hvordan det sikres er ikke klarlagt eller struktureret.

¹¹ Building Research Establishment Environmental Assessment Method, er en førende vurderingsmetode af bygningernes miljøpåvirkning.

Det er et interessant sammentræf at man hos både NCC PD og hos NRE Real Estate, ser nødvendigheden af at give brugerne mere end de forventer, som et konkurrencemæssigt aktivt tiltag. Derudover forsøger man hos disse to at sikre at projekterne er i drift og lejeaftalerne er på plads før projekterne videresælges til investorerne. Eftersom de store investorer har en passiv investeringsstrategi er man her netop interesseret i at der er et solidt udlejningsgrundlag og driften, og dermed også kvaliteten, er god. Derfor må en differentieringsstrategi på kvalitet og service overfor brugerne være et oplagt udgangspunkt for virksomheder med projektudviklingen som kerneområde. Det gælder om at lave produkter, som adskiller virksomheden fra konkurrenterne. Dermed er der bedre mulighed for at markedsføre sig selv og sine produkter overfor kunderne.

5.4. OPSUMMERING

Gennem dette kapitel er grundlæggende ligheder mellem developmentbranchen og den klassiske produktionstankegang undersøgt. På baggrund af denne sammenligning er det muligt at tage udgangspunkt i produktions- og strategiteoretiske analyser af hvorledes developer-virksomheder agerer i markedet.

Gennem "Push/Pull" innovationsteori og virksomhedsudvikling via generiske strategier og Produkt-markedsudvikling sammenlignes tre forskellige virksomheder fra den danske developmentbranche. Virksomhederne har alle en forskellig tilgang til markedet hvilket formentlig skyldes både kernekompetencer, størrelse, alder og fokus. A. Enggaard har en mere forsigtig tilgang til markedet og har som sådan heller ikke samme behov for at skabe forretning inden for udviklingsbranchen. Sikkerheden kommer fra entreprenørdelen, som er kerneforretningen i virksomheden. Dette bevirker også at man har ro til at undersøge nye markedssegmenter.

I sammenligningen viser der sig et mønster i hhv. NCC PD og NRE, der har deres kerneforretning indenfor development. Begge virksomheder har fokus på en mere merkantil tilgang til projektudviklingen og udtrykker større interesse i at skabe en værditilvækst for kunden i både kvalitet og for NCC PD's vedkommende også koncepter.

Med henblik på markedssituationen virker differentieringsstrategien som et godt bud på en vej ud af lavkonjunkturen for de rene developmentvirksomheder. Derfor bør virksomhederne fokusere på hvorledes de skaber produkter, som er interessante for deres kunder.

6. HOVEDPROBLEMSTILLING

DET FØLGENDE KAPITEL HAR TIL FORMÅL AT FORMULERE DEN PROBLEMSTILLING, DER LIGGER TIL GRUND FOR DEN RESTERENDE DEL AF SPECIALET. PÅ BAGGRUND AF DE FOREGÅENDE KAPITLER OPSTILLES EN PROBLEMSTILLING OMHANDLENDE VÆRDITILVÆKST I DEVELOPMENTPROJEKTER. DENNE PROBLEMSTILLING AFGRÆNSSES MED HENBLIK PÅ EN PRÆCIS FORMULERING AF PROBLEMATIKKEN, SOM BEARBEJDES VIDERE I SPECIALET.

Ud fra den initierende problemstilling i starten af dette speciale;

“Hvorledes fremstår markedssituationen for de tilbageværende spillere i developmentbranchen og hvordan har lavkonjunkturen påvirket deres virksomhedsstrategi?”

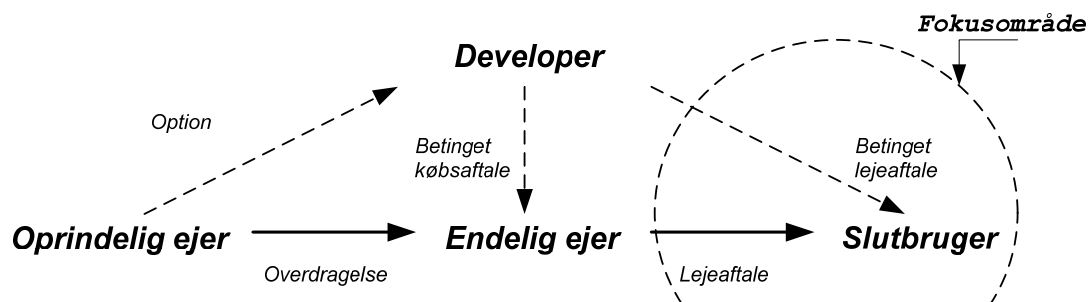
er der på baggrund af de første kapitler med definition af developmentbegrebet, beskrivelse af markedsforholdene og analyse af virksomhedsstrategier skabt et indblik i netop disse forhold. Gennem beskrivelserne og analyserne i disse kapitler er der opstået yderligere interessante fokusområder indenfor developmentbranchen.

Sidst i kapitel 5 vurderes det at en differentieringsstrategi vil være fordelagtig indenfor developmentbranchen i den nuværende markedssituation. Som developmentvirksomhed bør man have fokus på at skabe produkter, som er interessante for kunderne. Den videre bearbejdning af emnet for dette speciale vil derfor omhandle hvordan det er muligt at levere en kvalitet/værdi, som er lidt bedre end kunden forventer?

6.1. PROBLEMAFGRÆNSNING

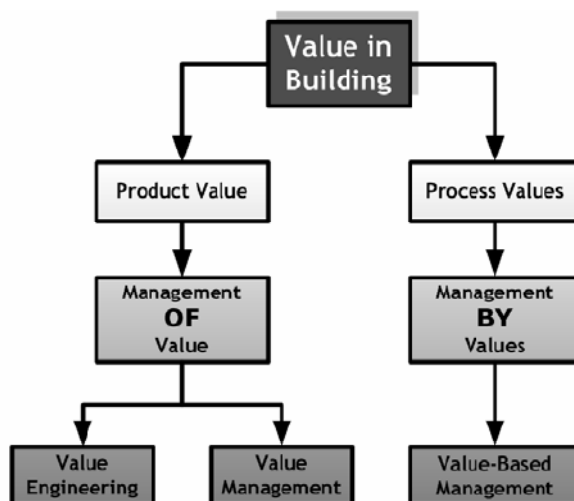
Som de foregående kapitler indikerer, er der flere muligheder for at udvikle en virksomhed. Dette kræver en dybdegående undersøgelse af både historik og interne samt eksterne strategiske forhold. Den resterende del af dette speciale fokuserer på at udvikle virksomheden gennem differentiering. Denne udviklingsstrategi kræver at virksomheden råder over en udviklingsafdeling eller i meget høj grad er opmærksom på at skulle og kunne forny sig, hvilket kan være meget omkostningsfuldt i opstarten og senere hen i drift.

I dette speciale tages der udgangspunkt i at slutbrugerne (jf. Figur 16), er bestemmende i forhold til hvad der er værdiskabende. Ud fra en tese om at hvis slutbrugeren er interesseret i at indgå lejeaftaler vil der også være investorer, medtages investorernes krav til selve byggeriet ikke i den videre bearbejdning.



Figur 16: grafisk opstilling af developeren som mellemmand og udvikler i et projekt. Frit efter [Buch & Møller, 2005, p.31].

På baggrund af denne antagelse bearbejdes værdibegrebet i forhold til slutbrugeren og dennes behov og krav til bygningen (Value Management, VM), jf. Figur 17. Derfor ses der bort fra Value Engineering (VE), der omhandler optimeringen af projektet efter at kravene til byggeriet er fastlagt og Value Based Management (VBM), der omhandler optimering af processen, [Anlægsteknikforeningen i Danmark, 2007, pp.70-74]. Grunden hertil skal findes i at før der kan optimeres på hhv. VE og VBM, skal der være projekter at gøre det på, altså skal der være kunder/brugere til projekterne.



Figur 17: Grafisk opstilling af værdi i byggeri ud fra produkt- og procesværdi paradigmerne. [Wandahl, 2005, p.98]

Da værdibegreber kan være meget subjektive og indgå på forskellig måde i forskellige virksomheder og organisationer, er det ikke hensigten i dette speciale at udvikle et specifikt løsningsværktøj til værdiskabelse i developmentbranchen. Hensigten er i stedet at give et indblik i hvorledes slutbrugernes bevidste og ubevidste værdikrav kan opfanges i projekter hvor slutbrugeren ikke er kendt på forhånd og hvorledes disse værdikrav kan skabe vækst for virksomhederne i branchen.

6.2. PROBLEMFÖRMULERING

På baggrund af ovenstående overvejelser og afgrænsning, ønskes følgende spørgsmål besvaret i den videre bearbejdning;

- Hvad er værdi for slutbrugeren?
- Hvorledes har værdibegrebet indflydelse på projekter og forretningskabelse i developmentprojekter?
- Hvordan kan værdikoncepter overføres til developmentbranchen, der har en ukendt slutbruger?
- Hvilken effekt kan fokus på værdiparadigmer have på den fremtidige developmentbranche?

Disse delspørgsmål medfører den endelige problemformulering, der lyder;

"Hvordan gøres det muligt at indarbejde en ukendt slutbrugers bevidste og ubevidste værdiparametre i developmentprojekter og hvilke fremtidige effekter kan dette have for branchen?"

7. VÆRDI FOR SLUTBRUGEREN

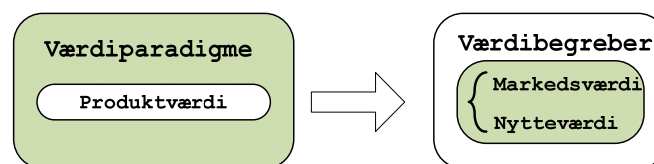
DER BLIVER FORMENTLIG I FREMTIDEN ENDNU STØRRE FOKUS PÅ SLUTBRUGER-
NES KRAV TIL BYGGERIET, HVORFOR DET BLIVER NØDVENDIGT MED EN DISKUS-
SION AF VÆRDIBEGREBERNE OG VÆRDISKABELSE I BYGGERIET. SOM TINGENE SER
UD NU SKAL PROJEKTERNE VÆRE EKSTRAORDINÆRT GENNEMTÆNKT, FØR BRU-
GERNE FATTER INTERESSE OG INVESTORERNE TØR INVESTERE I DEM. DETTE KAN
OPTIMERES VHA. VÆRDIBEGREBER.

I byggebranchen har man i flere årtier stræbt efter at effektivisere den klassiske byggesektor. Flere paralleller er blevet draget til industrien og dennes udvikling med "... bedre egenskaber og flere features, til en faldende pris." [Kristiansen, 2006, p.6]. Problematikken i den etablerede byggebranche er at det ofte handler om at bygge unikprojekter på bestilling. Ud fra denne metode har bygherren og/eller brugeren fra start opstillet krav til f.eks. kvalitet, tidshorisont og økonomi. Herudover har bygherren en forudindtaget forventning om forløbet og resultatet. Alle disse faktorer indgår i bygherrens forventning til projektets værdi. Herefter er det op til de projekterende og udførende parter i byggesagen, at levere et produkt, som lever op bygherrens objektive og subjektive forventninger.

Som developer har man modsat ovenstående problemstilling, muligheden for at indarbejde værdi i et projekt, som kan definere brugerens opfattelse af hvad der god værdi for pengene.

7.1. VÆRDI FOR PENGENE

Værdi er i den igangværende diskussion defineret ud fra to værdiparadigmer; Produkt- og procesværdi.



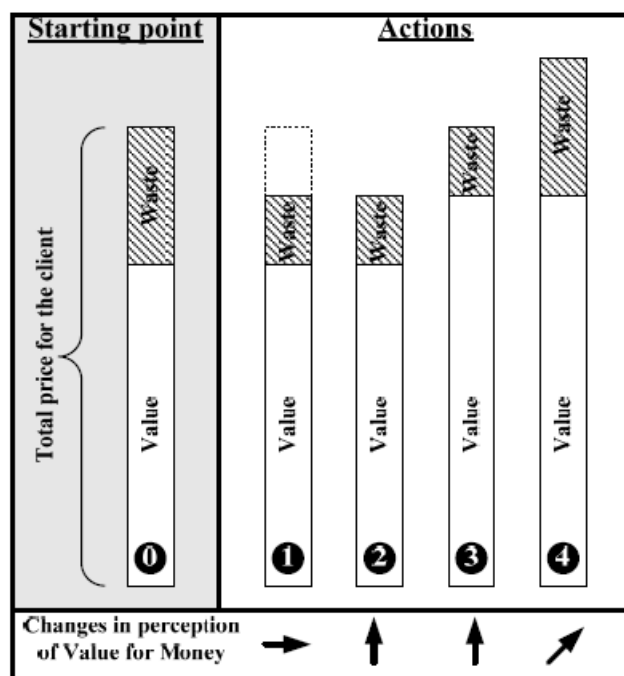
Figur 18: Illustration af sammenhængen værdiparadigme og værdibegreber. Frit efter [Wandahl, 2005, p.64]

I sammenhæng med værdi for slutbrugeren, fokuseres der på nytteværdien i byggeriet, jf. Figur 18.

Definition af værdi er afgørende for hvordan man kan opfatte værdien af en bygning. Figur 18 er udført på en opfattelse af produktværdi som både noget objektivt; Markedsværdi, og noget subjektivt; nytteværdi. Denne opfattelse leder også frem til at værdien ikke kun er defineret ud fra prisen, men også er bestemt af brugernes opfattelse af nytteværdien. Kristiansen [2006, p.11] opstiller følgende definition for værdi, der vil blive benyttet videre i dette speciale:

$$\text{Værdi} = \frac{\text{Tilfredsstillelse af behov}}{\text{ressourcer}}$$

Denne tilgang er grundstenen i Value Management (VM), som netop er et koncept til en effektiv indfangelse af kundens krav og behov. Ved brug af VM indenfor byggeprojekter kan kundens opfattelse af værdi for pengene opstilles som angivet på *Figur 19*.



Figur 19: Kundens opfattelse af værdi for pengene, jf. [Wandahl & Bejder, 2006, p.8].

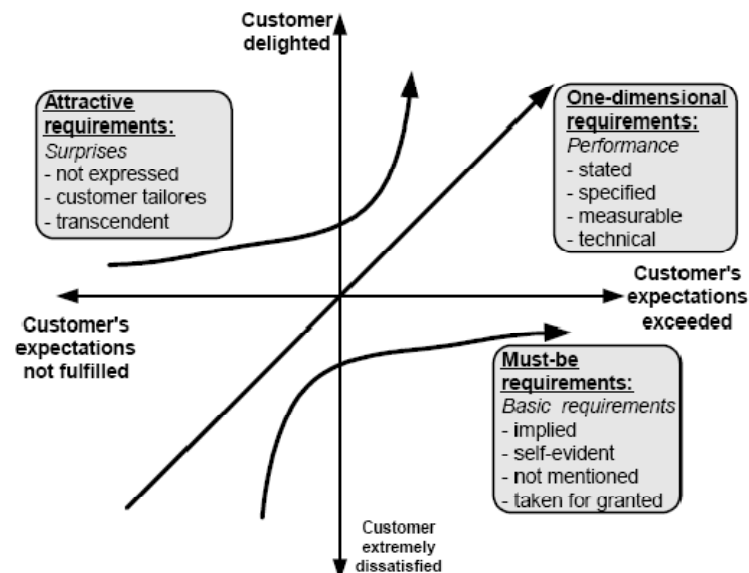
På figuren angiver situation 3 & 4 begge brug af VM og en bedre forståelse for kundens krav og behov. Forskellen i de to situationer kan tilskrives at, der i nr. 3 er benyttet Value Engineering og derigennem har man mindsket spild. Situationen i nr. 4 antyder yderligere at det er muligt at ændre kundens syn på prisen, hvis kunden oplever en stigning i den samlede værdi. Dette er af stor interesse for developeren, der netop skaber sin indtjening på værditilvæksten i projekterne.

7.2. NEED TO HAVE VS. NICE TO HAVE

Den amerikanske psykolog Abraham Maslow opstillede i 1943 sin teori omkring menneskelige behov og motivation. Denne teori er opstillet i den velkendte behovspyramide, der lister de menneskelige behov i forhold til vigtigheden af deres opfyldelse. Derudover indgår en yderligere opdeling, som omhandler mangelbehov og vækstbehov. Mangelbehovene er styret af urmennesket og forsvinder når disse er opfyldt. Vækstbehovene er i henhold til definitionen umættelige, og omhandler selvhævdelse og selvrealisering, [Maslow, 1943].

Maslows skildring af behov kan overføres til kvalitetsbehov og de krav der stilles til produkt. Dette har den japanske kvalitetsfor-

sker Noriaki Kano forsøgt sig med i Kano-modellen, jf. [Appendiks III]. Modellen er vidt brugt og tilpasset i henhold til forskellige brancher og opfattelser af kvalitet og krav/behov. Dette speciale har fokus på salg gennem opfyldelse af slutbrugerens behov og krav til projektet. Derfor benyttes Kanos model i en kravtilpasset version, jf. *Figur 20*.



Figur 20: Kanos kvalitetsmodel, fortolket i forhold til kravdefinitioner, jf. [Wandahl, 2005, p.216]

Som det fremgår af figuren, er kravene delt op i basale krav, præstationskrav og attraktive krav. For at drage parallellen til Maslow, kan man sige at de basale krav og præstationskravene indgår som mangelbehov, mens de attraktive krav er knyttet til vækstbehovene.

7.2.1. KRAVNIVEAUER

Ifølge Wiklund & Lilja [2006] er der i litteraturen uenighed om hvordan Kanos model skal forstås. I forbindelse med at dette speciale ser byggeprojektet som et produkt, der skal vurderes af en bruger, benyttes de oprindelige parametre, jf. *Figur 20*. Disse parametre er graden af hvor stor en del af brugerens forventninger, der er realiseret, ud af x-aksen og i hvor høj grad brugeren er tilfreds, op ad y-aksen.

Basale krav

I et byggeprojekt er de basale krav ofte udefinerede og indgår på en baggrund hvor det forventes at de er opfyldt når byggeriet står færdigt. Derfor har en realisering af kravene heller ingen positiv effekt på værdiopfattelsen. Hvis disse krav mod brugerens forventning ikke er realiseret, skaber dette stor utilfredshed og er derfor meget skadeligt for den endelige oplevelse af værdien af projektet.

I normale danske byggeprojekter kan disse krav ofte danne rammen om diskussioner, da de oftest ikke indgår i udbudsmaterialet. Herved

øjner nogle entreprenører muligheden for store ekstraarbejder og derved øget indtjening på projektet. I developmentprojekter skal disse krav være realiseret, da succesen i projekter afhænger af brugerens vurdering af værdien.

Præstationskrav

Præstationskravene er de krav man oftest forbinder med kundens/brugerens kravspecifikationer i et byggeprojekt. Normalt er det realiseringen af disse krav som projektet bliver målt på i sidste ende. I Kanos model beskrives disse i et 1:1 forhold, hvor realiseringen af et krav medfører tilsvarende stigning i brugerens tilfredshed.

Som beskrevet indgår disse krav normalt eksplicit i et udbudsprojekt. Dette giver derfor entreprenøren en god mulighed for at opfylde disse specifikke krav. I et developerprojekt hvor der ikke er nogen slutbruger eller klassisk bygherre, der kan stille disse krav, kræver det stort fokus og forudseenhed fra virksomheden at realisere disse krav, således at slutbrugerens værdiopfattelse forøges.

Attraktive krav

De attraktive krav er en undefinerbar størrelse, der giver en høj grad af tilfredsstillelse og påvirker værdiopfattelsen positivt, når de er til stede. Omvendt har de ingen negativ indvirkning på værdien hvis de ikke er til stede. I dette speciale er de attraktive krav defineret ud fra at være mere end det kunden har forventet.

Analysen sidst i *kapitel 5*, påpeger at det er det ekstra, som adskiller de enkelte produkter. Derfor er det også i dette område man får mulighed for at skabe en større nytteværdi for kunden og dermed en højere pris eller en større efterspørgsel. På baggrund af dette vil en realisering af attraktive krav kunne give en konkurrencemæssig fordel og i første omgang øge efterspørgslen.

7.3. OPSUMMERING

I developmentprojekter afhænger succesen af at få indarbejdet den optimale værditilvækst. Værdibegrebet er dog en tvetydig størrelse og det er derfor i første omgang nødvendigt at definere hvilken type værdi, som arbejdes med. I dette speciale er fokus rettet mod den del af produktværdien, der kaldes nytteværdi. Indenfor VM er nytteværdien defineret som tilfredsstillelsen af behov i forhold til mængden af brugte ressourcer. Denne definition benyttes også i dette speciale eftersom kunden i et byggeprojekt for det meste anvender en "værdi for pengene" tankegang i vurderingen af om projektet har interesse.

I forbindelse med brugerens opfattelse af værdi, har Kano opstillet en model, der inddeler behov og krav til kvalitet i tre grupper; basale krav, præstationskrav og attraktive krav. Overført til developmentbranchens fokus på værditilvækst har man mulighed for at tilføre værdi i både præstationskravene og de attraktive krav. De basale krav kan kun have en negativ påvirkning på værdiopfattelsen. Præsta-

tionskravene giver en 1:1 værdistigning, mens værdiopfattelsen kan påvirkes kraftigt i en positiv retning, hvis man formår at tilvejebringe de attraktive egenskaber.

På baggrund heraf bør der fokuseres på hvorledes man realiserer præstationskravene i et projekt uden en kendt slutbruger og hvorledes de attraktive egenskaber kan frembringes.

8. VÆRDISKABELSE I DEVELOPMENT

DETTE KAPITEL HAR TIL FORMÅL AT INDDRAGE DE FØROMTALTE VÆRDIBEGREBER I DEVELOPMENTKONCEPTETS ANDERLEDES TILGANG TIL BYGGEPROJEKTER. HERUNDER VIL DER INDGÅ EN DISKUSSION OM EFFEKTEN AF AT INDDRAGE ET MERE DIFFERENTIERET VÆRDIPERSPEKTIV I DEVELOPMENTKONCEPTET.

I en international undersøgelse omhandlende værdiskabelse i ejendomsudvikling og ejendomsinvestering, viser det sig tydeligt at en god og grundig ide/konceptfase har stor positiv indflydelse på værdiskabelsen i projektet, mens en ustruktureret og dårlig ide/konceptfase modsat kan være kraftig medvirkende til en dårlig værdiskabelse, [Roulac et al, 2006, p.474].

Værdiskabelsen har stor sammenhæng med virksomhedens strategiske valg, som beskrevet i kapitel 5. I forhold til konkurrenter vil en differentieret og fokuseret udvikling af projekterne, øge brugernes interesse og derfor også appellere til investorernes forretningsans. De tre virksomheder, der har indvilget i at medvirke i dette speciale, har alle oplevet at investorernes er meget forsigtige med deres investeringer. Investorerne kræver mere eller mindre fuldtegnede projekter, før de tør sætte deres penge i projekterne.

Hos A. Enggaard støtter man sig op af entreprenørforretningen og agerer reaktivt på udviklingsmarkedet. Strategien er her at navigere mod de områder hvor der er små åbninger og derefter forsøge at skabe gennemarbejdede projekter, der sammen med en stor del selvfinansiering, kan sikre investorer.

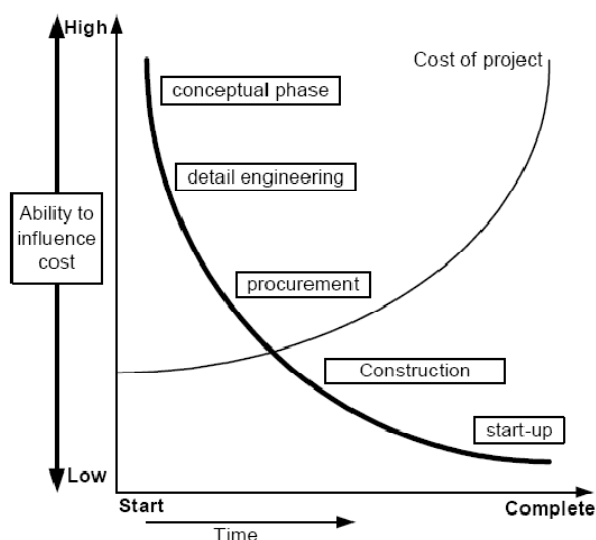
Hos NCC PD derimod oplever man som tidligere nævnt, stor interesse for deres Company House koncept. Her er der også tale om en stor selvfinansiering, men der har indtil videre ikke været de store problemer med at skaffe brugere, hvilket også har resulteret i stor interesse fra investorer. I dette koncept har der, gennem eksterne brugerundersøgelser, været løbende fokus på brugernes behov i forhold til de omgivelser, de arbejder i. Dette har været medvirkende til at optimere konceptet, således NCC's Company Houses i dag tilbyder et produkt, der er efterspurgt på markedet.

En løbende markedsundersøgelse giver ud over optimering, også mulighed for at få en fornemmelse af i hvilken retning brugernes ønsker og behov bevæger sig med henblik på fremtidige projekter.

Brugernes systematiske inddragelse i designprocessen kan skabe en bedre forretning for både developere og investorer. Derfor bør brugerinddragelsen i developerprojekter struktureres.

I almindelige byggeprojekter med en kendt byggherre eller slutbruger er det muligt at anvende Value Management. Den generelle problematik i VM er at få kravene ind i projektet i en tidlig fase hvor mulighe-

derne for at påvirke projektet er mange og "billige," således det er muligt at skabe værdi uden alt for store omkostninger, jf. *Figur 21*.



*Figur 21: Muligheden for at påvirke den endelige pris.
[Abdul-Kadir & Price, 1995]*

I almindelige byggeprojekter er denne udfordring stor, da kravspecifikationerne skal indhentes hos bygherren, fortolkes af arkitekter og videregives til de detailprojekterende, der indarbejder kravene i det endelige design. Herefter udbydes opgaven til entreprenørerne, som skal sørge for at de bliver realiseret efter hensigten.

Projektforløbet i et developmentprojekt er ideelt til implementering af VM, da man her styrer hele processen selv. Derudover sætter markeds kræfterne prisen på produktet ud fra efterspørgslen, der bl.a. er bestemt af nytteværdien som beskrevet i kapitel 7. Problematikken i forhold til development er i stedet at finde frem til slutbrugerens krav, da disse er ukendte.

8.1. DEN UKENDTE SLUTBRUGER

Som beskrevet ovenfor er slutbrugeren essentiel for en god værdiskabelse i byggeprojekter. Da der ikke umiddelbart er en kendt bruger, er man som developmentvirksomhed nødt til at finde en måde at frembringe en fiktiv brugers krav til at skabe denne værdi. Det er ikke noget nyt i at inddrage interessenterne i planlægningen af byggeriet og det er derfor interessant at kigge på hvorledes de interviewede developervirksomheder til dette speciale, håndterer interessenterne i deres projekter.

8.1.1. SLUTBRUGERFOKUS I DEVELOPMENTBRANCHEN

På spørgsmålet om hvilke tiltag virksomhederne har gjort for at sikre at deres produkter møder markedets krav, er der stor forskellighed i svarene og i den generelle holdning til brugerinddragelse.

Fokus på interessenter hos A. Enggaard, [Bilag III]:

"Gør ikke det store ud af det. Tror ikke på at energivenlige boliger har appeal overfor kunder. Er dog med i Bolig+, mest af teknologisk udviklingsgrunde. Kan evt. sikre sig et forspring til hvordan de skal bygge i 2020."

"Har fokus på målgrupper. Kan differentiere sig gennem kvalitet på materialer og evt. tiltrække et andet kundesegment."

"Handler generelt om beliggenhed. Det er det der sælger."

Fokus på interessenter hos NCC Property development, [Bilag IV]:

"NCC PD primære marked er kontor, butikker og logistik, hvor butikker er mere mærket af finanskrise."

"Undersøgelser foretaget af ekstern virksomhed af lejetilfredshed i nyopførte projekter. Optimering af koncepter på baggrund heraf."

"Forsøger at lave fleksible lejemål således at kunderne kan tilpasse deres virksomhed i lejemålet, hvad enten det handler om ekspansion eller nedskæring."

"Være på forkant med fremtidige udfordringer såsom energicertificering (breeam) og uddannelse af lejere. Når man flytter ind i et NCC projekt skal det være lidt bedre end det man får hos andre."

"Har lavet undersøgelser af hvilke og hvor store besparelser, der kan påvises i koncepterne. Bl.a. energi, indeklime fællesdrift."

Fokus på interessenter hos NRE Real Estate, [Bilag V]:

"Prøver at levere lidt mere end investorerne forventer, men ikke for meget for det får man ikke betaling for."

"Man skal leve op til sit eget kvalitetskrav, der gerne er lidt mere end kunden forventer."

"Kigger meget på beliggenhed og afsætningsmuligheder på lang sigt. Der er mere fokus på at projektet ikke er overfølsomt over for udsving i konjunkturer."

De ovenstående kommentarer fra de respektive virksomheder giver et forskelligt indtryk af hvorledes slutbrugeren inddrages i developerprojekterne i disse virksomheder. Hverken hos A. Enggaard eller NRE Real Estate har man nogen struktureret tilgang til inddragelsen af slutbrugeren. Her er der en samstemmighed omkring at beliggenheden og kvalitet, er en dominerende faktor i forhold til om et projekt vil blive succesfuldt. Grunden hertil skal findes i deres fokus på investorerne som "brugere". Ved at benytte en reaktiv tilgang og kigge på beliggenheden og de fremtidige afsætningsmuligheder, ønsker man at skabe projekter, der ikke er følsomme over for konjunkturud-

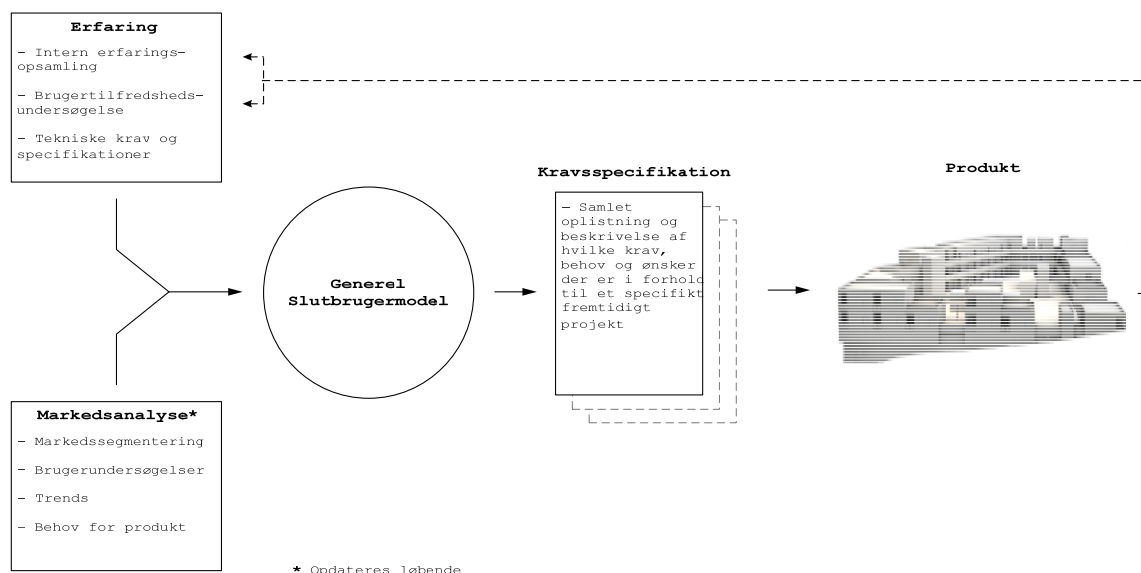
sving og "mode". På denne måde imødekommer man de passive investorerens ønske om sikre investeringsmuligheder over lang tid.

Hos A. Enggaard anses materialekvalitet og holdbarhed som en generel differentieringsparameter, der kan henvende sig til forskellige kundesegmenter alt efter investorens ønsker. Hos NRE Real Estate ønsker man at benytte kvaliteten som en konkurrenceparameter, der kan differentiere virksomheden overfor investorerne.

NCC Property Development har en anderledes tilgang til interessentinddragelse. Tilgangen er mere aktiv i forhold til slutbrugernes inddragelse i projekt- og konceptudviklingen, frem for fokus på investorerne. Denne tilgang har til hensigt at skabe en høj kundetegning og på den baggrund skabe et attraktivt investeringsgrundlag. Man har klart defineret markedssegmenter og dertil lavet tilpassede koncepter. Koncepterne vedligeholdes og optimeres gennem brugertilfredshedsundersøgelser og samtidig udføres brugbare undersøgelser af fordelene ved at benytte sig af NCC's produkter. Dette vil sige at NCC benytter brugertilfredshedsundersøgelser fra egne projekter som slutbruger krav og behov. For at opnå en afklaring af slutbrugernes behov, mangler der dog en analyse af behov og ønsker fra virksomhedens potentielle kunder.

8.1.2. SLUTBRUGERMODEL

Ud fra skelen til markedsføringsteori omhandlende segmentering af kundegrupper og brugerundersøgelser af disse samt erfaringsopsamling fra tidligere projekter, er det muligt at udføre en generel slutbrugermodel. Ud fra den generelle slutbrugermodel er det muligt at udtrække data til det respektive projekt, jf. *Figur 22*.



Figur 22: Grafisk opstilling af en generel slutbrugermodel bestående af hhv. erfarings- og markedsinput.

Erfaring

Input fra virksomhedens tidligere projekter og nuværende brugere af disse vil være meget værdifuld i forhold til de fremtidige projekter. I virksomhederne ligger store mængder viden omkring bygningers drift, vedligehold og brugsforhold. Disse erfaringer er vigtige at få opsamlet og organiseret så de er mulige at benytte i de fremtidige projekter. Herved har virksomheden et grundlag for udarbejdelsen af de basale krav i henhold til Kanos model. Herudover giver de interne erfaringer et udgangspunkt for en definition af præstationskravene til det pågældende projekt. Dette forslag til præstationskrav skal viderebearbejdes i henhold til brugertilfredshedsundersøgelser fra eksisterende brugere og input fra markedsanalyser.

Marked

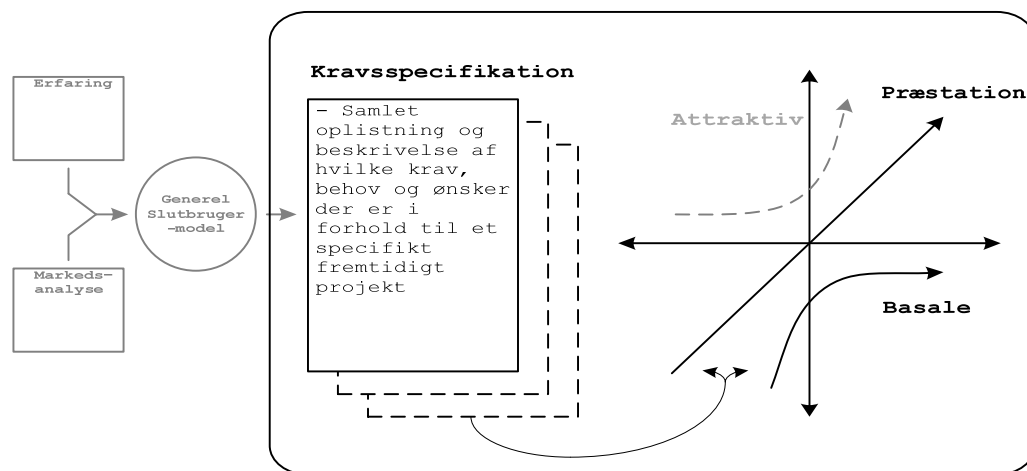
Indenfor industriel produktudvikling er markedssegmentering en anerkendt tilgang, der er med til at målrette produktets egenskaber til en bestemt kundegruppe og derved opnå større kundetilfredshed. Segmentering er en konceptuel tilgang, der kan være med til at identificere ukendte behov i markedet, [Etter & Shaffer, 1987, p.42]. Et eksempel på grovsegmentering af et developermarked kunne være en opdeling af potentielle kunder indenfor bolig-, erhvervs-, logistik- og retails kunder. Markedssegmentering kan foregå på alle niveauer og rettes imod præcis de informationer virksomheden ønsker. Gennem en segmentering kan virksomheden skabe kontakt til en potentiel kundegruppe og indhente informationer til brug i slutbrugermodellen. Herved opnås en bedre mulighed for at imødekomme markedets krav og behov. Eftersom markedet ikke ændrer sig over relative korte perioder anses det ikke for nødvendigt at udarbejde markedsanalyser for hvert projekt. Sådanne analyser kan foretages med et større tidsinterval. Virksomheden bør dog løbende være opmærksom på om der er tegn på ændringer i markedssituationen.

Som beskrevet i kapitel 5 er der i de adspurgte virksomheder, allerede fokus på markedet. Det interessante er at de tre virksomheder griber markedet forskelligt an. NRE Real Estate har søgt til Sverige hvor der er mere gang i økonomien, mens A. Enggaard påpeger at man skal være god som virksomhed til at navigere i det eksisterende marked så man hele tiden kommer hen hvor der er muligheder. NCC Property Development har en mere proaktiv tilgang til markedet og vil gerne være på forkant med fremtidige udfordringer.

Generel slutbrugermodel

Ved at samle erfarings- og markedsdata har virksomheden mulighed for at plukke de relevante behov og krav fra den generelle model og benytte dem i kravspecifikationen i de enkelte projekter. Den generelle slutbrugermodel vil indeholde både erfarings- og markedsdata indenfor virksomhedens forskellige forretningsområder. Herudover er der i modellen en oplagt mulighed for at have templates med et standardindhold, som virksomheden har valgt skal være obligatorisk. Dette kan eventuelt være egenskaber, som definerer virksomheden udadtil.

Gennem slutbrugermodellen er det muligt at frembringe en kravspecifikation, der kan tilfredsstille både de basale krav og præstationskravene, jf. Figur 23.



Figur 23: Sammenstilling af Slutbrugermodel og Kanos model.

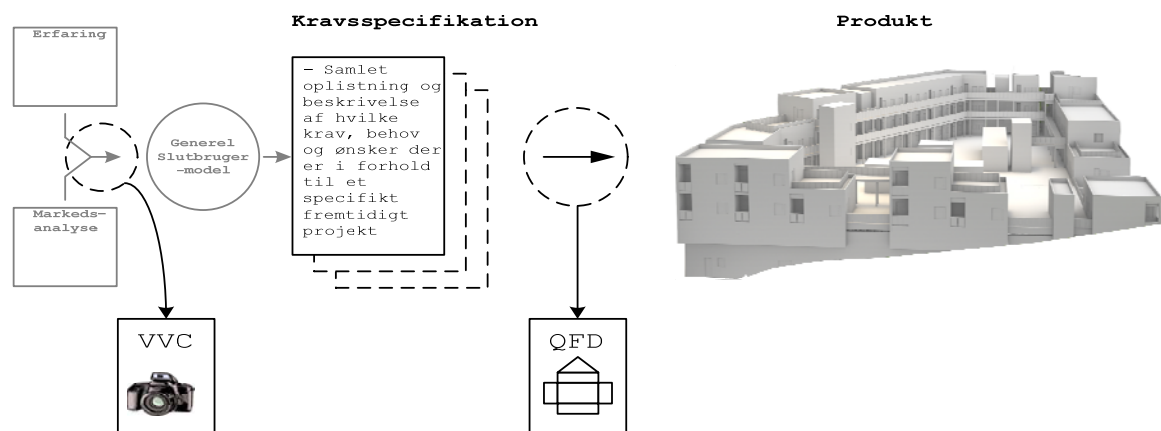
Gennem slutbrugermodellen er det nu muligt at indarbejde en ukendt slutbrugers krav og behov i en specifik kravspecifikation, der kan benyttes til at skabe et projekt, hvor basale krav og præstationskrav er indarbejdet.

8.2. PRÆSTATIONSEGENSKABER

I den ovenstående modellering af en slutbruger tages der hensyn til både potentielle kunder og erfaringer fra brugere i allerede opførte projekter. Det er nødvendigt at overveje respondenternes kompetencer indenfor byggefaget og dermed i hvor høj grad de er i stand til at videreformidle deres ønsker og behov til virksomheden. Det kan derfor være nødvendigt at benytte eksterne konsulenter, der har erfaring med brugerundersøgelser, således virksomheden sikrer sig de mest konstruktive besvarelser med henblik på opfyldelse af præstationskravene. Ved at benytte eksterne konsulenter, sikres derudover en objektivitet, der ikke er påvirket af virksomhedsinteresser eller forretningsforhold.

For at sikre en fokuseret tilgang fra respondenternes side omkring mangler og behov, er det vigtigt at virksomheden udfører en standardliste, der indeholder alle de basale krav, samt eksternt regulerede krav, der indgår i forhold til de respektive bygningstyper. Herved kan respondenterne koncentrere sig omkring forhold, der er vigtige i deres daglige brug, [Delgado-Hernandez et al, 2007, p.600]. Standardlisten kan med henblik på en fælles forståelse af egenskaber og krav indeholde elementer fra Visual Value Clarification, [Wandahl, 2004]. Indtil videre indeholder kravspecifikationen, krav og behov, fra den ideelle verden. Det er dog nødvendigt at lave en bearbejdning af kravspecifikationen, således denne kan anvendes i det endelige design af byggeprojektet. I det efterfølgende beskrives

nogle værktøjer, der kan være behjælpelige i oversættelsen fra slutbrugermodellen til det endelige projekt, jf. Figur 24.



Figur 24: Brug af værktøjer fra kravspecifikation til endeligt projekt.

8.2.1. VISUAL VALUE CLARIFICATION (VVC)

VVC er en forholdsvis ny og uprøvet metode, der har til hensigt at minimere kommunikationskløften mellem brugere og fageksperter indenfor programmeringsfasen i byggeprojekter, [Wandahl, 2004]. Metoden tager udgangspunkt i at interessenterne, herunder brugere, projekterende og entreprenører, i programmeringsfasen bestemmer sig for forskellige emner hvorpå der skal fokuseres, ved en senere studietur til et referencebyggeri. På studieturen tager de respektive parter billeder af positive og negative egenskaber indenfor de aftalte emner. Senere præsenteres billederne kort, hvorved der kan skabes en forståelse af de respektive parter ønsker og opfattelse af kvalitet, på tværs af faglige kompetencer. I [Appendiks IV] er den generelle VVC procedure beskrevet.

Som developervirksomhed er det muligt at benytte elementer af metoden. Som tidligere beskrevet i kapitel 3, er projektorløbet i et developerprojekt lidt anderledes end et klassisk byggeprojekt, bl.a. med hensyn til slutbrugerne. Eftersom det mest interessante for virksomheden, er brugernes syn på behov og kvalitetskrav, bør der fokuseres på de potentielle kunder og brugerne af eksisterende projekter.

Erfaringsopsamlingen fra brugerne af eksisterende projekter kan benytte den visuelle metode til at fremvise positive og negative egenskaber ved byggeriet, med henblik på optimering. De potentielle fremtidige brugere kan inviteres på en studietur for visuelt at klarlægge behov og krav.

Derudover har developervirksomheden gode muligheder for at oprette et visuelt katalog over forskellige tekniske og byggetekniske løsninger, installationer og æstetiske tiltag og holde det opdateret gennem den interne erfaringsopsamling. Dette katalog kan bruges som

inspiration for de potentielle kunder som et supplement til en eventuel studietur.

Når Slutbrugermodellen er fuldt suppleret med input fra både potentielle kunder og brugere af allerede opførte projekter, kan listen over ønskede præstationskrav hentes til det specifikke projekt. Indtil videre i projektet har der ikke været nogen begrænsninger i forhold til krav og behov. I den videre projektering, kan det være nødvendigt at vurdere kravspecifikationen i forhold til de andre projektrammer.

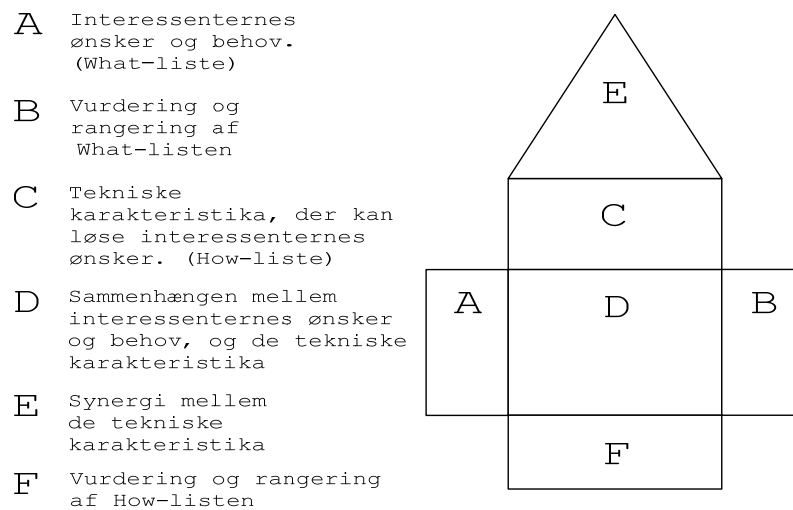
8.2.2. QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT (QFD)

QFD er oprindeligt et internt redskab til at strømligne kravspecifikationer gennem en produktudviklingsorganisation i produktionsindustrien. Herfra har teorien udviklet sig til at fokusere på kilden til kravspecifikationerne, nemlig kunden. I den nuværende form anses følgende punkter for at være best-practise, [Mazur, 2003];

1. Definer og prioriter forretnings- og organisatoriske krav
2. Definer og prioriter kundesegmenter baseret på forretningsmål
3. Field study hos brugerne. Kortlæg og indsamle data
4. Oversæt data til brugerkrav og behov
5. Få brugeren til at strukturere behovene
6. Led efter skjulte og udtalte behov
7. Få brugeren til at prioritere behovene og angive succeskrav
8. Oversæt brugerkrav til funktionelle krav angiv løsninger
9. Lav benchmarking mod konkurrerende produkter, hvis det er nødvendigt.

For at kunne anvende ovenstående struktur som en praktisk tilgang til brugerinddragelse benyttes House of Quality (HoQ), (Figur 25). HoQ er en metode til at indarbejde brugernes ønsker i et projekt. Teorien og metoden stammer som tidligere nævnt fra produktionsindustrien, men er adopteret til byggeindustrien. I [Bilag IX] er der udført en tutorial, på baggrund af en britisk case, der illustrerer brugbarheden af denne metode i forhold til brugerinddragelse i byggeprojekter.

House of Quality (HoQ)



Figur 25: House of Quality. A & C er lister med hhv. ønsker og behov og metoder, mens B & F er vurderingsskemaer. D & E er matricer der viser sammenhænge. Frit efter [Delgado-Hernandez et al, 2007, p.598].

HoQ-matricen kan benyttes i best-practise listen fra punkt 4 og i resten af processen som et hjælpeværktøj. Som det er angivet i *Figur 25*, indarbejder matricen brugernes krav og tekniske specifikationer i en samlet vurdering af brugertilfredsheden overfor virksomhedens mål.

Ud fra rangeringen af hhv. brugerkrav og de tekniske specifikationer, er det muligt at danne sig et overblik over hvad der er vigtigst for brugerne og hvilke muligheder virksomheden har for at opfylde behovene.

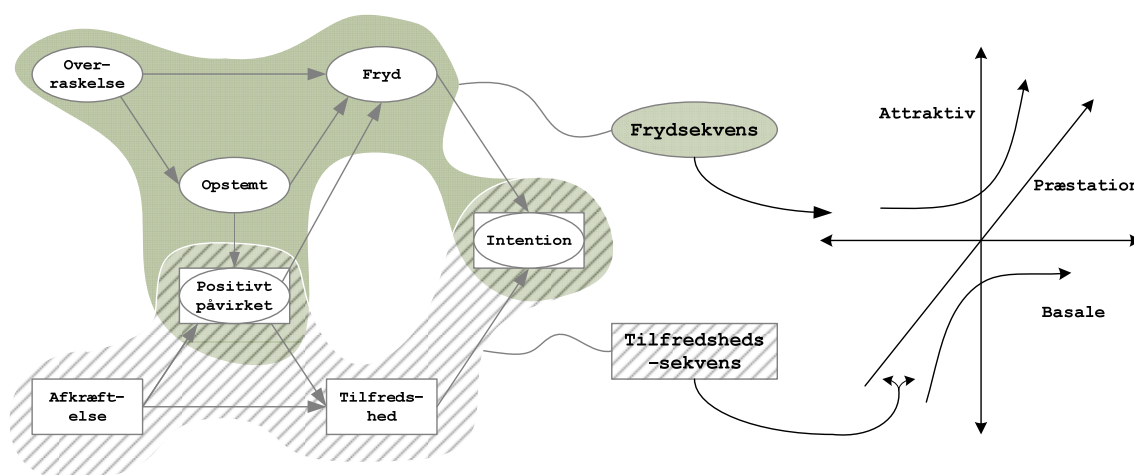
Ved at benytte slutbrugermodellen, er det muligt at anvende HoQ-modellen i et developmentprojekt. For at opnå en optimal vurdering af kravspecifikationerne, kræves dog en vurdering af vigtigheden af de enkelte krav fra slutbrugeren. Dette kan være vanskeligt uden en fysisk slutbruger, men en sådan vurdering kunne eventuelt komme fra en fokusgruppe tilknyttet det aktuelle projekt eller være indført i den generelle slutbrugermodel.

I casen er der anvendt benchmarkdata fra konkurrerende projekter. Dette har været muligt eftersom der var tale om et forskningsprojekt under samme myndighed. I forbindelse med et kommercielt projekt, må det forventes at der kan være en problematik omkring disse data. En løsning herpå kunne være at anvende data fra egne tidligere projekter og derved optimere projektet i forhold hertil. I et forretningsmæssigt perspektiv er der dog en hvis fordel i at kunne sammenligne projektet med konkurrerende projekter for at opnå en markedsfordel.

8.3. DE ATTRAKTIVE EGENSKABER

Hvis Kanos grundlæggende ide skal følges, relaterer de attraktive egenskaber til at brugeren får dækket dennes skjulte behov. Er dette tilfældet bør de foregående studier af præstationsegenskaberne også kunne gøre det ud for de attraktive egenskaber, da disse i så fald vil være slutbrugerens ukendte behov.

En anden tolkning af de attraktive egenskaber er at disse egenskaber skaber en fryd-tilstand når brugerens forventninger overstiges. I [Oliver et al, 1997, p.318] påvises det at der er forskel mellem en tilstand af tilfredshed og en tilstand af fryd. Denne forskel opstilles i en model, der angiver fryd som en parallel til tilfredsstillelsen. Fryd opstår på baggrund af en positiv overraskelse (Figur 26) og kan bidrage til kundeloyalitet og på baggrund heraf; profit [Wiklund & Lilja, 2006, pp.55-56].



Figur 26: Sammenhæng mellem tilfredsheds- og frydsekvens og Kanos model. Tilpasset fra [Oliver et al, 1997, p.318]

Af Figur 26 fremgår det at der er to måder at frembringe en intention hos en bruger; den ene aktiveres gennem afkræftelse, mens den anden aktiveres gennem overraskelse. Intentionen er essentiel for i forbrugersammenhænge, da det er denne, der aktiverer et eventuelt køb. Sekvenserne er videreført til Kanos model, på baggrund af at overraskelsen kan skabes ud fra definitionen af de attraktive egenskaber som; "mere end forventet".

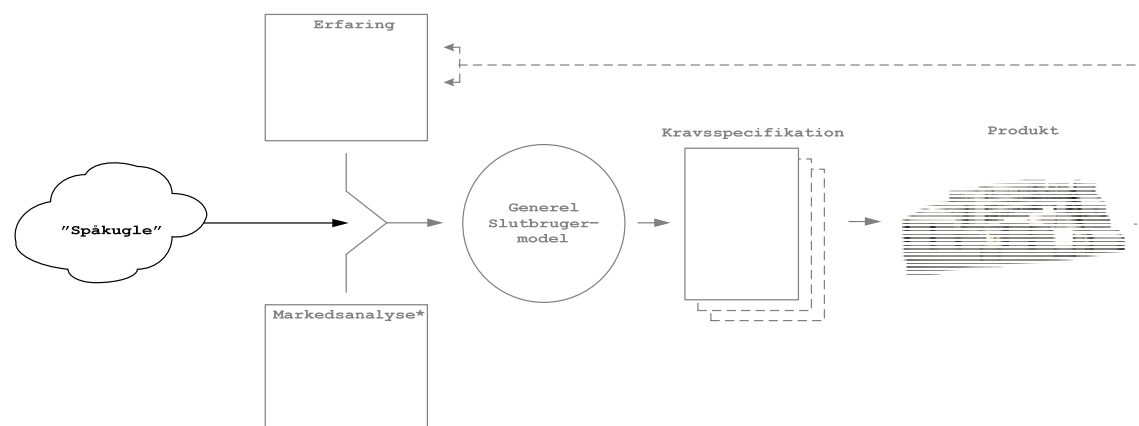
Hvis det gennem fokus på produktværdi og den generelle slutbrugermodel, er muligt at opnå en god og grundig indarbejdelse af kundens basale krav og præstationskrav, er det derefter muligt at definere de attraktive egenskaber. På baggrund af ovenstående definition skabes de attraktive egenskaber ved at overraske brugeren.

Spørgsmålet er derefter hvorledes det er muligt at frembringe egenskaber, der kan overraske den endelige bruger således at virksomheden differentierer sig i forhold til de konkurrerende produkter.

8.3.1. "SPÅKUGLEN"

Byggesektoren har ofte haft ry for at være meget konservativ hvad angår nytænkning. For at kunne levere et produkt, som kan være mere end hvad brugeren har forventet, er det nødvendigt at tænke i nye baner. I hele byggesektorens historie har byggeriet handlet om at opføre en bygning for en bygherre. Kunden har haft et behov og skulle derfor bruge folk, der kunne udføre byggeprojektet. Nu har både byggeprojekterne og bygherrerne ændret sig. Byggeprojekterne er blevet mere komplekse og bygherrerne er ikke kun privatpersoner, men kan findes i mange kommercielle afskygninger. Derudover er bygherrer og slutbrugere blevet mere bevidst om hvad de vil have og stiller større krav til bygningens anvendelse. Dette kombineret med en projektopbygning, der er tilpasset traditionelle byggemetoder og strukturer, kan føre til et byggeprojekt, som ikke lever op til kundens krav. Derfor er der et stort behov for at inddrage forskning i byggeriets processer, herunder brugerinddragelse og produktudvikling.

På diverse forskningsinstitutioner i både ind- og udland forskes i byggeri, både med hensyn til produkter og processer. Grundet den konservative sektor er der dog generelt langt fra forskning til implementering i reelle projekter. Ved at benytte den eksisterende viden mere aktivt, anses det for muligt at opnå de førømtalte attraktive egenskaber i developerprojekter, jf. *Figur 27*.



Figur 27: Tilførsel af ny forskningsbaseret viden til skabelse af attraktive egenskaber.

En måde hvorpå det er muligt at danne bro til den forskningsbaserede viden, kan være at indgå i en større andel virksomhedssponsorerede studieprojekter. I sådanne sammenhænge kan virksomheden præsentere en opgave og derefter stå til rådighed med data og sparring for de studerende. Herefter kan de studerende arbejde med opgaven indenfor de givne rammer fra hhv. virksomhed og institution. I sådanne projekter er der ingen garanti for brugbare resultater, men det er en relativ billig og uforpligtende måde for virksomhederne, at få indblik i fremtidens byggefaglige viden og ideer.

En anden lignende mulighed er at indgå i mere specifikke forsknings-samarbejder med universiteter gennem erhvervs PhD forløb. Herigennem udvikles interne kompetencer hos enkelte medarbejdere, der kan videreformidle denne viden i organisationen. Samtidig opnår virksomheden at være på forkant med noget af den ovenfor nævnte forskningsbaserede viden.

Gennem fokus på at indhente og indarbejde den nye forskningsbaserede viden i virksomhedens slutbrugermodel, opnås der mulighed for at skabe attraktive egenskaber i de endelige produkter. Herved står virksomheden solidt over for konkurrenterne med et differentieret produkt, skabt på baggrund af erfaringer, markedsanalyser og innovativ forskning.

8.4. OPSUMMERING

I byggeprojekter er vigtigheden af en god programfase indiskutabel. Programfasen er udslagsgivende for værdiskabelsen i et byggeprojekt, da det er her hvor byggeriets egenskaber defineres. Det er samtidig i denne del af et projekt, hvor ændringer og tilføjelser, skaber mindst problemer, og i et økonomisk perspektiv, er billigst.

For at sikre en god programfase er det nødvendigt at have en stor brugerinddragelse. Dette er imidlertid et problem i developerprojekter, hvor der ikke som udgangspunkt er en kendt slutbruger. I dette kapitel er der derfor udarbejdet en model for en generel slutbruger. Denne skal bestå af hhv. erfarings-, markeds- og forskningsdata.

Erfaringsdata kan frembringes gennem løbende opfølgning på virksomhedens projekter og derudover tilfredshedsundersøgelser af brugere af virksomhedens allerede realiserede produkter. Markedsdata kan indhentes gennem kundesegmentering og interviews af potentielle brugere. Disse datainput kan i forbindelse med Kanos model opfylde både de basale krav og præstationskravene.

For at finde frem til præstationskravene og derefter få dem indbygget i det endelige projekt, kan det være fordelagtigt at benytte forskellige redskaber. En simpel metode, der kan være med til at minimere kommunikationskløften mellem brugere og professionelle, er brugen af VVC. Denne metode bygger på fælles værdiforståelse gennem brug af visuelle værktøjer. QFD teorien og HoQ modellen kan sikre at slutbrugernes krav bliver oversat til tekniske specifikationer, der kan indbygges i det endelige projekt.

Gennem studier af forbrugertilfredshed, viser det sig at følelsen af fryd er en parallel til tilfredshed, der er fremkommet på baggrund af overraskelse. Denne følelse af fryd kan bidrage til kundeloyalitet og på baggrund heraf; profit. Med dette in mente defineres de attraktive egenskaber som noget der er mere end brugeren har forventet, og som kan skabes ved at overraske brugeren.

For at frembringe de attraktive egenskaber, er det nødvendigt at have en løbende produktudvikling. I en konservativ byggesektor kan det

være en fordel at indgå i et mere aktivt samarbejde med forskningsinstitutioner. Dette kunne f.eks. være gennem flere virksomhedssponsorerede studieprojekter og/eller erhvervs phd forløb.

Gennem den endelige slutbrugermodel, der består af erfaringer, markedsanalyser og innovativ forskning, har virksomheden skabt et grundlag, som kan opfylde både de basale krav og præstationskravene samt give mulighed for at overraske slutbrugeren med de attraktive egenskaber.

9. KONKLUSION

IGENNEM DETTE KANDIDATSPECIALE ER DEVELOPMENTVIRKSOMHED INDENFOR BYGGESEKTOREN BLEVET BEHANDLET GENNEM EN INITIERENDE PROBLEMSTILLING DER TAGER UDGANGSPUNKT I ET LAVKONJUNKTURMARKED. YDERLIGERE PROBLEMATISERES VÆRDISKABELSEN MED HENBLIK PÅ AT SKABE VÆRDI OG FORRETNING I DEVELOPERPROJEKTER UDEN EN KENDT SLUTBRUGER. NEDENSTÅENDE KAPITEL KONKLUDERER PÅ DE BEARBEJDEDE PROBLEMSTILLINGER.

Specialet har været opdelt i forhold til en initierende problemstilling og en hovedproblemstilling. Denne konklusion opdeles ligeledes på baggrund af disse problemstillinger.

9.1. INITIERENDE KONKLUSION

Som følge af den i kapitel 1 opstillede initierende problemstilling;

"Hvorledes fremstår markedssituationen for de tilbageværende spillere i developmentbranchen og hvordan har lavkonjunktoren påvirket deres virksomhedsstrategi?"

er det fremkommet at developmentprojekter kræver velvillige investorer, der kan se en god forretning i investering i det opstillede projekt. Med baggrund i finanskrisen og som situationen er i øjeblikket i samfundet og det finansielle miljø, har investorerne vendt ejendomsudviklingen ryggen og er ganske forsigtige med at investere i nye ejendomsprojekter.

De spillere som er tilbage skal arbejde i et marked hvor investorerne generelt er opdelt efter deres investeringsstrategi, der betegnes som enten passive eller aktive administratorer. For developervirksomheder er de passive administratorer oplagte, hvorfor projekterne bør målrettes mod dette investorsegment.

På baggrund af en sammenligning med elementer fra produktions- og strategiteori, analyseres tre forskellige aktører i developerbranchen. Analysen viser at differentieringsstrategien er et godt bud på en vej ud af lavkonjunktoren for de virksomheder, der har developmentvirksomhed som kerneforretning. Derfor bør virksomhederne fokusere på hvorledes de skaber produkter, som er interessante for deres kunder.

9.2. HOVEDKONKLUSION

I kapitel 6 fremkommer nedenstående problemformulering:

"Hvordan gøres det muligt at indarbejde en ukendt slutbrugernes bevidste og ubevidste værdiparametre i developmentprojekter og hvilke fremtidige effekter kan dette have for branchen?"

For at besvare ovenstående, har det været nødvendigt at definere værdibegrebet fra slutbrugerens synspunkt. Slutbrugeren har i de

flESTE tilfælde fokus på værdi for pengene, der er defineret som tilfredsstillelsen af behov i forhold til mængden af brugte ressourcer. Denne definition benyttes også i dette speciale eftersom kunden i et byggeprojekt for det meste anvender en "værdi for pengene" tankegang i vurderingen af om projektet har interesse.

I forbindelse med brugerens opfattelse af værdi, har Kano opstillet en model, der inddeler behov og krav til kvalitet i tre grupper; basale krav, præstationskrav og attraktive krav. Overført til developmentbranchens fokus på værditilvækst har virksomheden mulighed for at tilføre værdi i både præstationskravene og de attraktive krav. De basale krav kan kun have en negativ påvirkning på værdiopfattelsen. Præstationskravene giver en 1:1 værdistigning, mens værdiopfattelsen kan påvirkes kraftigt i en positiv retning, hvis virksomheden formår at tilvejebringe de attraktive egenskaber.

En af de største udfordringer for developmentvirksomheder ligger i at indarbejde slutbrugerkrav i et projekt, hvor der ikke på forhånd findes en slutbruger. For at løse denne problematik er der i dette speciale udarbejdet en model for en generel slutbruger. Denne model skal bestå af hhv. erfarings-, markeds- og forskningsdata.

Erfaringsdata kan frembringes gennem løbende opfølgning på virksomhedens projekter og derudover tilfredshedsundersøgelser af brugere af virksomhedens allerede realiserede produkter. Markedsdata kan indhentes gennem kundesegmentering og interviews af potentielle brugere.

Gennem brugen af redskaber som f.eks. VVC og HoQ kan den generelle slutbrugermodel benyttes i praksis. VVC er et simpelt værktøj, som kan mindske kommunikationskløften mellem brugere og professionelle, og HoQ modellen kan sikre at slutbrugernes krav bliver oversat til tekniske specifikationer, der kan indbygges i det endelige projekt.

Med en generel slutbrugermodel, kan en virksomhed skabe et grundlag, som kan opfylde både de basale krav og præstationskravene samt give mulighed for at overraske slutbrugeren med de attraktive egenskaber.

For at frembringe de attraktive egenskaber, er det nødvendigt at have en løbende produktudvikling. I en konservativ byggesektor kan det være en fordel at indgå i et mere aktivt samarbejde med forskningsinstitutioner. Dette kunne f.eks. være gennem flere virksomhedssponsorerede studieprojekter og/eller erhvervs PhD forløb.

Ved studier af forbrugertilfredshed, viser det sig at følelsen af fryd er en parallel til tilfredshed, der er fremkommet på baggrund af overraskelse. Denne følelse af fryd kan bidrage til kundeloyalitet og på baggrund heraf; profit.

På baggrund af en differentieringsstrategi med fokus på udvikling af virksomhedens produkter i forhold til at opfylde slutbrugerens basale krav, præstationskrav og tilmed bibringe nogle attraktive egenskaber, vil virksomheden stå stærkt i et ellers presset marked.

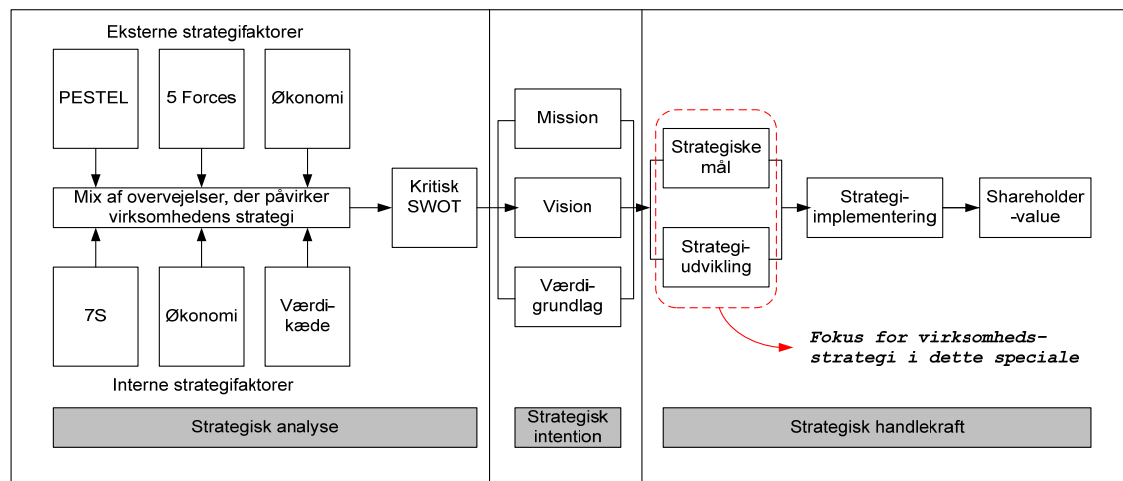
10. IMPLEMENTERINGSOVERVEJELSER

I DETTE KAPITEL GØRES OVERVEJELSER OM BRUGBARHEDEN AF DEN FREMSATTE METODE OG HVORDAN METODEN VIL KUNNE IMPLEMENTERES I DEVELOPERVIRKSOMHEDER. BRUGBARHEDEN VURDERES IMOD DEN GENERELLE BRANCHE OG IMPLEMENTERINGEN OVERVEJES I FORHOLD TIL DEN ENKELTE VIRKSOMHEDS FORBRUG AF RESSOURCER.

Som nævnt i kapitel 3 er der mange forskellige tolkninger af developmentbegrebet. Branchen består af virksomheder, som spænder fra reelle entreprenørvirksomheder til virksomheder, der udelukkende laver finansieringspakker til udviklingsprojekter. Indenfor dette spænd, er der adskillige forskellige virksomhedsstrukturer. Gennem strategianalysen i kapitel 5, blev differentieringsstrategien foretrukket i forhold til et forsigtigt marked med stor konkurrence. Dette er ikke ensbetydende med at denne strategi passer til alle virksomheder i dette segment.

10.1. BRUGBARHED

Et grundlæggende skridt i forhold til virksomhedsstrategi, er at lave en grundig analyse af forholdene i og omkring virksomheden, herunder også en klarlægning af virksomhedens kernekompetence(-r), jf. *Figur 28*. Disse parametre har stor betydning for hvorledes virksomheden angriber markedet.



Figur 28: Den røde tråd i strategisk ledelse, frit efter [Lægaard & Vest, 2010, p. 34].

I branchen er der forskellige konkurrenceparametre, som f.eks. kvalitet, egenskaber og pris. I de fleste tilfælde er prisen den altovervejende faktor og mange virksomheder har derfor specialiseret sig i at være effektive og derigennem være konkurrencedygtige indenfor pris og tid.

Eftersom løsningen i dette speciale tager udgangspunkt i et marked, der består af få og forsigtige investorer, fokuseres der i høj grad på udvikling gennem differentiering i forhold til konkurrenternes produkter. Derfor er løsningen påtænkt virksomheder med development som kernekompetence, og disse virksomheders muligheder for at indarbejde brugerkrav som en værdiskabende konkurrenceparameter.

Som angivet i porters generiske strategimatrix i kapitel 5, udvikler virksomhederne deres strategi i forskellig retning, alt afhængig af den strategiske baggrund. Derfor er den fremsatte løsning ikke en generel brancheløsning, men et forslag til virksomheder der satser på at slutbrugernes efterspørgsel, frembringer investorinteressen.

10.2. GRUNDLAG

Den fremstillede model kræver en gennemført udviklingsstruktur, der er knyttet til et erfaringsopsamlingsystem. Den interne erfaringsopsamling kan foregå på forskellige niveauer, men en prædefineret skabelon med punkter omhandlende brugerbehov vil fungere som et godt udgangspunkt for slutbrugermodellen. Derudover er det nødvendigt at virksomheden har en vis størrelse og tilstrækkelige både økonomiske og menneskelige ressourcer til at iværksætte systemet og derefter holde det ved lige og opdateret.

Reelt set kan en virksomhed selv igangsætte brugerundersøgelser både med henblik på brugertilfredshed og potentielle brugeres behov og ønsker, hvilket dog anses for et større arbejde. Derudover kan en undersøgelse udført af virksomheden selv, gøre svarene mindre uvildige og derved ikke så brugbare i forbindelse med udviklingen af fremtidige projekter. Brugen af en ekstern konsulentvirksomhed, vil formentlig øge kvaliteten af besvarelserne, både med hensyn til uvildighed, men også i forhold til brugbar data. Mængden af brugbart data vil kunne øges gennem konsulenternes erfaring i at formulere spørgsmål, opbygge spørgeskemaer, iagttage brugere osv. Disse data er essentielle for effekten af slutbrugermodellen.

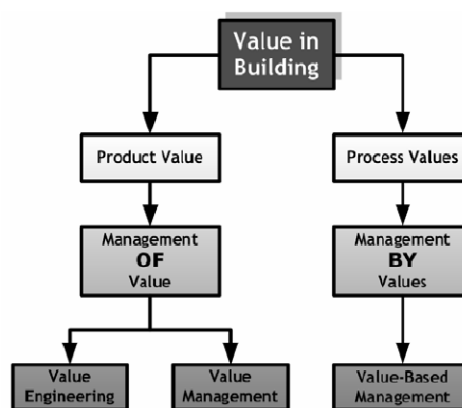
De foreslåede værktøjer er umiddelbart let anvendelige og kræver derfor ikke større ressourcer for at kunne benyttes i virksomhedens projektforsøg. Brugen af VVC kræver at der i projektforsøgene afsættes tid til enkelte workshops. Ved anvendelse af HoQ-modellen, findes der forskellige programmer i stil med det i [Bilag IX], anvendte. Programmet kræver introduktion, men metoden vurderes relativt nemt at kunne implementeres i et projektforsøg og senere benyttes i en eventuel produktoptimering gennem Value Engineering, jf. afsnit 11.2.1.

11. PERSPEKTIVERING

DETTE SPECIALE HAR INDTIL VIDERE BESKÆFTIGET SIG MED AFGRÆNSEDE OMRÅDER INDENFOR DEVELOPERBRANCHEN. I DETTE KAPITEL SÆTTES DEN UDARBEJDEDE MODEL I PERSPEKTIV TIL BÅDE BRANCHEN, MEN OGSÅ BYGGESEKTOREN GENERELT. DERUDOVER PERSPEKTIVERES OVER NOGLE AF DE I AFGRÆSNINGEN, FRAVALGTE EMNER.

I løbet af dette speciale har fokus været på developerbranchen og dennes forhold, samt virksomhedsstrukturer og metoder heri. Som tidligere nævnt består branchen af virksomheder med meget forskellige baggrunde, hvilket kan give problemer i forhold til en generalisering af virksomhedsstrategier. I dette kapitel vurderes brugbarheden af den fremsatte brugermodel og virksomhedsstrategi, i forhold til fremtiden og den generelle udvikling i byggesektoren.

Sidst i kapitlet fuldendes fokuseringen på værdibegrebet i byggeriet, med værdiparametrene Value Engineering og Value-Based Management, jf. *Figur 29*, der i kapitel 6 blev fravalgt i specialets afgrænsning.



Figur 29: Grafisk opstilling af værdi i byggeri ud fra produkt- og procesværdi paradigmerne. [Wandahl, 2005, p.98]

11.1. FREMTIDSPERSPEKTIV

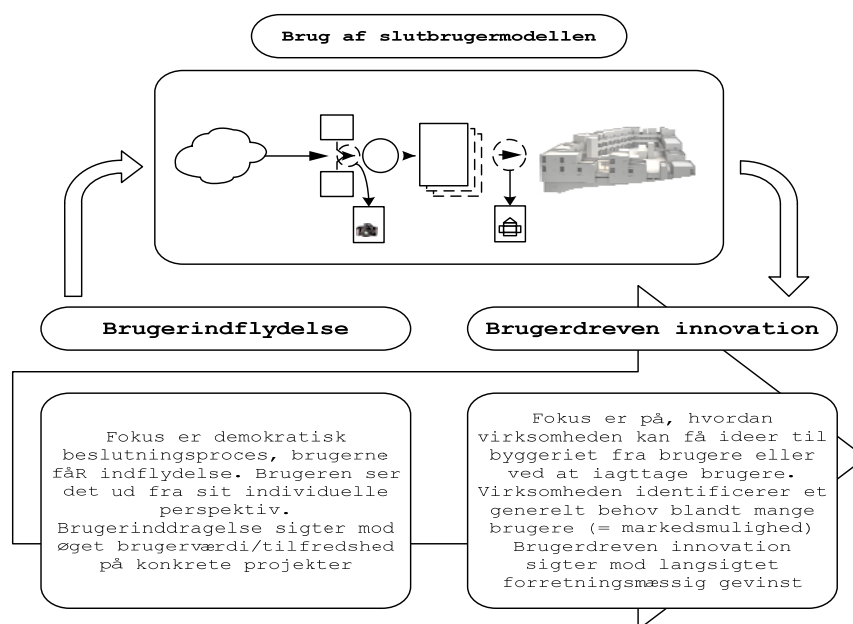
Som det tidligere har vist sig, er der i opgangstider stor konkurrence på pris og kvalitet og det kan derfor være svært at opretholde en differentieringsstrategi, da konkurrenterne hurtigt adopterer de gode ideer, [Lægaard & Vest, 2010, pp.321-322]. Dog vil der for investorerne, altid være efterspørgsel efter byggerier med stor brugerinteresse, hvorfor det må anses som en fortsat god ide at videreudvikle brugermodellen og derved være på forkant med brugerønsker.

Derudover må det forventes at der i fremtidens udvikling i byggeriet skabes mere fokus på bygningen som interaktiv ressource, som hjælper brugeren i hverdagen, frem for en nødvendighed. For igen at vende tilbage til Maslow og hans opstilling af menneskelige behov, må fremtidens byggeri formodes ud over at dække mangelbehovene også i

stigende grad appellere til vækstbehovene. I en artikel [Universitets- og Bygningsstyrelsen, 2009, pp.241-244], redegør Rune T. Clausen for at fremtidens byggeri, bygger på det han kalder transformationsøkonomien. I begrebet ligger at vi i fremtiden vil interagere med vores omgivelser og derigennem selv skabe værdien i omgivelserne. I de sidste mange år har vi levet i det der kaldes oplevelsesøkonomien, hvor fokus har været på at vi ville have oplevelser. Her har værdien været prædefineret i byggeriet og derfra givet brugeren værdi og mening. I transformationsøkonomien er det brugeren, som skal tilføre byggeriet værdi og mening. Dette vil stille store krav til brugerinddragelse i programfasen, men også stille store krav til interaktionsteknologi i byggeriet.

11.1.1. BRUGERDREVEN INNOVATION

Rune T. Clausens tanker omkring transformationsøkonomien leder tanker hen på et populært begreb indenfor produktudviklingen, nemlig brugerdreven innovation. Grundtanken i den brugerdrevede innovation er "... at der ligger store markedsmuligheder i at opdage, forstå og udnytte brugeres viden om brugerbehov til at udvikle produkter eller services, der tilfredsstiller netop de behov." [Dansk Arkitektur Center, 2006, p.13]. Der har indenfor byggeriet været barrierer som unikproduktion og en anderledes markedstruktur, [Kristiansen, 2006, p.42], overfor at kunne benytte brugerdreven innovation. Som tidligere beskrevet har developmentbranchen mange ligheder med den klassiske produktionstankegang, hvorfor barriererne for den brugerdrevede innovation bliver færre. Derudover kan en model med stor fokus på brugernes værdier suppleret med innovativ forskning, som beskrevet i dette speciale, i det lange løb bidrage til en brugerdrevede innovation indenfor byggeriet, jf. *Figur 30*.



Figur 30: Sammenhæng mellem brugerindflydelse og brugerdreven innovation skabt gennem brug af generel slutbrugermodel, tilpasset efter [Dansk Arkitektur Center, 2006, p.32]

Figuren afspejler hvorledes brugen af slutbrugermodellen kan flytte brugerinddragelsen fra at være enkeltstående brugerindflydelse, til at være et led i den brugerdrevne innovation.

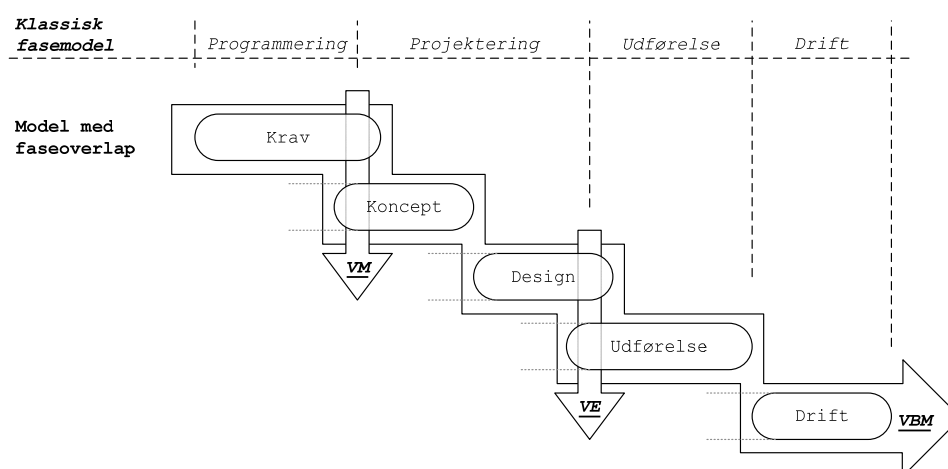
11.1.2. SAMSPIL MED SEKTORENS UDVIKLING

Den generelle tendens i byggesektoren går mod en mere digitaliseret byggeproces og allerede i de tidlige programmeringsfaser har brugerne mulighed for at få et indblik i projektets endelige udseende. IT værktøjer gør det muligt at bevæge sig rundt i 3D modeller af bygningen og erfaringer omkring den fremtidige brug kan derfor gøres på et tidligt tidspunkt. Dette giver brugeren en meget bedre oplevelse af hvordan denne vil fungere i samspil med bygningen.

Herudover bliver der i omverdenen også større og større fokus på customized mass production, der gør det muligt at kombinere masseproduktionens fordele med de individuelle ønsker. Dette er også ved at vinde indpas i byggebranchen, hvor virksomheder giver deres kunder muligheder for f.eks. at indsætte vinduer på et billede af kundens hus. Dette gør i højere grad brugeren bevidst omkring dennes ønsker og krav, hvilket i sidste ende vil føre til en bedre og mere effektiv programmering og dermed værdiskabelse.

11.2. YDERLIGERE VÆRDIPARAMETRE

I afgrænsningen blev der set bort fra værdibegrebet indenfor hhv. optimering(VE) og processtyring(VBM) af byggeprojekter. I dette afsnit fokuseres der på netop disse begreber indenfor development. Developmentprojekter har generelt en god struktur for at indarbejde optimeringsmodeller, hvad enten det handler om produkter eller processer. Dette bunder i samling af den tredelte rolle som både byggherre, projekterende og styrende i byggeprojekterne. Derudover er det som privat byggherre nemmere at vælge sine samarbejdspartnere ud fra andre kriterier end billigste pris. Herved er det nemmere at involvere entreprenører tidligere i processen og derved gøre brug af entreprenørens ekspertise, jf. Figur 31.



Figur 31: Fasemodel med overlap og implementeringsområder for VM, VE og VBM. tilpasset fra [Wandahl, 2005, p. 52 & 98].

Figuren beskriver en faseopdeling hvor der er større involvering af hhv. brugere og entreprenører med henblik på optimering af byggeriet. I dette speciale har fokus været omkring brugerinddragelse i VM.

11.2.1. VALUE ENGINEERING

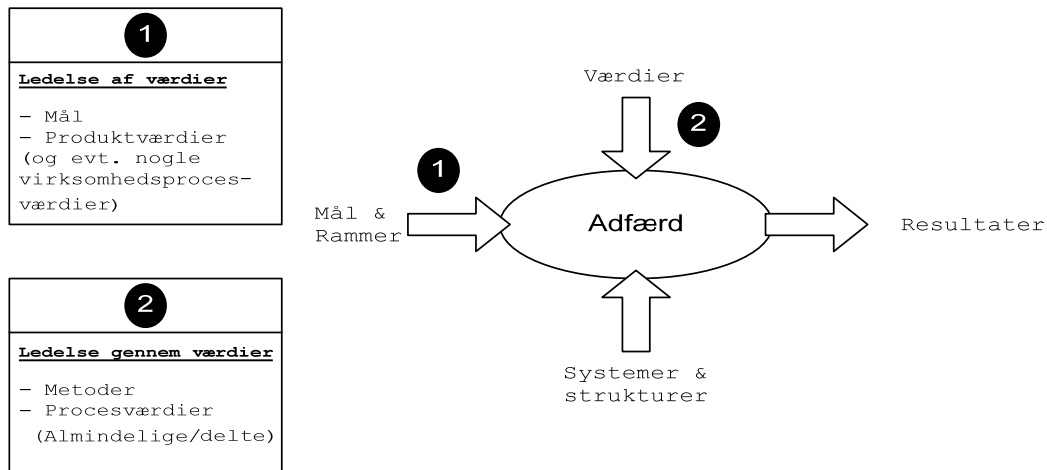
VE begrebet dækker i en grundlæggende form over optimering af et givent produkt. Essensen i VE er fokus på ikke at forringe kundens/brugerens opfattelse af produktets værdi, men stadig minimere omkostningerne til produktet. Som *Figur 31* viser, bruges VE i overlappet mellem krav- og konceptfasen, hvor brugernes krav skal oversættes til tekniske specifikationer. Her benyttes VE i overvejelser omkring substituerende produkter eller anderledes metoder til at opnå det samme resultat, for mindre omkostninger, [Wandahl, 2005, pp.45-47].

I [bilag IX] benyttes House of Quality modellen til et eksempel, der oversætter brugernes krav til et byggeri, til tekniske specifikationer. Modellen kan bruges til at vurdere vigtigheden af brugerkravene i forhold til forskellige parametre. I casen, [Delgado-Hernandez et al, 2007], der ligger til grund for eksemplet, påpeges at HoQ nemt kan videreudbygges i forhold til VE. I en VE-vurdering af et projekt, kunne HoQ udbygges med flere matricer, med forskellige tekniske løsninger til opfyldelse af kundernes krav. Herved kunne et designteam få overblik over hvorledes brugernes krav opfyldes på den mest optimale måde, med hensyn til de parametre, der er bestemmende for projektet.

Når developeren selv står som både byggherre, projekterende og styrende, er der en god mulighed for at benytte VE som redskab til at minimere omkostningerne til det endelige produkt. Alle de tre adspurgte virksomheder har generelt også stort fokus på at udnytte denne mulighed, jf. [Bilag III, IV, V].

11.2.2. VALUE BASED MANAGEMENT

VBM tager afsæt i at der gennem procesværdier kan opnås en yderligere effektivitet, da individerne i processen opmuntres til at stræbe mod selvrealisering, frem for at udføre dikteret arbejde. Parallellen kan drages til McGregors menneskesyn, [Anlægsteknikforeningen i Danmark, 2007], hvor "teori x" populært er ledelse med "pisk", mens "teori y" er mere ledende gennem "gulerod". I VBM anses individets opførsel som et middel til at skabe resultater, der er påvirket af hhv. mål og rammer, værdier og systemer og strukturer, jf. *Figur 32*.



Figur 32: Regulering af adfærd i VBM, [Wandahl, 2005, p.129].

Gennem foruddefinerede procesværdier, mål og rammer, er det hensigten at skabe en følelse af individuelt ansvar overfor både kolleger og selve projektet. Herigennem opmuntres individet til at præstere bedre og mere effektivt.

Developmentprojekternes brugerfokus matcher igen godt med brugen af procesværdier. Den fælles ansvarsfølelse overfor et projekt som beskrevet ovenfor, er med til at højne kvaliteten af byggeriet og derfor også forøge brugerens oplevelse af den endelige produktværdi. Developerforløbet kan også være med til at skabe en større ansvarsfølelse, da de involverede er med igennem det meste af projektforsløbet.

11.3. AFRUNDING

Brugen af differentieringsstrategi i developervirksomheder vil også i fremtiden kræve et fokuseret arbejde, men det må formodes at effekten stadig vil være attraktiv i et konkurrencemæssigt perspektiv. Derudover peger forskning i retning af at den fremtidige brug af bygninger vil sætte endnu større krav til brugerinddragelse og attraktive egenskaber. I dette henseende må brugen af den generelle slutbrugermodel, opstillet i dette speciale, stadig være relevant, da denne også kan bidrage til den brugerdrevne innovation i byggesektoren.

Udover fokus på produktværdien, vil fokus på produktoptimering og procesoptimering gennem hhv. VE og VBM, formentlig også kunne bidrage til en stadig fornyelse af developerbranchen og produkterne heraf.

Forhåbentlig vil denne behandling af developmentbranchen være med til at bringe lidt fokus på en til tider overset del af byggesektoren. Developerbranchen har i mine øjne potentiale til at kunne drive en stor del af sektorens fremtidige innovation, som det tidligere er set i produktionsindustrien.

12. LITTERATURLISTE

- A. Enggaard A/S, 2010. *Firmahistorie - A. Enggaard A/S*. [Online]. Available at: <http://www.enggaard.dk/Firmahistorie> [accessed 12 November 2010]
- Abdul-Kadir, M.R. & Price, A.D.F., 1995. Conceptual phase of construction projects. *International Journal of Project Management*, . pp.387-93.
- Andresen, J., 2009-1. Fakta: Bankpakke II. *Borsen.dk*, 18 Januar.
- Anikeeff, M.A. & Sriram, V., 2008. Construction management strategy and developer performance. *Engineering, Construction and Architectural Management*, Juli. pp.504-13.
- Anlægsteknikforeningen i Danmark, 2007. *Anlægsteknik 2 - Styling af byggeprocessen*. Kgs. Lyngby: Polyteknisk Forlag.
- Anlægsteknikforeningen i Danmark, 2008. *Økonomi i bygge- og anlægsvirksomhed*. Kgs. Lyngby: Polyteknisk Forlag.
- Arkitektforbundet, 2010. *Masser af arbejde til arkitekter i Sverige - ARKITEKTFORBUNDET*. [Online]. Available at: http://www.arkitektforbundet.dk/sw/frontend/detail.asp?group_id=10&typeid=13&id=10955&highlight=sverige&menu_parent=&layout=0 [accessed 11 Oktober 2010]
- Bejder, E. & Wandahl, S., 2005. New cooperation trends in the building industry. In *10th International Colloquium - Planning instruments in project management*. Leipzig.
- Birkler, J., 2007. *Videnskabsteori - En grundbog*. København K: Munksgaard Danmark.
- Buch, A.V. & Møller, J., 2005. *Projektudvikling af fast ejendom - en håndbog for praktikere*. 1st ed. København: Forlaget Thomson.
- Byggeföretagens Bransch- och Arbetsgiverorganisation, 2010. *Pressemeddelelser*. [Online]. Available at: <http://www.bygg.org/pressreleaser.asp?ItemId=518177&Page=1> [accessed 18 Oktober 2010]
- Byggeri.dk, 2008. *Bankernes tillidskrise rammer ejendomme*. [Online]. Available at: http://www.byggeri.dk/nyheder/view_news_UE.asp?id=24876&kategori=1 [accessed 8 Oktober 2010]
- Columbia University, 2010. *RED Courses 2010-2011 | GSAPOnline*. [Online]. Available at: <http://www.arch.columbia.edu/school/section/programs/real-estate-development/courses-2010-2011> [accessed 29 September 2010]

Corsten, D. & Gruen, T., 2004. Stock-Outs Cause Walkouts. *Harvard Business Review*, Maj. pp.26-28.

Danmarks Eksportråds analyseenhed, 2009. *Vækstpakker på eksportmarkederne*. Analyse. Danmarks Eksportråd

Danmarks Statistik, 2010. *Statistikbanken*. [Online]. Available at: <http://www.statistikbanken.dk/statbank5a/default.asp?w=1024> [accessed 21 September 2010]

Dansk Arkitektur Center, 2006. *Brugerbehov og brugerdreven innovation i byggeriet*. Statusrapport. Erhvervs- og Byggestyrelsen

Delgado-Hernandez, D.J., Bampton, K.E. & Aspinwall, E., 2007. Quality function deployment in construction. *Construction Management and Economics*, 25 Juni. pp.597-609.

Det Danske Sprog- og Litteraturselskab, 2010. *Finanskrise - ordbog - Den Danske Ordbog - ordnet.dk*. [Online]. Available at: <http://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=finanskrise> [accessed 11 Oktober 2010]

DR 1 Penge, 2008. *Guide til subprime-krisen*. [Online]. Available at: <http://www.dr.dk/Nyheder/Penge/2008/02/27/100319.htm> [accessed 11 Oktober 2010]

EDC Erhverv, 2010. *EDC : Erhverv : Nyheder & Presse : Nyheder & Presse : 2010-06-02 Institutionelle investorer ejer for få ejendomme*. [Online]. Available at: <http://www.edc.dk/en/Erhverv/Nyheder-og-kataloger/Nyheder-og-Presse/2010-06-02---/> [accessed 21 Oktober 2010]

Etter, W. & Shaffer, S., 1987. Market segmentation - Applying a marketing concept to commercial real estate development. *Journal of Valuation*, Februar. pp.42-56.

Finansrådet, 2010. *Finansrådet: Regnestykkerne for bankpakkerne - juli 2010 - Finansrådet*. [Online]. Available at: <http://www.finansraadet.dk/politik/kommentarer/2010/regnestykkerne-for-bankpakkerne-%E2%80%93-juli-2010.aspx> [accessed 15 Oktober 2010]

Fonsesca, N. & Menne-Thomsen, O., 2000. *Byggeprocessen*. 5th ed. Odense SØ: Erhvervsskolernes Forlag.

Forbrugerrådet, 2004. *Boliglån for begyndere - Hvilke lån kan jeg vælge imellem? - TÆNK*. [Online]. Available at: <http://www.taenk.dk/?cid=3525> [accessed 26 Oktober 2010]

Gyldendal, 2009. *John Maynard Keynes - Den Store Danske*. [Online]. Available at: http://www.denstoredanske.dk/Samfund,_jura_og_politik/%C3%98konomi/%C3%98konomi,_biografier/John_Maynard_Keynes [accessed 11 Oktober 2010]

Heggland, N.-O., 2010. Mange fordele ved Sverige nu. *ErhvervsBladet*, 16 September. pp.14-15.

Kristiansen, K., 2006. *Værdi og brugerorientering - Hvad er værdi i byggeriet?* Rapport. Danmarks Tekniske Universitet

Kvale, S., 1997. *InterView - en introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. København: Hans Rietzel.

Lund, M., 2009. *Banker takker nej til bankpakke 2 - Politikken.dk*. [Online]. Available at:

<http://politikken.dk/erhverv/ECE735728/banker-takker-nej-til-bankpakke-2/> [accessed 15 Oktober 2010]

Lægaard, J. & Vest, M., 2010. *Strategi i vindervirksomheder*. 3rd ed. København K: Jyllands-Postens Forlag.

Martin, M.J.C., 1994. *Managing innovation and entrepreneurship in technology-based firms*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Maslow, A.H., 1943. Preface to motivation theory. *Psychosomatic Medicine*, 30 Januar. pp.85-92.

Massachusetts Institute of Technology, 2005. *MIT CRE : MSRED Core Courses for 2005-2006*. [Online]. Available at:

<http://web.mit.edu/cre/education/core-courses.html> [accessed 29 September 2010]

Mazur, G.H., 2003. Voice of the customer(Define): QFD to define value. In *Proceedings of the 57th American Quality Congress*. Kansas City.

Navne & Numre® Erhverv, 2010. *NN Markedsdata*. [Online]. Available at:

<http://erhverv.nnmarkedsdata.dk/Content/View/Profile.aspx?from=search&p=0&id=100359743> [accessed 12 November 2010]

NCC A/S, 2010. *NCC Property Development - NCC*. [Online]. Available at: <http://www.ncc.dk/da/OM-NCC/NCC-i-Danmark/NCC-Property-Development-AS/> [accessed 15 November 2010]

NCC AB, 2010. *NCC Group - ncc*. [Online]. Available at:

<http://ncc.se/sv/OM-NCC/NCC-koncernen/> [accessed 12 November 2010]

NRE Group A/S, 2010. *About NRE*. [Online]. Available at:

<http://nre.dk/Default.aspx?ID=52> [accessed 15 November 2010]

Nyborg, S., 2008. Ejendoms-udviklernes jagt på nødudgangen. *Erhvervsbladet*, 24 Februar.

Oliver, R.L., Rust, R.T. & Varki, S., 1997. Customer Delight: Foundations, Findings and Managerial Insight. *Journal of Retailing*, Marts. pp.311-36.

Rasmussen, P.B., 2008. Developer øjner muligheder trods finanskrisen. *Børsen ejendomme*, 18 December. pp.1-3.

Rasmussen, P.B., 2009. Nye muligheder åbner sig for developerbranchen. *Børsen Magasin* pp.50-54.

Realkreditrådet, 2010. *Realkreditrådet - Lånegrænser*. [Online]. Available at:
http://www.realkreditraadet.dk/Realkreditl%C3%A5n/L%C3%A5negr%C3%A6nser,_l%C3%B8betider_og_afdragsfrihed/L%C3%A5negr%C3%A6nser.aspx
[accessed 25 Oktober 2010]

Roulac, S. et al., 2006. Real estate value: creation and destruction. *Journal of Property Investment & Finance*, 1 Juni. pp.474-89.

The New York Times, 1963. Personality Boom is Loud for Louis Lesser. *The New York Times*, 16 Marts.

Udenrigsministeriet, 2010. *Bygge og anlæg - Udenrigsministeriet*. [Online]. Available at:
<http://www.um.dk/da/menu/Eksportraadgivning/Markeder+og+sektorer/Sektorer/Byggeri+og+anlaeg/> [accessed 18 Oktober 2010]

Universitets- og Bygningsstyrelsen, 2009. *Campus og Studiemiljø - fysiske rammer til morgendagens universiteter*. Diskussionsoplæg. Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling

University of Southern California, 2010. *Core Curriculum - USC School of Policy, Planning, and Planning*. [Online]. Available at:
<http://www.usc.edu/schools/sppd/programs/masters/mred/curriculum/courses.html> [accessed 29 September 2010]

Wandahl, S., 2004. Visual Value Clarification - a Method for an Effective Brief. *Journal of Civil Engineering and Management*, 8 November. pp.317-26.

Wandahl, S., 2005. *Value in Building*. Ph.D. Afhandling. Aalborg Universitet

Wandahl, S. & Bejder, E., 2006. Value management in the briefing process. *The Value Manager*, Februar. pp.3-10.

Wiklund, H. & Lilja, J., 2006. Obstacles to the creation of attractive quality. *The TQM Magazine*, Januar. pp.55-66.

Wilkinson, S. & Reed, R., 2008. *Property Development*. 5th ed. Abingdon: Routledge.

APPENDIKS I

MASTER OF (SCIENCE IN) REAL ESTATE DEVELOPMENT KURSER:

Kurser indeholdt i den amerikanske Master of (Science in) Real Estate Development, M(S)RED

MRED Graduate School of Architecture, Planning and Preservation GSAPP (opstartet 1985) [Columbia University, 2010]	MSRED Center for Real Estate CRE (opstartet 1983) [Massachusetts Institute of Technology, 2005]	MRED School of Policy, Planning, and Development SPPD (Opstartet 1986) [University of Southern California, 2010]
Real Estate Finance	Real Estate Finance and Investment	Intersectoral Leadership
Design and Development Studio	Real Estate Economics	Economics for Policy, Planning and Development
The History of Development	Real Estate Development: Products, Systems, & Processes	Market Analysis for Real Estate
Introduction to Development Case Studies	Real Estate Development Studio: Complex Urban Projects	Finance Fundamentals for Real Estate Development
Market Analysis	Real Estate Capital Markets	Finance of Real Estate Development
Construction Management and Technology		Real Estate Capital Markets
Real Estate Law		Applications of Real Estate Finance to Problems of Development
International Real Estate Core		Project Management and Construction
International Real Estate Regions		The Approval Process
Political Environment of Development		Legal Issues in Real Estate Development
Case Studies Capstone		Design History and Criticism
Asset Management and Ownership		Building Typologies
		Community Design and Site Planning

APPENDIKS II

Ejendomskategori	Maks. lånegrænse for RO-belåning Pct.	Maks. løbetid RO-belåning År	Maks. lånegrænse for SDO/SDRO-belåning Pct.	Maks. løbetid SDO/SDRO-belåning År
Ejerboliger til helårsbrug	80	30 ¹⁾	80 70 ²⁾	30 ¹⁾ Ingen begrænsninger
Fritidshuse	60	30	60	30
Privat boligudlejning	80	30	80	30
Private andelsboliger	80 ³⁾	30	80 ³⁾	30
Alment boligbyggeri				
Nybyggeri og etablering af almene boliger i eksisterende ejendomme	84 ⁴⁾	35/30 ⁵⁾	84 ⁴⁾	35/30 ⁵⁾
Eksisterende ejendomme	80 ⁶⁾	30	80 ⁶⁾	30
Landbrug, skovbrug og gartnerier	70	30	60/70 ⁷⁾	30
Ejendomme til sociale, kulturelle og undervisningsmæssige formål	80	30	60/70 ⁷⁾	30
Kontor- og forretningsejendomme	60	30	60/70 ⁷⁾	30
Industri- og håndværksejendomme	60	30	60/70 ⁷⁾	30
Kollektive energiforsyningsanlæg	60	30	60/70 ⁷⁾	30
Ubebyggede grunde	40	30	40	30

Anmærkninger:

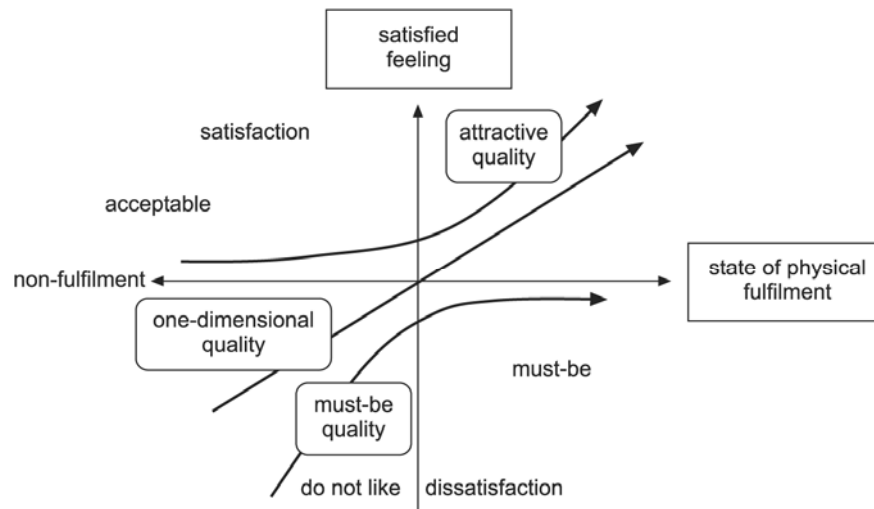
- 1) Lånet kan være afdragsfrit i op til 10 år.
- 2) Grænsen hæves den 1. juli 2009 til 75 pct.
- 3) Opføres en privat andelsbolig som en udstøttet andelsbolig efter lov om almene boliger, kan kommunalbestyrelsen stille garanti for belåning ud over 60 pct. af ejendommens markedsværdi.
- 4) 84 pct. af ejendommens anskaffelsessum kan belånes. Der ydes offentlig garanti for den del af lånet, der ligger ud over 60 pct. af ejendommens markedsværdi.
- 5) Den lovgivningsmæssige maksimale løbetid er 35 år. Velfærdsministeren fastsætter nærmere regler for, hvilke lån der skal anvendes til finansieringen. P.t. anvendes rentetilpasningslån med årlig rentetilpasning og en løbetid på 30 år.
- 6) Lånegrænsen kan overskrides mod offentlig garanti. Ved SDO/SDRO baserede lån stilles garanti for lån ud over 60 pct. af ejendommens markedsværdi.
- 7) Lånegrænsen kan forhøjes til 70 pct., hvis der stilles supplerende sikkerhed på mindst 10 pct. for den del af lånet, der overstiger 60 pct. af ejendommens værdi.

*Figur 33: Opstilling af lånegrænser og løbetider for realkreditfinansiering.
[Realkreditrådet, 2010]¹²*

¹² RO: Traditionelle RealkreditObligationer
SDO: Særlig Dækkende Obligationer
SDRO: Særlig Dækkende RealkreditObligationer

APPENDIKS III

Dette appendiks omhandler den oprindelige Kano-model, dertilhørende definitioner på kvalitet og en opstilling af den forskellige opfattelse af hvad der er attraktiv kvalitet.



Figur 34: Opstilling af de tre forskellige kvalitetsdefinitioner, iht. Kano. [Wiklund & Lilja, 2006]

Concept	Definition
Attractive quality elements	Quality elements that when fulfilled provide satisfaction but when not fulfilled are acceptable
One-dimensional quality elements	Quality elements that result in satisfaction when fulfilled and in dissatisfaction when not fulfilled
Must-be quality elements	Quality elements that are absolutely expected (taken for granted when fulfilled) but result in dissatisfaction when not fulfilled
Indifferent quality elements	Quality elements that result in neither satisfaction nor dissatisfaction, regardless of whether they are fulfilled or not
Reverse quality elements	Quality elements that result in dissatisfaction when fulfilled and in satisfaction when not fulfilled

Figur 35: Kanos definition på kvalitetselementer, [Wiklund & Lilja, 2006, p.58]

Ifølge Wiklund & Lilja [2006] er en af grundene til at det ikke har været muligt at fremkomme med en model til skabelse af attraktiv værdi, at der ikke er konsensus om selve det attraktive værdibegreb

Author(s)	Descriptions of attractive quality elements
Kano <i>et al.</i> (1996)	Quality elements that when fulfilled provide satisfaction but when not fulfilled are acceptable
Ishikawa (1990)	Qualities that are positive advantages of the product, i.e. the special features that make it superior to competing products and can be used as sales points
Berger <i>et al.</i> (1993)	The attractive curve indicates areas in which the customer is more satisfied when the product is more functional but is not dissatisfied when the product is less functional
Edvardsson (2000)	These requirements are the product criteria which have the greatest influence on how satisfied a customer will be with a given product. Attractive requirements are neither explicitly expressed nor expected by the customer. Fulfilling these requirements leads to more than proportional satisfaction
Edvardsson (2000)	Surprise and delight attributes excite or thrill the customer. A consumer is usually not aware of the existence of these attributes prior to finding them in a product, but is very delighted when she discovers them
Kondo (2000)	Refers to the positive features, selling points and characteristics of a product, such as ease of use, that make it superior to the other companies' offerings. The fulfilment of these quality elements provides positive customer satisfaction, although the product quality which does not fulfil these elements is also acceptable
Kano (2001)	A quality that not only can be distinguished from the qualities of the current products but also is attractive to customers
Bergman and Klefsjö (2003)	Attractive quality contains a surprise element and satisfies excitement needs

Figur 36: Fremstilling af attraktiv værdi i forskellig litteratur om emnet, jf. [Wiklund & Lilja, 2006, p.58]

APPENDIKS IV

VISUAL VALUE CLARIFICATION

Dette appendiks beskriver Visual Value Clarification proceduren ud fra en oversættelse af [Wandahl, 2004, pp.318-319]. Proceduren er udarbejdet i en generel sammenhæng og kan ikke direkte benyttes i et developerprojekt, pga. det anderledes projektforsløb, jf. kapitel 3.

Proceduren for at anvende VVC kan forklares gennem fire trin. Alle trin bør arrangeres som workshops:

1. **Opret en gruppe:** Hvis kunden beslutter sig for at og har mulighed for at danne sit team i en slags partnering arrangement, bør dette ske, før der arbejdes intensivt med programmeringen og anvendelse af VVC metoden. Selv om det er en stor fordel, er det ikke nødvendigt, at have alle projektpartnerne involveret i VVC metoden. For mere information om, hvordan man sammensætter teamet, rådes læseren til at gennemgå materiale omkring partnering. Hvis klienten ikke kan eller vil ikke inddrage hele projektgruppen, kan han bruge metoden alene eller f.eks. sammen med sin rådgiver. Det er stadig vigtigt for klienten at få hans behov realiseret, og denne proces kan fremmes gennem VVC. Det skal dog bemærkes, at VVC kun vil nyttefuld, hvis mere eller mindre hele projektgruppen deltager. Hvis det er muligt, bør brugerne af bygningen også deltage i processen. Hvis der ikke er nogle kendte slutbrugere, men i stedet en målgruppe, f.eks. studerende, pensionister osv., bør et udpluk af disse inddrages.

2. **Beslut parametre for fotografering:**

At skabe konsensus blandt deltagernes billeder, er det nødvendigt at blive enige om en række parametre, der skal dokumenteres. Disse parametre bør have løbende fokus i hele byggeprocessen og er dermed af stor vigtighed for den endelige bygning og dens anvendelse. Parametrene kunne f.eks. være vedligeholdelse, komfort og udenørs plads.

3. **Studietur:** Teamet skal herefter arrangere en ekskursion til en eller flere færdige bygninger. Det er vigtigt, at gruppen har adgang til både den udvendige og indvendige del af bygningen. Det anbefales at vælge offentlig kendte bygning, som deltagerne nemt kan have en holdning til. Ekskursionen skal foregå med de aftalte værdier og parametre i tankerne.

4. **Kommunikér værdier gennem billeder:** Efter studieturen skal deltagerne i grupper efter aktørstatus (bruger, entreprenør, bygherre etc.) sammen diskutere deres billeder. Derefter udvælger hver gruppe et par billeder, der bedst beskriver deres påtænkte værdier, og præsenterer derefter billederne både visuelt og mundtligt overfor teamet. Målet er ikke 100% kongruens mellem de forskellige parters værdier, men i stedet en fælles forståelse for hinandens værdier.

- **Den videre byggeproces.** Holdet kan fortsætte med at arbejde på at kommunikere og forstå hinandens værdier, men på et tidspunkt skal programmeringen munde ud i et byggeprogram. Herefter fortsætter byggeprojektet som normalt.

BILAG I

FINANSIERINGSMULIGHEDER Gennem FREMMEDKAPITAL

I.1. PENGEINSTITUTFINANSIERING

Optagelse af lån i pengeinstitutter i forbindelse med developer-projekter sker ofte som lån til erhvervelse af grund eller eksisterende ejendom og mellemfinansiering. Mellemfinansiering indeholder som regel byggelån og/eller garantistillelse for forhåndslån.

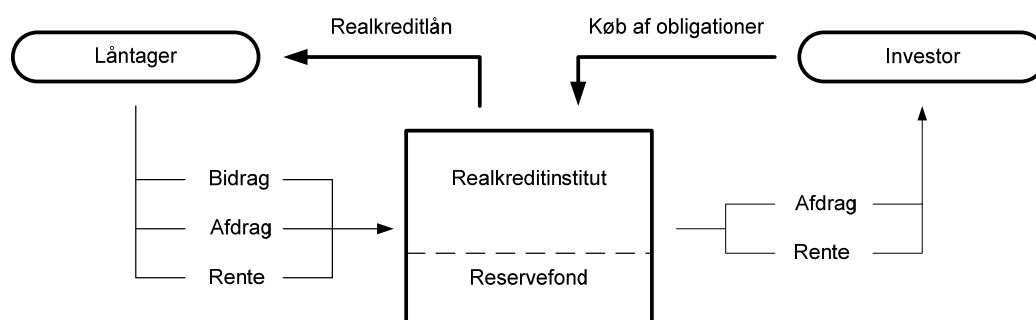
Byggelånet anses som et kortsigtet lån og gives på baggrund af det foreliggende projekt. Lånet udbetales i henhold til aftalte rater eller som a'conto udbetalinger som følge af begæringer fra involverede entreprenører, [Anlægsteknikforeningen i Danmark, 2008, p.174]. Omkostninger til et sådant lån indeholder; rente af det trukne beløb, kurssikring, stiftelsesprovision og tinglysningsafgift af ejer-pantebrevet.

Pengeinstitutterne kan ligeledes involveres i finansieringen som garant for et forhåndslån. Dette kan ske hvis developeren optager et forhåndslån hos et realkreditinstitut. Dette sker ofte i situationer, hvor developeren forestår den samlede finansiering og ikke har en kendt køber. En sådan finansieringskonstellation har omkostninger til bruttorenten og garantiprovision hos pengeinstituttet.

Som led i den endelige finansieringen kan lån optaget i pengeinstitutter indgå som supplement til realkreditlån og egenkapitalfinansiering. Realkreditinstitutterne har en begrænsning på 60% for erhverv og 80% for boligejendomsfinansiering, hvorfor det kan være nødvendigt at optage yderligere lån hos pengeinstitutter. Alt afhængig af projektets værdi, der vurderes af långivere, kan forholdet mellem de forskellige finansieringer sammensættes. Dette skal samtidig tilpasses de forskellige variable, som indgår i projektet såsom risiko for tomgangsleje og udgifter til drift og vedligehold. [Buch & Møller, 2005, pp.134-138].

II.2. REALKREDITFINANSIERING

Realkreditfinansiering anses for en sikker, langsigtet finansieringsform til lav rente. Dette skyldes at investorerne i realkreditinstitutterne har en stor sikkerhed for deres investering pga. den solidariske hæftelse blandt låntagerne. Herved opnås også gunstige forhold for låntagerne, jf. *Figur 37*.



Figur 37: Skitse af realkreditinstituttets lånevirkksomhed, frit efter [Anlægsteknikforeningen i Danmark, 2008, p. 265].

Ligesom finansiering gennem pengeinstitutter, beskrives realkreditfinansieringen ud fra de tre faser; erhvervelse, mellemfinansiering og endelig finansiering. Ved realkreditfinansiering skal låntageren godkendes af instituttet i forbindelse med optagelse af lånet. Vurderingen sker på baggrund af projektet, låntagers finansielle forhold og projektets kontekstuelle forhold som f.eks. samfundsmæssige, politiske, konkurrencemæssige og interne virksomhedsforhold. I tilfælde af kendt køber, skal denne også vurderes tidligt i processen. Hvis developeren først finder køberen efter færdiggørelse af projektet, skal køberen også godkendes før denne kan overtage realkreditlånet.

I forbindelse med erhvervelsen af grunden eller ejendommen og mellemfinansieringen kan realkreditinstituttet give tilsagn om finansiering på baggrund af en værdi anslået efter projektbeskrivelsen, betingede købsaftaler samt værdien af den eksisterende ejendom eller grund. Finansieringen kan ske gennem et forhåndslån på betingelse af at de resterende lån optages i samme realkreditinstitut. Ved forhåndslån opstiller realkreditinstitutionen for det meste forbehold i forhold til færdiggørelsen af projektet osv. Kravene skal sikre instituttets 1. panteret i tilfælde af en u hensigtsmæssig afslutning på projektet.

For at opnå den endelige finansiering skal projektet godkendes af realkreditinstituttet ved afslutningen. Her kan instituttet stille krav om udbedring af mangler i forhold til den oprindelige beskrivelse eller færdiggørelse af evt. resterende (sekundære) arbejder.

Som før nævnt er der visse grænser for størrelsen af realkreditfinansieringen og løbetiden af denne. Disse er angivet i [Appendiks II].

1.2.1. LÅNETYPER

Valget af lånetype er et spørgsmål om risikovillighed. Lånene er grundlæggende ens og bunder i salg af realkreditinstitutternes obligationer i det frie marked, jf. Figur 37, svarende til det beløb der skal udlånes. Nedenfor er forskellige lånetyper beskrevet på baggrund af Buch & Møller [2005] og Forbrugerrådet [2004].

Fastforrentede obligationslån

Lånet består af en bestemt mængde og type obligationer. Da værdien af obligationerne er kursbestemt, kendes den kontante udbetaling (provenuet) først når obligationskøbet effektueres. Dette kan dog sikres ved en fastkursaftale. Fordelen ved denne type lån er at ydelsen ligger fast fra tilbudsgivningen. Dette gør dog at der kan være forskel på gældsstørrelsen og provenu. Obligationslånet er konverterbart og kan altid indfris til kurs 100 ved terminer, eller indfris ved opkøb af obligationer modsvarende obligationsrestgælden.

Fastforrentede kontantlån

Modsat de fastforrentede obligationslån ligger provenuet i kontantlånet fast ved tilbudsgivning, men størrelsen af gælden fastlåses først ved salget af obligationerne. Herved sikres et kendt provenu, mens ydelsen er usikker. Dette lån kan ligesom obligationslånet indfris frit ved termin, men ved kontantlånet er det restgælden der skal indfris.

Stående lån

Denne låntype kaldes populært afdragsfrit lån og er en låntype, hvor der ikke betales afdrag i løbetiden, men kun renter. Derfor er denne låntype den billigste i øjeblikksbilledet men klart dyrest over hele løbetiden. Grunden hertil er at renten betales af hele hovedstolen hvorimod de andre låntyper kun forrentes af restgælden. Når løbetiden ophører, forfalder hele lånet til betaling. Lånet er inkonverterbart, hvorfor det kun kan indfris ved opkøb af den mængde obligationer, som modsvarer lånets obligationsrestgæld.

Rentetilpasningslån

Låntypen drager fordel af at renten på de kortfristede obligationer for det meste er lavere end de langsigtede. Lånet bygger på obligationer med kortere løbetid end selve lånets løbetid, hvorfor renten varierer med fornyelsen af obligationerne bag lånet. Dette gør at renten kun er kendt i en relativ kort periode ud i fremtiden. Lånet kan kun indfris ved køb af samme slags og mængde obligationer. Dog kan lånet indfris ved betaling af restgælden når lånet skal rentetilpasses.

Garantilån

Garantilånet er en blanding af det fastforrentede lån og rentetilpasningslånet. Her optages lånet som et rentetilpasningslån, men sikres med et renteloft, der ikke kan overstiges. Lånet er som udgangspunkt et inkonverterbart lån og kan kun indfris ved opkøb af den resterende mængde obligationer.

I.1.3. EJENDOMSLEASING

Leasing af ejendomme er oftest benyttet i forhold til erhvervsejendomme. Metoden giver virksomheder mulighed for at få skræddersyede erhvervslokaler uden at skulle binde større mængder kapital i bygninger. Metoden har samtidig været meget populær i forbindelse med frigivelse af kapital gennem sale and lease back løsninger. Her sælger virksomhederne deres ejendomme til et leasingselskab for derefter at lease de samme bygninger. Derved frigives kapital til andre formål.

I forbindelse med development projekter indgår leasingselskabet som ejer og leasingtager som bruger, jf. *Figur 5*. Leasingselskabet finansierer projektet med 100% og brugerne undgår derved den opdeltede finansiering, hvor en del af finansieringen sker gennem egenkapital.

Leasingmodellen kan benyttes enten som finansiel leasing eller operationel leasing. Den finansielle metode bygger på leasingtageren som ansvarlig overfor bygningens drift, vedligehold og restværdi ved leasingaftalens ophør. Den operationelle model gør leasingselskabet ansvarlige overfor de ovennævnte forhold omkring ejendommen.

BILAG II

INTERVIEWGUIDE

- *Hvilken effekt har den økonomiske nedtur haft på jeres virksomhed?*

- *Struktur/strategi*

- *Økonomi*

- *Hvilke udfordringer ser I, i dette marked?*

- *Hvilke tiltag har i gjort jer for at sikre jeres produkter møder markedets krav?*

- *Hvordan arbejder i med værdibegreber omkring:*

- *Markedsundersøgelser*

- *Produktopimering*

- *Procesoptimering*

BILAG III

DIGITALT VEDLAGT LYDFIL

Titel: Interview Anton Hessellund & Bjarne Husted
A. Enggaard

Format: Windows Media Audio (.wma)

Størrelse: 48,7 mb

Varighed: 52min 58sek.

Referat:

Interview omhandlende developmentbyggeri. Interviewet bygger på løst formulerede spørgsmål i henhold til [Bilag II - Interviewguide]

1: Hvilken effekt har den økonomiske nedtur haft på jeres virksomhed?

- Struktur/strategi

- Økonomi

Niche med butikcentre. Sørger for at finde så mange lejere som muligt og når ankerlejerne er på plads, må man tage en kalkuleret risiko og tage kampen med bankerne.

De fleste centre sættes i gang med A. Enggaard som ejer, men det er klart at balancen ikke kan holde til flere og flere centre.

Svært at skaffe kapital. Sunde ejendomsprojekter afvises. Banker knækker halsen på ejendomsporteføljer. Bolig til private er lukket helt ned.

Hvis man skal bygge noget skal man have en aftale på forhånd med en pensionskasse eller boligforening med statsstøtte.

Næsten alle der levede af development indenfor boliger er væk nu.

Sjælsø har klaret den fordi de havde en masse penge i forvejen.

A. Enggaard er i den heldige situation at de har en del penge selv så de kan smide meget egenkapital ind i projekterne så vi kan sætte dem i gang.

Belåner typisk 60-70%.

Kva den store alder har A. Enggaard en stor del penge på kistebunden og har derfor mulighed for at holde skruen i vandet.

2: Hvilke udfordringer ser I, i dette marked?

Fokus på at de projekter man går ind i er gode projekter.

En håndfuld eller to, der har råd til at bygge.

Man skal være 80-100% finansieret før man kan optage lån.

Man skal være god som virksomhed til at navigere i markedet så man hele tiden kommer hen hvor der er muligheder. Aktuelt er det støttet byggeri i Aalborg.

Erkende at ikke alle projekter bliver til noget og så sætte dem på pause indtil den rigtige tid kommer.

Realistisk ift. finansiering.

Selvom det lysner i samfundet er bankerne stadig bange for at låne ud.

Ved højkonjunktur er der flere der tjener penge og kreditgivningen er nemmere.

Der skal stadig være kunder til projekterne så det kræver en fremgang i samfundet med flere i jobs og med fast indtjening.

For at være i markedet skal du have penge selv, finde nogle niche og være god til at navigere i markedet.

OPP:

Skal sikre en høj vedligeholdelsesstandard under en 20-30 årig lejeaftale. Kræver at bygningen skal være fleksibel i indretningen.

Står som ejere og er ansvarlig overfor udvendig og indvendig vedligehold.

Staten er for det meste meget udlejer uvenlig. Der er mange specialkrav i deres udbud, der skal laves om hvis de går ud af projektet ved kontraktens ophør.

Kræver meget jura og administration at afgive bud på sådanne projekter. De er også projektspecifikke så det er svært at "genbruge" budene. Det koster gerne flere millioner at afgive bud.

Gerne byggesummer over 100mill før det bliver relevant, da der er for store omkostninger ved tilbudsgivningen.

Sætter store krav til tilbudsgivere hvilket minimerer antallet af tilbudsgivere. Giver det så staten en god pris, da udbuddet ikke er så stort.

3: Hvilke tiltag har i gjort jer for at sikre jeres produkter møder markedets krav?

Specialindretning kræver lange lejeperioder, f.eks. ved erhvervslejere. Ellers regner man på om det kan afskrives inden kontrakten udløber.

Vi bygger ikke noget før vi har kunderne.

Gør ikke det store ud af det. Tror ikke på at energivenlige boliger har appeal overfor kunder. Er dog med i Bolig+, mest af teknologisk udviklingsgrunde. Kan evt. sikre sig et forspring til hvordan de skal bygge i 2020.

Handler generelt om beliggenhed. Det er det der sælger.

4: Hvordan arbejder i med værdibegreber omkring:

- Markedsundersøgelser

- Produktoptimering

- Procesoptimering

Butikcentre:

Butikcentre skal have et rigtigt miks af lejere, hvorfor lejekontrakter ikke behøver at være langvarige for de mindre lejere.

Sammensætningen af butikker skal sikre at man får en bred vifte af kunder ind i centret.

Rådgivere der optegner lejesammensætningen, følger sammensætningen og søger at optimere sammensætningen hen ad vejen.

Har fokus på målgrupper. Kan differentiere sig gennem kvalitet på materialer og evt. tiltrækker et andet kundesegment.

Procesoptimering:

Gerne totalentreprise, der er ikke så mange at dele avancen med. Sidder gerne med i projekteringen og skaber glidende faseovergange.

Vil helst være totalentreprenører således vi kan få indflydelse på struktureringen.

Har en stor fordel i at have alle tingene i huset.

Fordel i tider som nu at vi har alle ledende i projektudviklingen fra lokalplan til byggeri. Kender alle hurdler i processen.

Kæmpe fordel at kunne levere et projekt med et minimum af risici overfor investorer og samtidig kunne præsentere realiserede tidssvarende projekter for dem.

Produktoptimering:

Sidder gerne med i projekteringen og er med til at bestemme hvordan det skal bygges så det er rationelt.

Gør meget for at optimere, både mhp. byggematerialer og byggemetoder.

Der skal dog stadig være mening med galskaben. Det skal tilpasses til projektet. Det skal stadig svare kundens behov.

BILAG IV

DIGITALT VEDLAGT LYDFIL

Titel: Interview Frank Skov Jensen
NCC Property Development

Format: Windows Media Audio (.wma)

Størrelse: 31,9 mb

Varighed: 34min 40sek.

Referat:

Interview omhandlende developmentbyggeri. Interviewet bygger på løst formulerede spørgsmål i henhold til [Bilag II - Interviewguide]

1: Hvilken effekt har den økonomiske nedtur haft på jeres virksomhed?

- Struktur/strategi

- Økonomi

Ikke rigtigt været påvirket i Aarhus. Har haft mulighederne for at sætte projekter (især Company Houses) i gang uden at have investorer og fuld udlejning. Det har gjort at man har kunnet tiltrække mange af de kunder der er i markedet, da projektet er opført eller sat i gang og kunderne ikke skal vente på at projekterne bliver fuldt tegnede.

Sætter projekter i gang, sikrer sig at det hele fungerer og at konceptet er på plads inden det videresælges til investorer.

Har en finansiell styrke, der gør at man ikke skal ud og låne hos nogen.

Mht. Byudvikling i Ørestaden har man været ramt af finanskrisen pga. manglende lejere.

2: Hvilke udfordringer ser I, i dette marked?

NCC PD primære marked er kontor, butikker og logistik, hvor butikker er mere mærket af finanskrisen.

Holde førerpositionen i forhold til konkurrenterne og hele tiden udbygge koncepterne.

Boligudvikling og enfamilieshuse har været ramt af finanskrisen pga. manglende lejere. For privatøkonomien holdes store investeringer tilbage indtil tilliden er tilbage.

Skabe en sikker investering for investorerne. Derfor passer Company House konceptet godt ind, med sikker drift og længere lejemål.

Boligmarkedet er lidt usikkert i fremtiden, men NCC har fået solgt ud af projekter og står tilbage i en situation hvor man kan sætte i gang ved det rigtige projekt.

3: Hvilke tiltag har i gjort jer for at sikre jeres produkter møder markedets krav?

Forsøgt at skabe nogle koncepter, der kan differentiere virksomheden i forhold til andre.

Beliggenhed og pris skal være i orden.

Undersøgelser foretaget af ekstern virksomhed af lejetilfredshed i nyopførte projekter. Optimering af koncepter på baggrund heraf.

Forsøger at lave fleksible lejemål således at kunderne kan tilpasse deres virksomhed i lejemålet, hvad enten det handler om ekspansion eller nedskæring.

Være på forkant med fremtidige udfordringer såsom energicertificering (breeam) og uddannelse af lejere. Når man flytter ind i et NCC projekt skal det være lidt bedre end det man får hos andre.

Det er vigtigt at man får en merværdi når man flytter i nyt.

4: Hvordan arbejder i med værdibegreber omkring:

- *Markedsundersøgelser*
- *Produktoptimering*
- *Procesoptimering*

Markedsundersøgelse:

Har lavet undersøgelser af hvilke og hvor store besparelser, der kan påvises i koncepterne. Bl.a. energi, indeklime fællesdrift.

Signalværdi for kunderne overfor deres marked.

Positive udmeldinger om muligheden for at "networke" på tværs af faggrupper i Company Houses.

Mange virksomheder er underlagt Corporate Social Responsibility og der kan "breeam" certificeringen indgå direkte og derigennem pleje ansvaret og image overfor både medarbejdere og kunder.

Produktoptimering:

Forsøger at tilføre noget værdi i projekterne fra start som skaber en god oplevelse for kunden og sørge for at koncepterne fungerer således det er en god forretning for både NCC og kunden.

Stort firma der kan skabe sikkerhed for kunden. Kan også fremvise færdiggjorte projekter, der fungerer og henviser til førmtalte brugerundersøgelser.

Procesoptimering:

Partnering og OPP er for det meste underlagt NCC Construction.

For NCC PD handler det om at købe en totalentreprise hos NCC Construction men kører partnering med dem. Det er nemmere at have alle ting i huset, såsom priser og styring.

BILAG V

DIGITALT VEDLAGT LYDFIL

Titel: Interview Steffen Henneberg
NRE

Format: Windows Media Audio (.wma)

Størrelse: 36,0 mb

Varighed: 39min 08sek.

Referat:

Interview omhandlende developmentbyggeri. Interviewet bygger på løst formulerede spørgsmål i henhold til [Bilag II - Interviewguide]

1: Hvilken effekt har den økonomiske nedtur haft på jeres virksomhed?

- Struktur/strategi

- Økonomi

Har et relativt stort fokus i Sverige pga. de bedre forhold efter krisen. Der er mere gang i hjulene, men der er samme udfordringer mht. finansiering. Der er tryk på markedet og især boligmarkedet har aldrig været mere aktivt.

En del private investorer i K/S selskaber er bukket under for krisen.

Har gode muligheder for at opkøbe fastkørte projekter til billige penge, da man er nystartet.

Det tager længere tid at gennemføre projekter, da alt bliver gransket nøje før finansieringen kan falde på plads.

2: Hvilke udfordringer ser I, i dette marked?

Har en del kapital man kan gå ind med, men man er også nødt til at få solgt nogle projekter så man kan starte nye projekter.

Det er generelt svært at finansiere projekter, det lysner men der er stadig en hvis skepsis.

Finde de rigtige projekter der har et solidt cashflow og en rigtig beliggenhed, således man kan afsætte projekterne.

Retail: Større krav til afkast; Fra 5,70-6,5 op til 6,5-8,0 alt efter beliggenhed.

3: Hvilke tiltag har i gjort jer for at sikre jeres produkter møder markedets krav?

Sikrer sig at ejendommen er i drift og der er lejere tilknyttet, så investorerne overtager en kørende forretning.

Prøver at levere lidt mere end investorerne forventer, men ikke for meget for det får man ikke betaling for.

Man skal leve op til sit eget kvalitetskrav, der gerne er lidt mere end kunden forventer.

Har et kompetent team, der kan varetage de fleste led i udviklingsforløbet således man kan levere ansvarlige projekter overfor investorerne.

4: Hvordan arbejder i med værdibegreber omkring:

- Markedsundersøgelser

- Produktoptimering

- Procesoptimering

Markedsundersøgelse:

Kigger meget på beliggenhed og afsætningsmuligheder på lang sigt. Der er mere fokus på at projektet ikke er overfølsomt over for udsving i konjunkturer.

Produktoptimering:

Forsøger at optimere processen via de kompetencer der er til stede i huset. Ved at være med i hele processen og have indblik i byggeriet kan man spare ressourcer og få betaling for at tænke smart.

Procesoptimering:

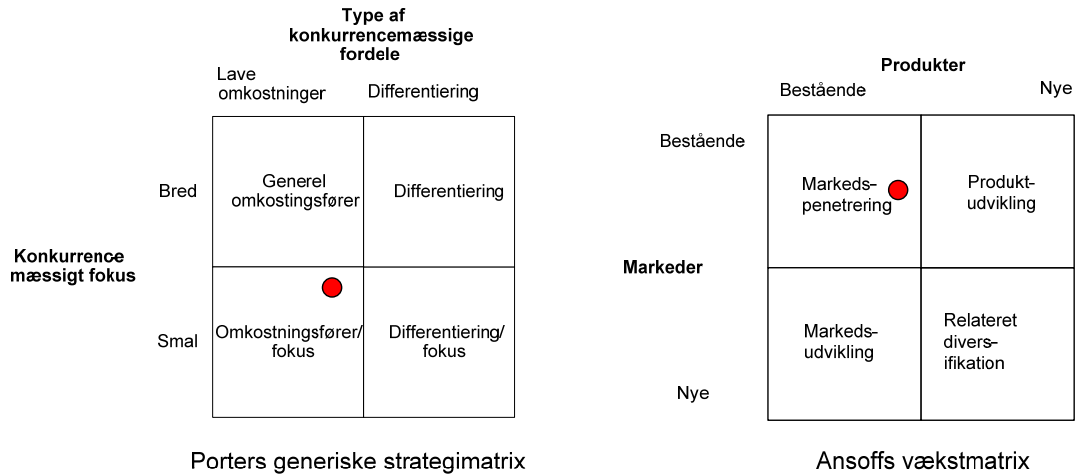
Vil sidde for bordenden og have kontrol over hele forløbet således man kan sikre forløbet både mht. kvalitet og tid, i henhold til kunden. Involverer også gerne entreprenører tidligt i processen, mens andre bliver projekteret helt hos NRE.

Kommer også an på selve projektet. Hvis det er udviklet fra start hos NRE er det nemmere at færdigprojektere og sende i udbud. Andre gange inddrages entreprenører tidligere i processen. Man skal selvfølgelig vurdere projektet fra gang til gang, da entreprenøren tager sig betalt for totalentreprisestyring og hvis der er kapacitet i organisationen kan man spare ved at gøre det selv.

BILAG VI

STRATEGISK VURDERING AF A. ENNGAARD A/S

Vurderingen sker på baggrund af det foretagne interview og sammenstilling med hhv. Porters generiske strategimatrix og Ansoffs vækstmatrix. For at øge sammenligningsgrundlaget er der indført en tænkt graduering af akserne således det er muligt at plote virksomhederne i matricen.



Porters generiske strategimatrix

Ansoffs vækstmatrix

Som grundlag for ovenstående vurdering, er følgende udtalelser og holdninger placeret i henhold til de to matricer:

		Fordele	
		Lave omkostninger	Differentiering
Fokus	Bredt	"Gør meget i at optimere mht. byggemetoder og materialer" "Gerne totalentreprise. Der er ikke så mange at dele avancen"	
	Smalt	"Både Centre, Støttet byggeri og OPP" "Har stor fordel i at have alt i huset"	"Har fokus på målgrupper. Kan differentiere sig på f.eks. Kvalitet og materialer"

		Produkter	
		Bestående	Nye
Markeder	Bestående	"Butikscentre" "Tror ikke på at energivenlige boliger har appeal overfor" "Vi laver ikke noget kunderne ikke vil have"	"OPP projekter til over 100mio. Ellers er tilbudsudgifterne for store"
	Nye	"Handler om beliggenhed" "Fordel at kunne vise realiserede produkter overfor investorer" "Vi vil helst være totalentreprenører så vi kan få indflydelse"	

Ud fra ovenstående skematisering virker A. Enggaard til at fokusere meget på de interne processer for at kunne drive deres udviklingsforretning. Samtidig fokuserer man på enkelte områder hvor man i forvejen har ekspertisen og der måske ikke er den samme konkurrence.

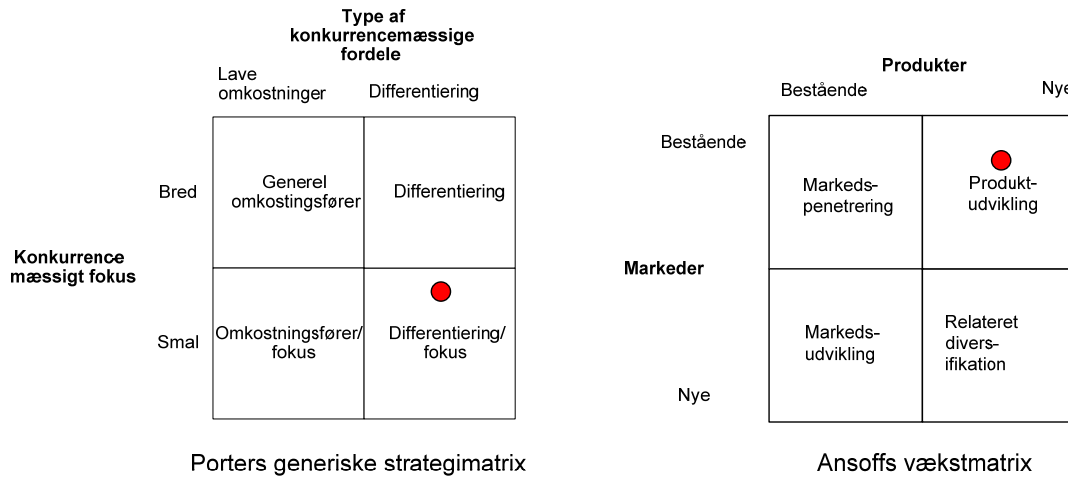
Eftersom det er entreprenørforretningen, der er kerneområdet hos virksomheden forsøger man heller ikke med de store afvigelser i markedet i forhold til denne kerneydelse. Hverken med hensyn til produkterne eller markederne. Man har dog gået ind i nogle OPP projekter, men har visse forbehold overfor denne metode på den danske skala, jf. [Bilag III].

Vurderingen er pga. ovenstående også at virksomheden har muligheden for at gå ind i projekter, som er sikre og hvis det ikke er muligt er man ikke nødsaget til at tage risici. Med denne tilgang vurderes A. Enggaard til at indtage en "pull" strategi, hvor man reagerer på markedets krav frem for at på forkant stimulere markedet.

BILAG VII

STRATEGISK VURDERING AF NCC PROPERTY DEVELOPMENT A/S

Vurderingen sker på baggrund af det foretagne interview og sammenstilling med hhv. Porters generiske strategimatrix og Ansoffs vækstmatrix. For at øge sammenligningsgrundlaget er der indført en tænkt graduering af akserne således det er muligt at plote virksomhederne i matricen.



Som grundlag for ovenstående vurdering, er følgende udtalelser og holdninger placeret i henhold til de to matricer:

		Fordele	
		Lave omkostninger	Differentiering
F o k u s	Bredt	"Holde førerpositionen ift. konkurrenterne og hele tiden udbygge koncepterne." "Forsøgt at skabe nogle koncepter, der kan differentiere virksomheden ift. andre." "Det er vigtigt at få en merværdi når man flytter i nyt." "Forsøger at tilføre værdi i projekterne som skaber en god oplevelse for kunden." "Primære fokus er kontor, butikker og logistik." "Skabe en sikker investering for investorerne." "Stor fokus på Company House konceptet."	
	Smalt		
		Produkter	
		Bestående	Nye
M a r k e d e r	Bestående	"Primære fokus er kontor, butikker og logistik." "Beliggenhed og pris skal være i orden." "Stor virksomhed, der kan skabe sikkerhed for kunden." "Kan fremvise færdiggjorte projekter, som fungerer."	
	Nye		

Selvom at NCC Property Development er en del af NCC koncernen, er det stadig en selvstændig forretning, som skal skabe resultater. Derfor ses også en mere aktiv tilgang til markedet, hvor man som etableret spiller forsøger at udvikle sig via koncepter. Man er hos NCC PD meget opmærksom på at udvikle disse koncepter løbende, således man holder en distance i forhold til konkurrenterne.

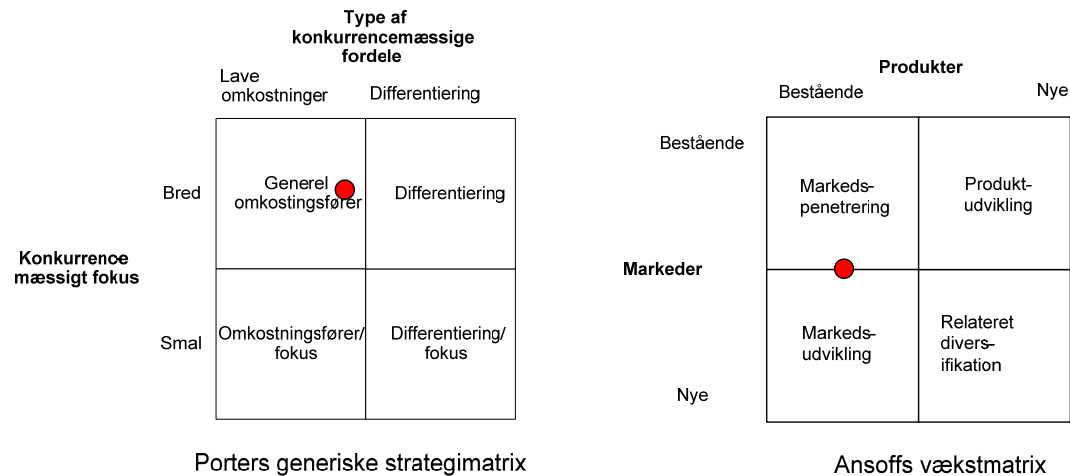
Ydermere har man i NCC PD tilpasset sine forretninger og koncepter til enkelte brugersegmenter, men samtidig holder man fast i det bestående marked og forsøger at udvide forretningen gennem nye produkter og tiltag.

I en situation hvor markedet har været vigende, har man hos NCC PD haft mulighed for at igangsætte og tilbyde kontorlejemål til virksomheder i varierende størrelse. Dette er tiltalende for markedet hvor signalværdien i at bygge f.eks. nyt domicil ikke er god. På den baggrund kan der argumenteres for at man arbejder ud fra en "push" strategi, da man har et afprøvet tilbud der allerede er klar til den nye markedssituation.

BILAG VIII

STRATEGISK VURDERING AF NRE REAL ESTATE

Vurderingen sker på baggrund af det foretagne interview og sammenstilling med hhv. Porters generiske strategimatrix og Ansoffs vækstmatrix. For at øge sammenligningsgrundlaget er der indført en tænkt graduering af akserne således det er muligt at plote virksomhederne i matricen.



Som grundlag for ovenstående vurdering, er følgende udtalelser og holdninger placeret i henhold til de to matricer:

		Fordele	
		Lave omkostninger	Differentiering
Fokus	Bredt	"Ved at være med i hele processen og have indblik i byggeriet kan man spare ressourcer og få betaling for at tænke smart." "Vil sidde for bordenden og have kontrol over hele forløbet, så dette kan sikres ift. kvalitet, økonomi og tid." Udvikler både bolig, retail, logistik og erhverv.	"Prøver at levere lidt mere end investorerne forventer."
	Smalt		

		Produkter	
		Bestående	Nye
Markeder	Bestående	"Har gode muligheder for at opkøbe fastkorte projekter til billige penge." "Kigger meget på beliggenhed og afsætningsmuligheder fremfor aktuelle trends." "Finde de rigtige projekter, der har et solidt cashflow og en rigtig beliggenhed, således man kan afsætte projekterne." "Har relativt stort fokus på retail i Sverige." "Sammensætter både ejendomsfinansiering og investerer selv."	
	Nye		

Som udgangspunkt udfører NRE projekter indenfor de fleste segmenter på det eksisterende marked. Her vil man gerne sidde for bordenden således at man kan sikre den optimale proces. Derfor har man opbygget et team af kvalificerede medarbejdere, der kan dække hele projektføreløbet. Selvfølgelig om man gerne vil optimere processerne vil man også holde fokus på at kunden får en god oplevelse. Der er dog ikke nogen decideret strategi herfor.

Med en fornuftig baggrundskapital og som nystartet virksomhed er NRE Group ved at etablere sig på markedet. Virksomheden trækker på erfaringer fra tidligere developervirksomhed og har også haft mulighed for at opkøbe fastkørte projekter. Derudover forsøger virksomheden at udvikle virksomheden på det svenske marked, da der her er bedre forhold.

Virksomheden tager sig, udover projektudvikling, også af ejendomsinvestering og sammensætning af investeringspakker. På denne måde har man også mulighed for at gøre sin forretning bredere og mere kendt indenfor branchen.

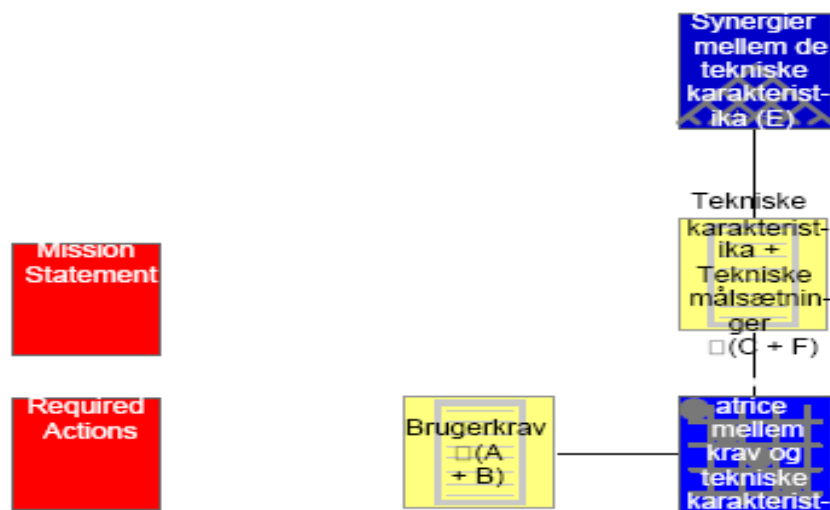
Med den reaktive tilgang til markedet, må NRE Real Estate anses for at følge en "pull" strategi. Dog er man først ved at skabe et navn i branchen og man er godt klar over effekten af at give kunden mere end det der er forventet og derved også differentiere sig fra konkurrenterne.

BILAG IX

Dette bilag er en tutorial udført i QFDcapture Professional og tager udgangspunkt i et casestudy af brugerinddragelse i projekteringen af en børnehave, udført i England, [Delgado-Hernandez et al, 2007]. Denne tutorial er et eksempel på hvorledes QFD kan benyttes som redskab til at indarbejde præstationskrav i byggeriet.

Programmet er bygget op på baggrund af House of Quality(HoQ) og Figur 38 er en illustration af strukturen fra programmet. De respektive lister og tabeller bearbejdes i alfabetisk rækkefølge, efter HoQ-modellen i kapitel 8.

Beregningsdata er vedlagt digitalt i en .md3-fil og QFDcapture Professional kan downloades i en 30 dages gratis prøveversion på <http://qfdcapture.com/>.



Figur 38: Projekt roadmap, der viser de enkelte lister og matricer, der indgår i HoQ. Bogstaverne refererer til den generelle HoQ-model i kap. 8.

BRUGERKRAV (A+B)

I denne liste angives de indhentede brugerkrav til byggeriet i en prioriteret udgave. Prioriteringen vedrører vigtighed og tilfredshedsvurdering. Derudover indgår en vurdering af to konkurrenters færdiggjorte børnehaver samt en vurdering af projektgruppens egne mål. Gennem omregninger og sammenligninger findes en vægtning, der angiver den samlede rangering af brugerens krav og projektgruppens mål, jf. *Figur 39*.

TEKNISKE KARAKTERISTIKA OG TEKNISKE VURDERINGER (C+F)

I denne liste angives de metoder som designteamet kan forestille sig vil opfylde brugernes krav og behov, *Figur 40*. Derudover bearbejdes metoderne i henhold til kundernes behovsvurdering og pris. I denne case er prisen pr. enhed medtaget for metoderne, hvilket ikke er en del af den oprindelige HoQ tilgang. Dog er prisen i langt de fleste tilfælde en tungtvejende faktor i byggeprojekter, hvorfor indarbejdelsen af pris i et tidligt stadie, formentlig vil spare tid og ressourcer i den videre projektering. De tekniske vurderinger, som hører til i F kan først laves når der er taget stilling til afhængigheder og synergier i hhv. D og E.

SAMMENHÆNG MELLEM KRAV OG TEKNISKE KARAKTERISTIKA (D)

I dette skema (*Figur 41*) vurderes metodernes egenskaber i forhold til opfyldelsen af brugerkravene. Vurderingen sker på baggrund af en 9-3-1 skala, der angiver stort opfyldelsespotentialer (9), moderat opfyldelsespotentialer (3) og muligt opfyldelsespotentialer (1). Herigennem opnås et indtryk af hvilke og hvor mange behov de respektive metoder har indflydelse på og i hvor stor udstrækning de påvirkes.

SYNERGI MELLEM DE TEKNISKE KARAKTERISTIKA (E)

Denne vurdering (*Figur 42*) danner taget på HoQ-modellen og sammenstillen synergier eller direkte modstand imellem de fundne metoder. Derfor benyttes også en dobbelt skala alé den ovenfor beskrevne. Udover de positive sammenhænge (9,3,1) er der tilsvarende negative sammenhænge (-9,-3,-1). Derved er det muligt at indarbejde metodernes indflydelse på hinanden, både positivt og negativt, i den samlede vurdering af metodernes relevans i forhold til opfyldelse af brugernes krav og ønsker.

DEN ENDELIGE HOQ-MATRIX

Den endelige matrix er en sammenstilling af de indtastede og beregnede data. Den vandrette akse i matricen (A-D-B) behandler kundernes krav og behov, mens den lodrette (E-C-D-F) koncentrerer sig om de tekniske løsninger og muligheder. På baggrund af de respektive data fremkommer en rangering for både brugernes ønsker og de tekniske karakteristika. Ud fra disse rangeringer kan designteamet tage beslutninger omkring projektets fremtidige egenskaber.

Brugerkrav (A + B)
 Current Cell: Temperatur rum

Reared Data Entries

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Vægtighed for bruger	Nucenterule koncepter	Kurkument A	Kurkument B	Mål	Fuldelingsfaktor (S/2)	Endelige vægtning	Endelig vægtning i% (7/sum7)	Rangering
0									
1	Temperatur rum	4,0	4,0	4,0	5,0	5,0	1,25	5,0	5,1
2	Ventilation	4,0	4,0	4,0	2,0	4,0	1,00	4,0	4,1
3	Dæklis	4,0	3,0	4,0	4,0	4,0	1,33	5,3	5,5
4	Akustik	3,0	4,0	4,0	4,0	4,0	1,00	3,0	3,1
5	Sille rum	4,0	3,0	4,0	4,0	4,0	1,33	5,3	5,5
6	Opbevaring	4,0	4,0	2,0	4,0	4,0	1,00	4,0	4,1
7	Fleksibilitet	4,0	3,0	3,0	3,0	3,0	1,00	4,0	4,1
8	Kontorer	4,0	3,0	2,0	4,0	5,0	1,00	4,0	4,1
9	Arbejdsrum	2,0	5,0	1,0	3,0	5,0	1,00	2,0	2,1
10	Omklædningsrum	4,0	5,0	4,0	3,0	5,0	1,00	4,0	4,1
11	Sporstis på bopæl	5,0	3,0	5,0	4,0	5,0	1,67	8,3	8,6
12	Parkering	3,0	1,0	3,0	3,0	3,0	3,00	9,0	9,3
13	Adgangs kontrol	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	1,00	5,0	5,1
14	Mulighed for overvågning af ankomne	5,0	4,0	5,0	5,0	5,0	1,25	6,3	6,4
15	Tilpasset børn	3,0	5,0	2,0	3,0	5,0	1,00	3,0	3,1
16	Overvågning af børnene	5,0	2,0	5,0	4,0	5,0	2,50	12,5	12,9
17	Skur	3,0	2,0	3,0	3,0	3,0	1,50	4,5	4,8
18	Vask til børn	2,0	2,0	4,0	2,0	4,0	2,00	4,0	4,1
19	Lift	1,0	5,0	1,0	1,0	5,0	1,00	1,0	1,0
20	Offentlig telefon	3,0	5,0	5,0	1,0	5,0	1,00	3,0	3,1

Figur 39: Oplisting og vurdering af brugerkrav.

Tekniske karakteristika + Tekniske mål-sætninger (C + F)
 Current Cell: Relativ vægning i % (Absolut vægning / Sum af absolut vægning)

Related Data Entries

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
0	Enheder	Retning for opfyldelse af mål	Absolut vægning (Opfyldelse af kundehov + Endelig vægning)	Relativ vægning i % (Absolut vægning / Sum af absolut vægning)	Pris (€ pr. enhed)	Max pris (€ pr. enhed)	Prisfaktor (Pris / max Pris)	Vigtighed ft. pris (Relativ vægning / Prisfaktor)	Rangering efter Vigtighed og pris
1	Antal radlæser	Stk	+	46,3	600,0	80000,0	0,0075	330,3	18,0
2	Antal ventilationsenheder	Stk	+	46,3	300,0	80000,0	0,0038	660,6	10,0
3	Areal af vind				300,0	80000,0	0,0038	1893,8	4,0
4	Overflader				30,0	80000,0	0,0004	8514,5	2,0
5	Salle rum				800,0	80000,0	0,0100	519,3	12,0
6	Obbevaring				800,0	80000,0	0,0100	403,7	15,0
7	Foldvægge				900,0	80000,0	0,0113	411,0	14,0
8	Kontorareal				800,0	80000,0	0,0100	403,7	15,0
9	Armerestak				800,0	80000,0	0,0100	354,2	17,0
10	Omklædnin				800,0	80000,0	0,0100	453,3	13,0
11	Løsepladsa				800,0	80000,0	0,0100	1296,4	5,0
12	Parkeringsp				8000,0	80000,0	0,1000	46,2	20,0
13	Døre med e				200,0	80000,0	0,0025	990,9	6,0
14	Overvågnin				100,0	80000,0	0,0013	9413,7	1,0
15	Receptions-				800,0	80000,0	0,0100	606,9	11,0
16	Afiskeamin				800,0	80000,0	0,0100	148,6	19,0
17	Interne obs				300,0	80000,0	0,0038	1936,3	3,0
18	Skur				800,0	80000,0	0,0100	668,9	9,0
19	Bænevask				300,0	80000,0	0,0038	924,9	7,0
20	Lite				80000,0	80000,0	1,0000	0,5	21,0
21	Øvrige				150,0	80000,0	0,0019	792,7	8,0

More About Related Data - Relativ vægning i % (Absolut vægning / Sum af ab... X

Calculation Type: Add, Average, Average (Weighted), Concept Selection Score, Divide, Maximum, Minimum, Multiply, Percent, Percent Change, Rank, Rate, Subtract, Sum of Correlation Values

Select entry to calculate percent values of: Enheder, Retning for opfyldelse af mål, Absolut vægning (Opfyldelse af kundehov + Endelig vægning), Pris (€ pr. enhed)

OK Cancel

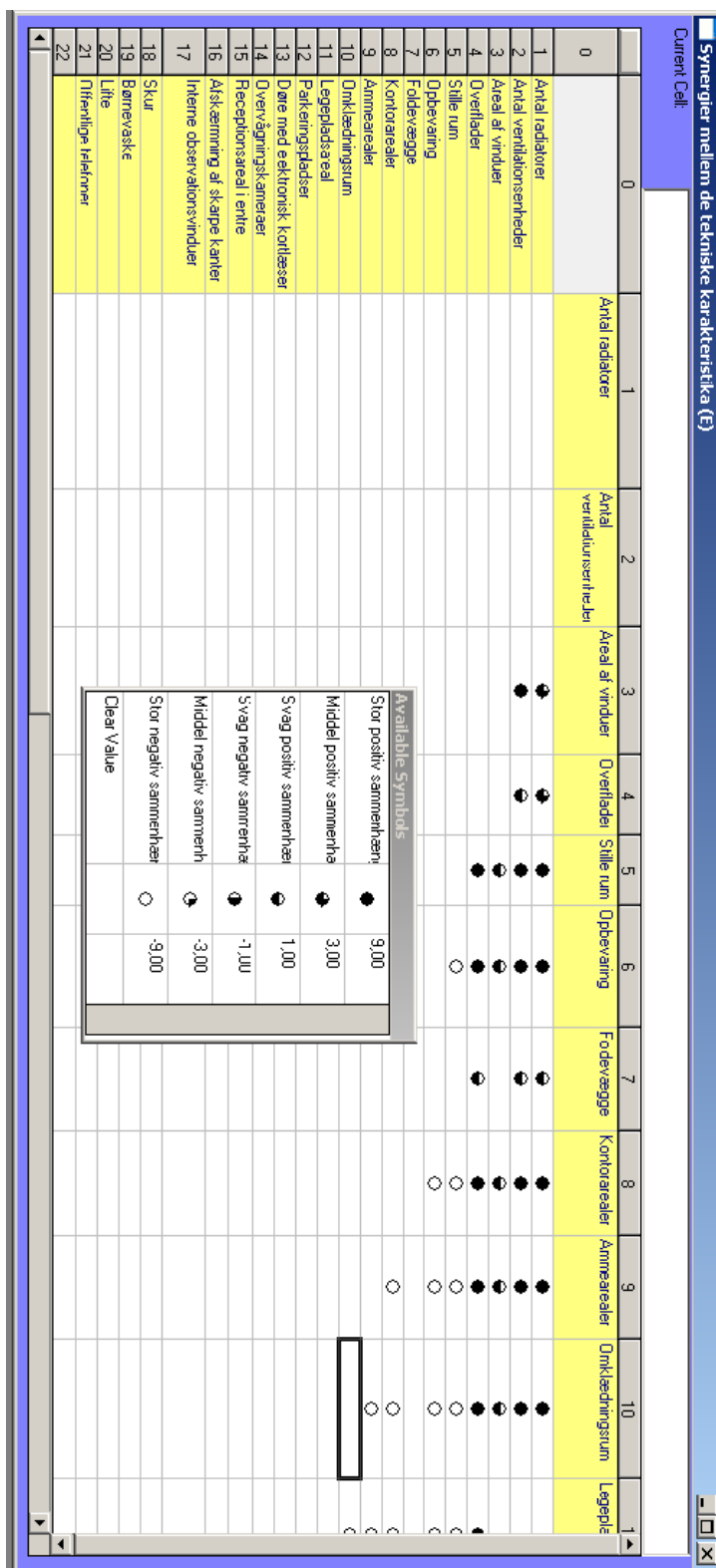
Figur 40: Oplisting og vurdering af metoder

Relationsmatrice mellem krav og tekniske karakteristika (D)

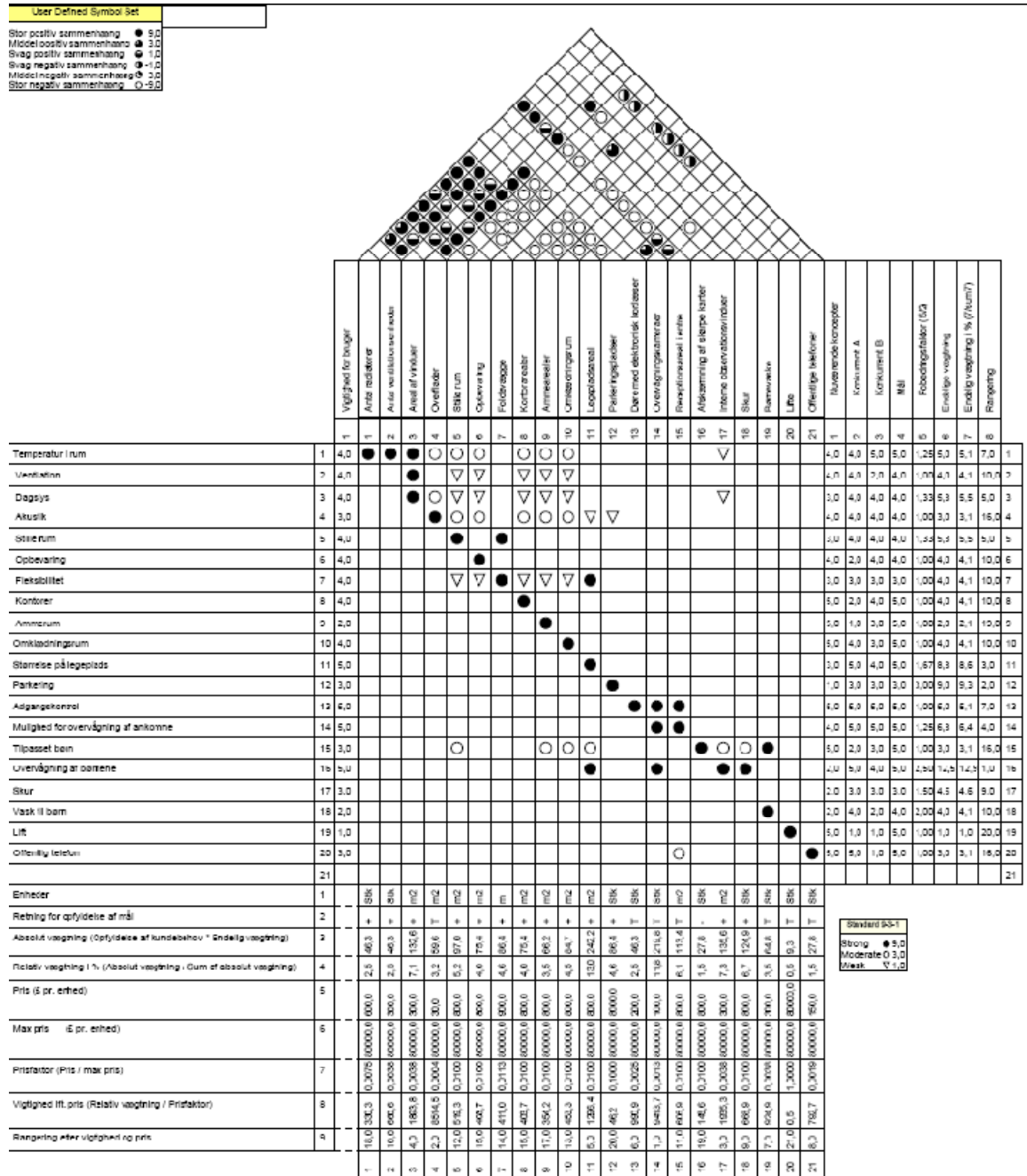
Current Cell: Temperatur i rum

	0	1	2	3	4	5	6
		Antal radiatorer	Antal ventilationsenheder	Areal af vinduer	Overflader	Stille rum	Opbevaring
0	Temperatur i rum						
1	Temperatur i rum	●	●	●	○	○	○
2	Ventilation		●	●	○	▽	▽
3	Dagslys			●	○	▽	▽
4	Akustik				●	○	○
5	Stille rum					●	●
6	Opbevaring					▽	●
7	Flexibilitet					▽	▽
8	Kontorer						
9	Armerum						
10	Omrklædningrum						
11	Størelse på legeplads						
12	Parkering						
13	Adgangskontrol						
14	Mulighed for overvågning af ankomne						
15	Tilpasset børn					○	
16	Overvågning af børnene						
17	Skur						
18	Vask til børn						
19	Lift						
20	Offentlig telefon						
21							
22							

Figur 41: Vurdering af sammenhængen mellem behov og metoder.



Figur 42: Vurdering af synergieffekt mellem de respektive metoder.



Figur 43: Endelig HoQ-matrice med en sammenstilling af respektiv data. Ud fra rangeringerne kan man designe sit projekt.