



Billede: <https://www.dezeen.com/2019/11/06/svalbard-global-seed-vault-snohetta-arctic/>

Arktisk Byggeri

EN VEJLEDENEDE OG KRITISK UNDERSØGELSE

Jakob Marott Brandt | Ledelse og informatik i byggebranchen | 08-01-2021



AALBORG UNIVERSITET
KØBENHAVN

Studenterrapport

Aalborg Universitet København

A. C. Meyers Vænge 15

2450 København SV

Danmark

Uddannelse: Ledelse og informatik i byggebranchen

Semester: 10. semester

Titel på projekt: Arktisk byggeri

Projektperiode: 01-09-2020 til 08-01-2021

Vejleder: Stefan Christoffer Gottlieb

Studerende: Jakob Marott Brandt

[Underskrift]

[Indsæt navn]

[Underskrift]

Jakob Marott Brandt

[Jakob Marott Brandt]

Antal normalsider:

Afleveringsdato: 08-01-2021

Resume:

Specialet henvender sig primært til ledelsen i en virksomhed, der allerede er etableret på det Grønlandske byggemarked, eller som måtte ønske sig at gå inde i marked.

I Specialet behandles og redegøres der for den Arktiske byggeindustri, med afsæt i Grønland. Med fokus lagt på strategisk management tilgangen, redegøres der for de barrierer og muligheder, der omgærder og ligger indlejret i branchen.

Som analytiske værktøjer benyttes først PEST-analysen, som behandler de eksogene faktorer som; de politiske, økonomiske, sociologiske og teknologiske. Dernæst sættes SWOT-analysen i spil, som behandler de primære endogene faktorer som; Styrker, svagheder, muligheder og trusler.

Disse to analyser køres så sammen i en dobbelt-analyse, for at kombinere de eksogene med de endogene faktorer, for at give et holistisk helhedsbillede, af det landskab en byggevirksomhed skal navigere i.

For at formulere en konkret strategisk virksomheds plan, anvendes Ansoffs vækstmatrice, som på baggrund af samkøringsanalysen, PEST/SWOT-faktorer, anvendes til at formulere en strategiske konceptplan, som diskuteres i diskussionsafsnittet. Den strategisk konceptplan *Ocean Blue*, præsenteres til slut, og danner grundlag for specialets diskussionen og konklusionen.

Abstract

The thesis is primarily aimed at the management of a company that is already established in the Greenlandic construction market or may wish to enter it.

This thesis deals with and explains the Arctic construction industry, situated in Greenland. With a focus on the strategic management approach, the barriers and opportunities that surround and embed the industry, will be explained.

As analytical tools, the PEST analysis is first put into play, which deals with the exogenous factors such as; the political, economic, sociological and technological. Next, the SWOT analysis is put into play, which deals with the primary endogenous factors such as; strengths, weaknesses, opportunities and threats.

These two analyzes are then fused into a double analysis, to combine the exogenous with the endogenous factors, to provide a holistic overall picture of the landscape, a construction company may navigate in.

To formulate a concrete strategic company plan, Ansoff's growth matrix is used, in coherence with the two PEST / SWOT analysis, in order to formulate a strategic plan, which is presented in the discussion section. A concrete strategic concept plan named, Ocean Blue will be presented in the end, and forms the basis for the thesis' discussion and conclusion.

Indhold

.....	1
Abstract	2
Problemlegitimierung	5
Opsummering af problemlegitimierung:	9
Problemformulering	10
Specialets afgrænsning	11
Metode afsnit	11

Emperi-indsamling.....	11
Interviews	11
Dokumentindsamling	12
Dokumentanalyse: Hvad siger byggebranchen selv?.....	13
Metode: Hvordan gjorde jeg?.....	14
Kildekritik:.....	14
Den videnskabsteoretiske position	15
Teori redegørelse	16
PEST-teori: redegørelse.....	17
SWOT-teori: Redegørelse	19
Introduktion	19
Formålet med en SWOT-analyse?	19
en praktisk samkøring af PEST og SWot analyserne	21
.....	22
PEST/SWOT-matrix som teori design.....	22
Ansoffs vækstmatrice	23
Markedspenetrering.....	24
Produktudvikling	25
Markedsekspansion.....	26
Diversifikation.....	27
Analyse afsnit	29
Optakt til analyserne.....	29
Muligheder og storpolitik i det Arktiske område	29
Den nye Generation og forholdet til Danmark	30
Grundkernen i den Grønlandske økonomi og samhandel	31
Ud fra en virksomheds optik, hvad fortæller diagrammerne?	32
Hvordan bor Grønlænderne? – boligtyper, demografi og bolpælsmønster.....	32
Den Grønlandske byggeindustri i tal og grafer	35
Skal byggevirksomheden hyre lokal arbejdskraft? – en gennemgang af det Grønlandske arbejdsudbud og uddannelsesniveau	37
Markedspotentialet indenfor renovering og nybyggeri p.ba. en kritisk stand af den samlede Grønlandske boligmasse.....	39
Pest-analyse	41

Politiske faktorer (P)	41
Økonomiske faktorer (E)	42
Sociologiske faktorer (S)	43
Teknologiske (T)	44
Opsummering af PEST-analysen:	45
SWOT-analyse.....	48
Sammenkøring af Pest/swot-analyserne	52
Diskussion	55
Det næste strategiske skridt: Ansoffs vækstmatrice.....	55
Formulering af en konkret strategi	59
Baggrunds empiri:	59
Strategi Koncept: Ocean Blue.....	61
Konceptet Ocean Blue formuleret:.....	64
Konklusion	66

Problemlegitimering

Inden for det sidste årti har der været en øget interesse for den Arktiske region og Grønland, da området vurderes at rumme enorme mængder uudnyttede ressourcer, som gas, olie, mineraler og sjældne mineraler. Dette sker samtidig med de klimatiske ændringer der kommer i kølvandet på den gradvis temperaturstigning, hvilket igen åbner op for nye økonomiske muligheder, såsom landbrug, turisme og nye handelsruter (*nordpassagen se: bilag*). Med udsigten til nye markeder og muligheder, hvor store lande som Rusland, Kina, USA og Canada hver har deres aktier og interesser i den Arktiske region, rejser der sig en række sikkerheds politiske spørgsmål for rigsfællesskabet Grønland og Danmark, som værende den lille part i det geopolitiske spil.

Sideløbende udspiller der sig internt i Grønland, en identitets debat blandt befolkningen og det politiske establishment. Hvor spørgsmålet om selvstændighed på det politiske niveau mere er af økonomisk karakter, er det for befolkningen og specielt de unge en diskussion om kultur og identitet. Mange søger tilbage den oprindelige inuitkulturs symboler og sprog, som de

føler er gået tabt, eller er blevet overtruffet, mens Grønland blev bygget op, skåret efter den Danske velfærdsmodel, teknologisk, administrativt samt måden Grønlænderne skulle bo og arbejde på. Fællesnævneren for debatten er dog at rigsfællesskabet med Danmark nu bliver taget op til fornyet revision, set i lyset af de sidste 300 år med økonomiske og kulturelle bånd til Danmark, samt med udsigten til nye potentielle markeder, der på sigt kan være med til at realisere den Grønlandske drøm om økonomisk og politisk selvstændighed.

Det moderne Grønland er i høj grad i synk med den generelle globale tendens, hvor ved at yderområderne (bygderne) affolkes og de større byer som Nuuk, Sisimiut og Maniitsoq oplever en befolkningsforøgelse. Tendensen som vi også kender i Danmark, er en tiltrækningskraft mod det urbane, hvor jobmuligheder, kulturudbud, samt socialmangfoldighed, der specielt appellere til de unge. Udtrykket "braindrain (*se: bilag*)" er skævvridningen af intelligensdistribueringen, der gør at højtuddannede i højre grad bosætter sig i det urbane miljø, med den konsekvens at yderområderne ikke kan tiltrække den nødvendige arbejdskraft og ekspertise.

Grønland er på mange måder et sammensat samfund rent administrativt. Reelt set har er det selvstyret (Naalakkersuisut) der varetager og administrerer Grønland. Men når man kigger ned i tallene, er Grønland lagt fra at være selvforsynende. Realistisk set ville Grønland ikke kunne klare sig økonomisk uden det Danske bloktilskud (*se: bilag*), der ligger på ca. 3,9 mia. kr. årligt (*Grønland i tal 2020*). Fiskeriet er omdrejningspunktet i den Grønlandske økonomi, og derfor en høj prioritet i selvstyrets handelspolitik. Den offentlige finansiering er i høj grad bebyrdet af de store afstande der kræver enorme logistiske ressourcer, blandet med de sociale problemer landet døjer med, samt de statslige subsidier der skævrider b.la. boligmarked.

Inden den globale Corona pandemi, lammede de internationale markeder og besværliggjorde den frie ind og udrejse landene imellem, havde Grønland en stærk økonomisk vækst, med højkonjunktur inden for byggeriet samt en beskæftigelse der satte nye højder (*Grønlands Økonomi foråret 2020*). Denne

økonomisk fremgang har derfor affødt et presset arbejdsmarked, hvor der er efterspørgsel på tilstrækkelig kvalificeret arbejdskraft. På den baggrund har b.la. Grønlands Erhverv udstukket en række anbefalinger, der skal imødegå risikoen for en fremtidig overophedning af økonomien. Anbefalingerne kalder på en række reformer og en stram finanspolitik, samt en fokusering på uddannelsesniveaut i Grønland.

” Al grønlandsk politik defineres efterhånden i lyset af visionen om politisk selvstændighed (...) Det er urealistisk at tale om økonomisk uafhængighed og politisk selvstændighed, så længe blot 60 procent af befolkningen har folkeskolen som højeste uddannelsesniveau (GE, Aurora nr.1, 2019, s. 3)”

P.ba en undersøgelse udført af HS Analyse fra 2018, der omfattede 152 medlemsvirksomheder af Grønlands Erhverv viste at, 9 forskellige brancher manglede 637 faglærte, samt 236 ufaglærte medarbejdere. Dette skal ligeledes ses i lyset af, at presset på arbejdsmarked kun vil forøges yderligere i de kommende år, med planlægning og byggeri af tre nye offentlige lufthavnsprojekter i henholdsvis Nuuk, Ilulissat og Qaqortoq. Hvis flaskehalsproblemerne med rekruttering undlades at adresseres og fikses fra politisk hold, risikerer en række virksomheder ikke at kunne drives effektivt og optimalt, samt at Grønland potentielt går glip af den skatteindtjening, de store projekter afstedkommer, b.la. i form af øget aktivitet i hotel-service og transportbranchen. Dette åbner op for en tilbagevendende politisk diskussion, om at lette virksomhedernes muligheder, for at opskalere rekruttering af udenlandsk arbejdskraft, en problemstilling den nuværende koalitionsregering med Kim Kielsen (Siumut) i spidsen for, iflg. SIKs (se: bilag) formand Jess G. Berthelsen synes at være tonedøve overfor, eller at direkte modarbejde (GE, Aurora, nr.1, 2019).

Problemener med det Grønlandske arbejdsmarked kører derfor i tre spor:

- En relativ høj ledighed (ift. andre Nordiske land), samtidig med en akut mangel på arbejdskraft.

- Et lavt uddannelsesniveau blandt befolkningen (ift. andre Nordiske lande)
- En politisk modvilje og direkte modarbejdelse af import af udenlandsk arbejdskraft (*GE, Aurora, nr.1, 2019*).

Ud over de før nævnte problemer med arbejdskraft, dokumenterer en erhvervsundersøgelse fra 2017 udarbejdet af det nu nedlagte Sermersooq Business Council (SBC), at der var en udpræget mangel på langsigtet planlægning og en alt for langsommelig sagsbehandling inden for det offentlige. Analysen baserer sig på baggrund af spørgeskemaer rundsendt, til 191 virksomheder i Nuuk området. Her skulle virksomhederne b.la. besvare, hvilke faktorer de anså som værende væksthæmmende (*Arctic Business Network, 2017*).

Inden for byggebranchen selv, er kritikken på ledelsesniveau helt på linje med førnævnte SBC erhvervsundersøgelse. Dog efterlyser branchen specifikt en centraliseret byggeherrefunktion, for at rydde bod på den manglende forudsigelighed der hersker i byggebranchen, der som ofte leder til flere fejl og mangler. Dette skyldes at entreprenørerne ofte arbejder for flere byggeherre i de forskellige departementer inden for det offentlige byggeri, der kun er blevet forstærkes yderligere, efter at flere byggeopgaver målrettet flyttes ud til kommunerne. Preben Kold Larsen, direktør for entreprenørvirksomheden Permagreen a/s, er mere direkte i sin kritik af den offentlige planlægning:

"Helt generelt er planlægning ikke noget, der findes i Grønland. Det er et kæmpe problem, at de har nedlagt det centrale boligdirektorat, der havde bygherrefunktion (...) Det centrale overblik er der heller ikke nogen, der har. Det vil sige, at hovedbygherren ikke tager styring. Det har store konsekvenser for os (Trine Juncher Jørgensen, Sermitsiaq 2019). "

Som en konsekvens af den manglende styringen, har Permagreen A/S helt fravalgt at bygge for den offentlige sektor, og fokuserer nu kun på de private

byggeherre. Derved rettes kritikken igen på det politiske tovtrækkeri der ofte udspiller sig mellem selvstyret og kommunerne, mht. at tage et ledelsesmæssigt ansvar for styring, planlægning og den nødvendige logistiske arbejdsrekruttering. Som et fornyeligt eksempel på politisk tovtrækkeri og uklarhed om ansvaret mellem selvstyret og kommune (*Nuuk*), valgte Pension Danmark at stille deres 400 mio. investering i 200 nye private udlejningsboliger i bero (*Redaktionen, Sermitsiaq 2020*). Dette nævnes for at understrege pointen om at det politiske niveau i Grønland, ifl. førnævnte kritik, ofte kan gå hen og blive en væksthæmmende faktor, for byggebranchen.

OPSUMMERING AF PROBLEMLEGITIMERING:

- I. Den Arktiske/Grønlandske region rummer en masse fremtidige vækstmuligheder, inden for råstofudvinding, minedrift, turisme og nye handelsruter, hvilket også kan sætte yderlige skub i byggeriets vækstpotentiale. Dette vækstpotentiale sætter også nye sikkerhedsspørgsmål på dagsorden, i takt med den øget militære tilstedeværelse og økonomiske prioritering fra stormagternes side.
- II. Det Grønlandske samfund gennemgår i disse år en identitetsafsøgning, hvor specielt forholdet til Danmark revurderes med et nyt blik. Denne identitetsafsøgning giver sig til udtryk i befolkningen, specielt hos de unge, igennem symbolske atifaktorer, hvorved den på det politiske niveau kommer til udtryk via en økonomisk retorik.
- III. Grønland oplever samme globale tendens, hvor der gradvis sker en urbanisering af de større byer og en affolkning af yderområderne, hvilket medfører en skævriden i distribueringen af faglært og kvalificeret arbejdskraft, samt en situation hvor der står for mange tomme m² i yderområderne, samtidig med en stigende boligmangel i de store byer.
- IV. Grønlands komplekse administrative sammensætning, samt den altoverskyggende økonomiske afhængighedsforhold, Grønland har med Danmark, både indenfor import, eksport og bloktilskudsordningen.

- V. Flaskehalsproblemer med manglende arbejdskraft inden for byggeriet, samt en efterspørgsel efter et nationalt byggeherre forbund, der kan sikre en mere gennemsigtig og kohærent planlægning.
- VI. Den manglende nationale planlægning og logistiske udfordringer i det offentlige byggeri, kan ofte tilskrives de politiske og kommunale samspilsproblemer, samt en manglende ansvarstagen.

På baggrund af de nedslagspunkter der tegnes op i introduktion, er specialets problemformulering som følgende:

Problemformulering

Med udgangspunkt i en dobbeltanalyse med PEST/SWOT som teoretisk værktøjer, suppleret med Ansoffs vækstmatrice, vil specialet besvare hvilke barrierer og muligheder skal der tages højde for på ledelsesplan, når en byggevirksomhed ønsker at etablere sig på det Arktiske/Grønlandske marked. Grundet den generelle mangel på viden inden for området, er det samtidig specialet hensigt at nå frem til en række anbefalinger og implikationer, der kan understøtte virksomhedens strategiske beslutningsgrund på ledelsesplan.

Det er på den baggrund specialets intention at inddrage de i introduktionen specificeret barrierer og udfordringer, samt potentielle vækstmuligheder det Arktiske byggemarked rummer. Disse faktorer og problematikker vil metodisk blive behandlet igennem analyseafsnittet, med henblik på at give en samlet helhedsvurdering af de risici og muligheder, således at en givent Dansk byggevirksomhed kan afstemme og målrette deres strategi mod det Arktiske marked. Specialet henvender sig primært til byggevirksomhedens ledelsesniveau, der ser potentialet i strategisk management og er tænkt og udformet således at den fungere som en fiktiv bestilt konsulentrapport.

Specialets afgrænsning

Det Arktiske område strækker sig over et enormt geografisk område, der divergerer både i klima, i jordbundsforhold, byggeteknisk og kulturelt. Derfor afgrænser specialet sig at beskæftige sig med Arktisk byggeri, med udgangspunkt i Grønland. Denne afgrænsning beror på bedst tilgængelig dokumentation, som de tætte historiske bånd mellem Grønland og Danmark har afstedkommet.

Under analyseafsnittet bliver et konkret markedskoncept præsenteret navngivet "Ocean Blue". Ocean Blue er tiltænkt til at kunne fungere på et konceptuelt plan, og inkluderer derfor ikke en minutøs økonomisk udarbejdet investeringsplan, samt visuelle arkitekt og teknisk tegningsmateriale der beskriver materialevalg, funktionalitet og arkitektoniske udformning.

Metode afsnit

Metodeafsnittet indeholder en systematisk gennemgang af de metoder jeg har benyttet samt de overvejelser jeg har gjort mig, for at begrunde specialets resultater. Derudover indeholder metodeafsnittet en teoriredegørelse af PEST og SWOT og Ansoffs vækstmatrice, samt en argumentation hvorfor teorierne er relevante at inddrage og sætte i spil i specialet. Slutlig vil empiri og teorivalg i metodeafsnittet vurderes ud fra deres kvalitet, validitet og omsættelighed som en del af verifikationsprocessen.

EMPERI-INDSAMLING

Interviews

Specialet var oprindeligt tiltænkt at inkludere en række interviews med respondenter fra den Grønlandsk byggebranche, som sammen med dokumentindsamlingen skulle udgøre det primære empirimaterialet.

Interviewene var specielt tiltænkt og målrettet SWOT-analysen endogene faktorer, med en konkret virksomhed som casestudie. Efter gentagende ganges henvendelser og pressen på, for at for at for gennemført interviews med

personer der kunne repræsentere de Grønlandske rådgivning og entreprenør virksomheder, måtte jeg til sidst erkende at det var op ad bakke på en fladcykel i modvind. Årsagerne til den manglende interesse og afvisning var som ofte tidspres, eller for få medarbejde på kontoret, eller den snagende karakter i SWOT-analysens spørgsmål. Jeg måtte dog bare erkende at lave interviews under en pandemi med lukkede grænser, i en lille branche som det Grønlandske byggeri, med få matchende respondenter, var lidt af en udfordring. Jeg havde dog undervejs indtænkt andre mulige scenarier, i tilfælde af at jeg måtte gå med uforrettet sag ift. interviewene. På den baggrund udarbejdede jeg en dokumentanalyse, hvormed det så altid kan diskuteres hypotetisk, om interviewene ville have bidraget med radikale nye indsigter og flere nuancer, end dem der blev identificeret igennem dokumenterne. Metode mm. uddybes nærmere i *dokumentanalysen*.

Dokumentindsamling

Dokumentindsamlingen der benyttes til at underbygge specialet empiriske validitet kan inddeles i to processer ud fra tid og det formål de skal anvendes til:

- *De præliminær indsamlede dokumenter.*

Har til formål at afsøge og afgrænse emneområdet, samt at give specialet retning. Som en indledende proces spiller dokumentindsamlingen en vital rolle. Først og fremmest er det vigtigt at fastslå, hvorledes der er tilstrækkelige og valid dokumentation tilgængelig, til at understøtte specialet. Den oprindelige indgangsvinkel til Arktisk byggeri, var at undersøge hvorledes der eksisterede en velbevaret og dokumenteret byggeskik indlejret i den oprindelige inuit-kultur. Dette var baseret på min tese om, at de bedste til at bygge i de Arktiske egne, måtte være de folk der havde overlevet og boet, i disse klimatiske ekstremer i ca. 4 årtusinder (*Hans P. Steenfos & Jørgen Taagholt, 2012*). Empirien til at understøtte denne tese var dog ikke til stede, hvilket bunder i den naturlige årsag, at de oprindelige inuitboliger som ofte var lavet af biologisk materiale som drivtømmer, tørv, ribben eller kæber fra hvaler, hvilket gør at der ikke er fundet

nogle vedbevaret efterlevn fra. Grønlændere havde ikke noget nedskrevet skriftsprog indtil år 1840, hvor missionæren Kleinschmidt for første gang udgav en Grønlandsk retskrivnings ordbog (*Ibid.*). På den baggrund er der hellere ikke nogen skriftlig dokumentation af tidligere inuit-byggeskik at finde via fiktionslitteraturen, faglitteraturen eller andet på skrift. I den tidlige fase af specialet, har det fortrinsvis været sekundære og tertiære dokumenter der har været målet for indsamling, såsom artikler, nyhedsmagasiner, offentlige publiceret rapporter og deslige, som en del af granskningsprocessen og frameworket for specialets fokuspunkt.

Primære indsamlede arbejdsdokumenter og 'moderdokument'.

Når først rammen var sat op for specialet, har det været vigtigt at indsamle underbyggende dokumentation eller arbejdsdokumenter, dem der udgør kernen i argumentation og det empiriske setup. I denne fase benyttes udover de sekundære og tertiære også sekundære dokumenter. De sekundære dokumenter som kan være mødereferater, politiske hensigtserklæringer eller andet dokumentation, som er henvendt til en grænset sæt af interessenter. De primære dokumenter har været specielt nyttige under udarbejdelsen af PEST-analysen, for at identificere de politiske og økonomiske strategier selvstyret, kommunerne og erhvervslivet har kommunikeret ud ang. fremtiden. Hardcopy dokumentet; *Grønlands Teknologi Historie* af Hans P. Steenfos og Jørgen Taagholt fra 2012, fungerer i specialet som 'moderdokument' og omdrejningspunkt. Dokumentet kommer bredt rundt indenfor alle de entiteter specialet berører b.la samhandel, byggeri og teknologisk innovationen set i en historisk kontekst. Derudover har dokumentet en bred og uførelig referenceliste, som er jeg har brugt til de videregående undersøgelser specialet beskæftiger sig med og behandler (*Svend Brinkmann & Lene Tanggaard, s.157*).

DOKUMENTANALYSE: HVAD SIGER BYGGEBRANCHEN SELV?

Dokumentanalysen beror på 13 Aurora erhvervsmagasiner fra år 2017-2020 som udgives af Grønlands Erhverv gennemsnitlig 3-4 gange om året. Den

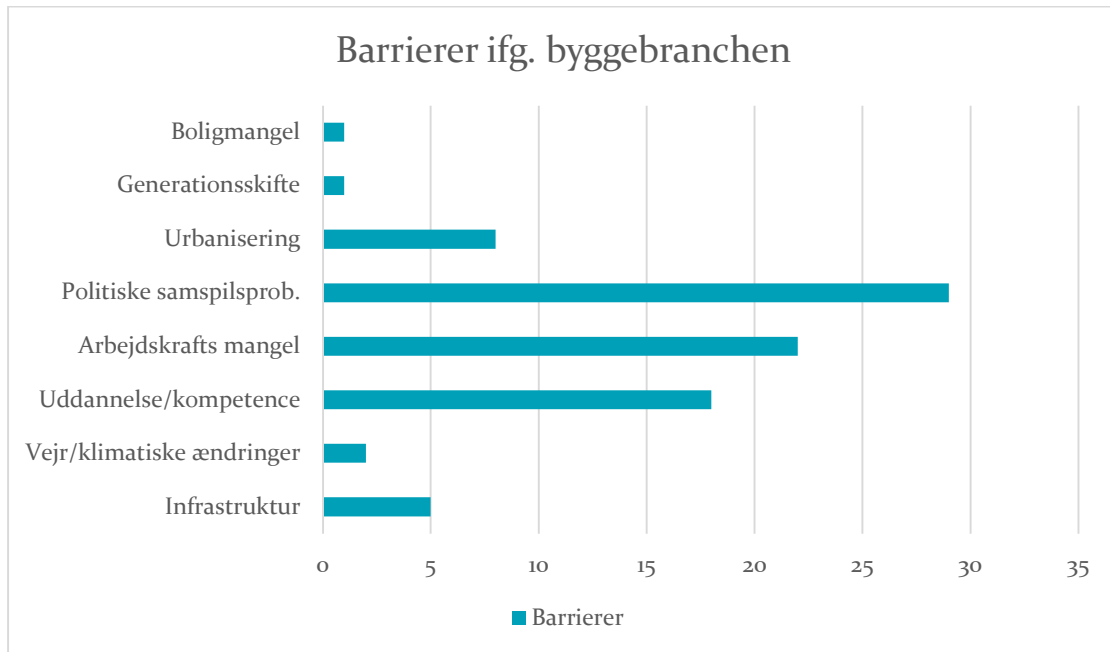
kvalitative/kvantitative dokumentanalyse har til formål at identificere de barrierer, den Grønlandske byggebranchen selv mener er udfordringer og barrierer for branchen.

Metode: Hvordan gjorde jeg?

Ved at gennemlæse de 13 erhvervsmagasiner indkredsede jeg det indhold der omhandlede byggebranchen og/eller de erhvervsfaktorer der har betydning for branchen. Derefter kunne jeg opstille en matrix der viste de mest repetitive barrierer, ud fra mønster genkendelse. Derefter opstillede jeg et diagram, der kan sætte procenter på de vigtigste barrierer og udfordringer for den Grønlandske byggebranche.

Kildekritik:

Grønland Erhverv (GE) er en stærk og markant interesseorganisation og stemme, der ofte blander sig i den offentlige Grønlandske debat, især når det drejer sig om politisk tiltag og lovforslag, de mener modarbejder deres medlemmers interesser. Selvom tonen fra GE ofte er hård og til tider uforsonlig i deres kritik, bygger den på et saglig grundlag af egne og andre eksperters analyser og rapporter, ligesom de har en stor indsigt i det lokalt forankret erhvervsliv. Denne lokalt forankret indsigt har jeg haft stor gavn af i specielt SWOT-analysen, da de forskellige indrapporteringer fra lokalafdelinger rundt om i landet, giver en førstehåndsberetning af de problemer og udfordringer samt aktivitet der rør sig i byggebranchen.



Figur 1: Egen produceret diagram der viser de barrierer og udfordringer byggebranchen selv giver udtryk for. Tallene er en optælling af de gange de forskellige barrierer bliver italesat i Aurora magasinerne. NB. Den samme person kan have flere repræsentationer.

Note: Når urbaniseringen nævnes i figur 1. er det et udtryk for at de større byer dræner de mindre bygder for vækst, arbejdskraft og byggeaktivitet.

Identificering af byggebranchens barrierer via dokumentanalysen, har til hensigt at blive bragt i spil i SWOT-analysen, så ledes at de fungerer som den understøttende empiri og insider viden, specielt ang. de endogene faktorer i den Grønlandske byggebranche.

DEN VIDENSKABSTEORETISKE POSITION

I specialet benyttes strategisk management som en metodisk tilgang til behandling af empirien. Strategisk management er en begreb der indeholder flere facetter, alt efter hvilken *skole/retning*, videnskabelige position, eller teoretiske briller man perciperer igennem. For en sociolog vil en analyse i strategisk management givetvis tage sig anderledes ud, end vis fx en økonom havde lavet samme analyse. Dette samme ville gøre sig gældende, hvis en leder egenrådigt udarbejde en strategisk plan på vejene af virksomheden, modsat fx at hyre en ekstern konsulentvirksomhed til opgaven. Hovedpointen er at vi som mennesker alle bærer vores individuelle erfaringer, motivation, livsanskuelse og

partiskhed med ind i det genstandsfelt vi undersøger. Sociologen og økonomen er partiske ift. deres uddannelse og fokuspunkt. Lederen er partisk ift. hans egen position og renommé i virksomheden, konsulentvirksomhed er partisk i kraft af deres økonomiske motivation.

Det er derfor intentionen med specialet at anskue strategisk management ud fra fire forskellige vinkler; den sociologiske, politiske, teknologiske og økonomiske i forbindelse med PEST og SWOT-analysen. Som en konsekvens af at jeg vælger hvilke analyser der skal udgøre den teoretiske tilgang til strategisk management, samt at jeg vælger hvilke faktorer der skal indgå i analyserne, har jeg tillagt mig en hermeneutisk fortolkning til det genstandsfeltet, jeg i specialet vil undersøge. Modsat en fænomenologisk fortolkning der plæderer for en objektiv tilgang som forsker, er jeg af den overbevisning at forskeren med sin egen partiskhed, ikke egenrådigt kan erkende og undersøge noget fuldstændigt objektivt. Det ville forudsætte at forskeren, skulle fremstå fuldstændig som en ren visket tavle (*tabula rasa*) rent perceptionsmæssigt, inden forskeren iværksætte sin undersøgelse (*Cmbpoul, 2006*)

Teori redegørelse

De valgte teorier, som i dette afsnit vil blive redegjort for, er tænkt ind i en større kontekst, inden for virksomhedsstrategi, som har til formål at udstikke en risikovurdering, baseret på de eksogene og endogene forhold, der for virksomheden gør sig gældende. En nøgtern, stram og velforberedt markedseksansion, bliver med stor succes benyttet af velkendte multinationale selskaber (MNCs), som 7-Eleven, Burger King, McDonald, Sunset og Amazon, hvis virksomheds konstruktion har strømlinet deres koncept, til et stadigvæk mere kompleks globalt marked (*Søren Brandt, Hilde Brandt & Brandt*).

PEST-TEORI: REDEGØRELSE

En PEST-analyse er et hyppigt brugt og udbredt strategisk værktøj, der kan bruges til at analysere de eksterne variabler, der måtte påvirke et land, en branche eller en virksomhed på et givent marked. Dette kan især være et kraftfuldt analytisk værktøj når en virksomhed skal ind på et nyt og for dem ukendt marked, der indbefatter investeringsmæssige risici som ønskes klarlagt, så virksomheden bedre og mere rationelt kan navigere i ukendt territorie (*Tanya Sammut-Bonnici and David Galea, 2014*).

PEST er en forkortelse af fire nøgle faktorer som beskriver følgende:

NB: Niveauafklaring, når jeg taler om fx Danmark definerer jeg niveauerne som; makro (globalt), meso (Regionalt fx EU), mikro (nation).

(P): De politiske faktorer omhandler de politikker der bliver udøvet i et givent land, eller i en virksomhed. Politik kan udtrykkes igennem de traditionelle lovgivende kanaler, eller udtrykkes igennem en bombastisk retorik, via symboler og arketypiske diskurser, som ses i de populistiske strømninger. Dette har til formål at sælge en bestemt version af virkeligheden, til deres vælgere eller aktionær, som de gerne selv vil høre. En lands politiske faktorer kan deles op i tre niveauer; mikro, makro og meso, hvis indflydelse og politikker lægges ud på de forskellige departementer. På mikroniveau, hvis vi tager Danmark som eksempel som land i dens politiske helhed, vil den indenrigspolitiske dagsorden fx dreje sig om arbejdsmarked, bolig, sundhed og integrationspolitik, eller et ønske om at stimulere en specifik branche. Mesoniveauet vil i kraft af Danmarks medlemskab af EU, være et udtryk for den lovgivning man i EU indgået i fællesskab, som fx handelsaftaler, fælles CO₂ reduceringer, arbejdskraftens frie bevægelighed. Makroniveauet omhandler al international lovgivning, såsom fx Geneve konventionen, menneskerettighedsdomstolen, FN aftaler og deslige.

De økonomiske faktorer kan inddeles efter samme tertiære model som den politiske. Danmarks indenrigs økonomiske forhold, beror i høj grad på BNP,

eksport og import, beskæftigelse, ledighed og naturressourcer. De mesoøkonomiske faktorer kan gøre sig gældende igennem EU, det kunne fx være tildeling af fiskekvoter, økonomiske hjælpepakker, CO₂ afgifter og andet der igennem EU-lovgivning har indflydelse på det enkelte lands økonomi. Det globale makroøkonomiske niveau, omhandler de faktorer de enkelte nationalstaterne har mindst indflydelse på (alt efter størrelse), det gælder konjunkturudsving, finansielle kriser, handelskrig, råstofpriser og naturkatastrofer.

De sociologiske faktorer er i en global kontekst, mere mikro og meso betinget end de politiske og økonomiske, og omhandler landets kulturelle ramme og demografiske sammensætning. I Danmark fx har vi en høj grad af tillid til systemet, et højt uddannelsesniveau, en flad ledelseskultur og et fleksibelt arbejdsmarked, hvilket udgøre vores sociologiske kapital, som igen implicit påvirker landets økonomiske forhold. Den demografiske ramme, bundet i flere forskellige variabler, såsom geografisk størrelse, beliggenhed, sundhed og livsstil, indvandring, sikkerhed og privatøkonomi.

De teknologiske faktorer afhænger af de historiske forhold, landets sammenhandel, krige, kolonifortid, eller som et udtryk for et specifikt behov, der har afstedkommet en bestemt teknologiudvikling. Teknologi omhandler kommunikation, infrastruktur, innovations, distribueringskæder, materialer og naturressourcer, men er også bundet til den kulturelle opfattelse og brug af teknologien. I dag er meget teknologi internationaliseret og standardiseret, således at det kan bruges over det meste af verden uafhængigt af sprog og kulturelle barrierer. De klimatiske unikke forhold der lokalt gør sig gældende, kan afstedkomme en udvikling eller stimuli af et teknologisk niche-marked, der kun kan bruges og forstås under de unikke og lokalt placeret præmisser.

PEST er som sagt et stærkt analytisk redskab, der kan være med til at udrede alle de essentielle eksogene faktorer en virksomhed skal navigere i, på et lokalt geografisk marked som det Arktiske/Grønlandske, som til trods har en del lighedspunkter med det Danske marked. PEST-analysens mangelfuldhed ligger

i at den kun behandler de eksogene faktorer, der hvis den skulle stå alene vil fremstå som en amputeret analyse at bygge sit ledelsesmæssige beslutningsgrundlag på. På den baggrund kan man med fordel kombinere PEST-analysen med en SWOT-analyse, der kobler virksomhedens endogene faktorer på, så ledes at der udfærdiges et holistisk og realistisk overblik over det markedslandskab virksomheden kan forvente at gå ind i.

SWOT-TEORI: REDEGØRELSE

Introduktion

Historien bag SWOT-analysemodellen og hvem der er dens ophavsmand og ideudvikler, står på mange måder hen i det uvisse. Haberberg (2000) proklamerer at konceptet var et vidt udbredt analyseværktøj blandt 60'ernes Havard akademikere. Koch (2000) affkrediterede Weihrich (1982), Dealtry (1992), samt Wheelan & Hunger (1998) for deres videreudvikling og brug af SWOT-analysen. Uanset de historiske fakta om hvem der skal krediteres for udviklingen af konceptet, er det et faktum at SWOT-analysen er blevet benyttet i den akademiske dokumentation og litteratur i efter hånden snart et halvt århundrede (*Helms M. Marilyn & Nixon Judy, 2010*).

Formålet med en SWOT-analyse?

En SWOT-analyse, er et letforståeligt og nemt værktøj at gå til, når en virksomhed skal udarbejde en strategisk planlægning, udi den nærmeste fremtiden. Akronymet SWOT, står for strength (S), weakness (S), opportunities (O) og threats (T). De enkelte faktorer kan enten identificeres ved en brainstorm session af selekteret medarbejder, hvilket er den mest normative tilgang, eller udarbejdes som en skrivebordsanalyse, p.ba. af medarbejder interviews.

Styrker (endogene):

Styrker beskriver virksomhedens indre linjer set i rammen af det marked den for nuværende operer i. I ordet *styrker*, ligger både de sociologiske og fysiske rammer der kendetegner virksomheden. De sociologiske rammer kunne eks.

være en udpræget medarbejderinddragelse og gennemsigthed i de ledelsesmæssige beslutninger, eller at virksomheden har en stor niche knowhow viden, på områder med ingen eller meget lidt konkurrence. Som eks. kunne det være viden og praksis omkring fundering i permafrost.

Styrker kan som nævnt også beskrive de fysiske rammer, så som volumen af virksomheden. Kapacitet i medarbejder og teknologi afgør størrelsen af de projekter virksomheden kan påtage sig og involvere sig i. Det økonomiske aspekt har dog den største vægtning. Er virksomhedens økonomi sund, med en høj likviditet og en fornuftig balance på bundlinjen, samt et økonomisk råderum til investeringer i nye markeder, er det kunne et spørgsmål om ledelsesmæssig risikovillighed og evne til realistisk strategisk planlægning der gør udfaldet.

Svagheder (endogene):

Virksomhedens indre svagheder, vil ofte være de sværeste for en virksomhed at identificere. Da personen/personer, der har det ledelsesmæssige ansvar ofte ikke ønsker at skilte med virksomhedens interne svagheder. Det kræver en høj grad af nøgtern ærlighed fra ledelsen, der på den baggrund, kan drage fordel ved at inddrage sine medarbejder, for at dække de 'blinde vinkler', usete eller negligerede problematikker og evt. konflikter der end måtte eksistere i virksomheden.

Har virksomheden en udpræget hierarkiske struktur, der fungerer godt i det nuværende marked, med ikke nødvendigvis i det fremtidige, er det en svaghed der bør adresseres og tages hånd om i tide. Eller kæmper virksomheden med økonomiske problemer såsom manglende likviditet, mange år med underskud, vil disse problemer kun forstærkes ved at gå ind i et nyt marked. En anden svaghed kunne være virksomhedens evne til at tiltrække den nødvendige kvalificeret arbejdskraft, der i det tilfælde kræver en videre analyse af virksomhedens branding og image. Efter som talemåden; 'dårlig omtale er bedre end ingen omtale', ikke helt synes at fungere i byggebranchen.

Muligheder (eksogene)

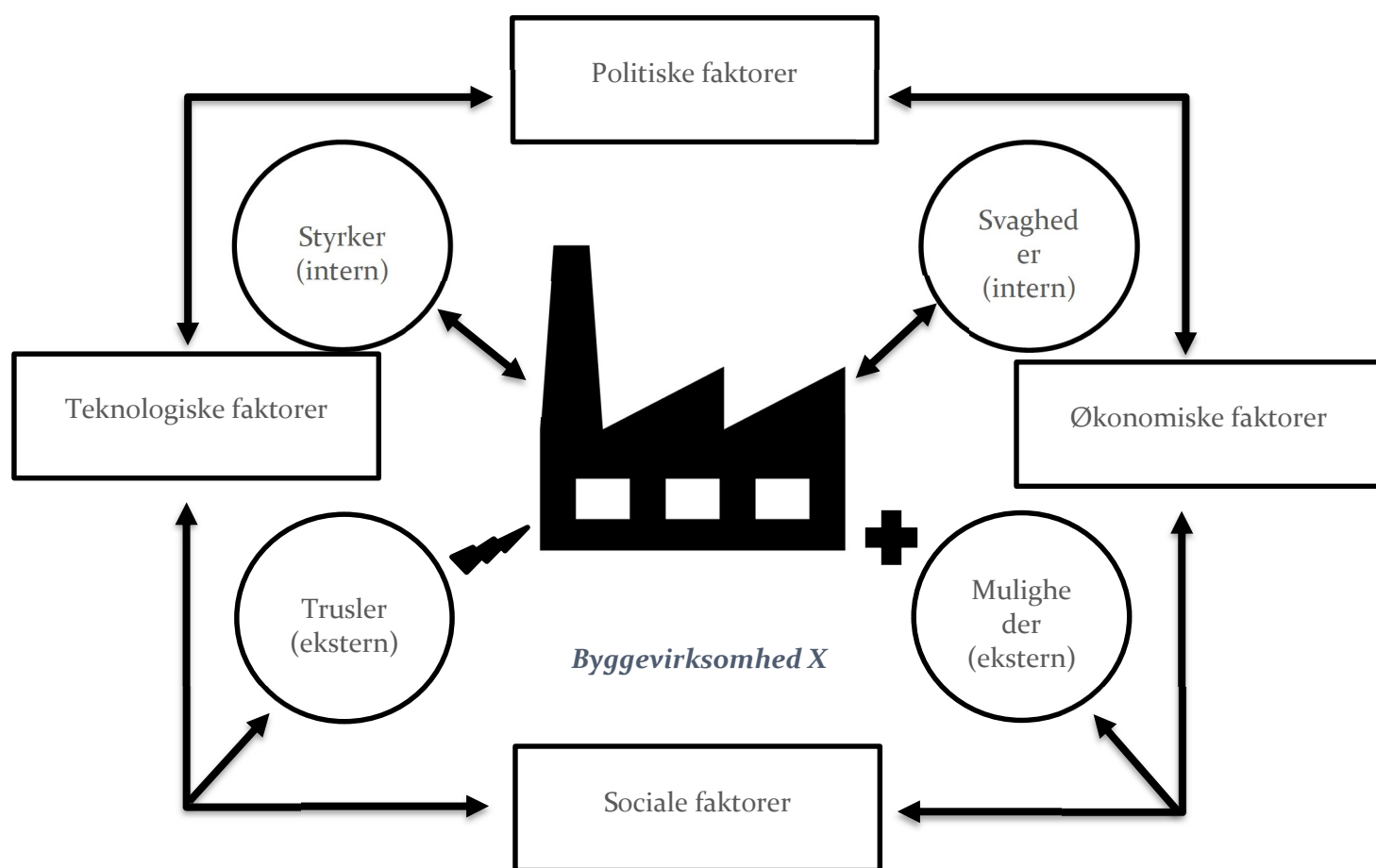
Muligheder behandler som nævnt de eksterne faktorer virksomheden står over for, som PEST-analysen kan hjælpe med at identificere. Mulighederne kan eksempelvis være statslige subsidier, der favoriserer en bestemt type byggeri, der gør det lukrativt og mindre økonomisk risikabelt at bygge. Ligesom adgangen til billig arbejdskraft og en byggebranche i vækst giver muligheder. Af andre muligheder kan være lokale skattefordele der ønsker at tiltrække en bestemt branche eller resort område. Adgang til billige lokale ressourcer, som olie, gas, mineraler ligesom en høj grad af sammenarbejde og tillid i et samfund, samt en god infrastruktur både elektronisk og på transportområdet er muligheder.

Trusler (eksogene)

Indenfor trusler er det nogle af de samme eksterne faktorer, der gør sig gældende som indenfor *muligheder*, bare med modsat fortegn. Dertil kan tilføjes pandemier, økonomisk recession, sikkerhedspolitiske konflikter og fremskredne klimaændringer. Lovmæssigt kan markedslokationen være præget af en rigid og bureaukratisk proces der kan forsinke projekterne, ligesom manglen på kvalificeret og faglært arbejdskraft kan være det (*Judy Nixon & Marilyn M. Helms 2010*).

EN PRAKTISK SAMKØRING AF PEST OG SWOT ANALYSERNE

Som tidligere beskrevet er både PEST og SWOT-analyserne stærke værktøjer, men kommer bedst til deres fulde ret hvis de kombineres. Det er intentionen med specialet at afdække de barrierer og muligheder der omgærder den Grønlandske byggebranche, således afdækkes de eksogene og endogene faktorer gennem en kombineret PEST-SWOTanalyse, med henblik på at udfærdige et tilbundsgående vidensgrundlag, som virksomheden kan navigere deres strategi efter.



Figur 2. Egen illustration af hvorledes SWOT og PEST-analyserne kan fusioneres og komplimenterer hinanden.

PEST/SWOT-matrix som teori design.

I specialet har jeg ladet mig inspireret af tidligere publiceret forskningsdokumenter, der har valgt at samkøre PEST og SWOT-analyserne for at styrke deres teorigrundlag. Huong Ha & Ken Coghill brugte nedstående matrix model (se: tabel 1), i deres undersøgelse af E-Government i Singapore (Huong Ha & Ken Coghill, 2006 s. 20).

Ved at kombinere PEST/SWOT-analyserne i et samlet teoridesign styrkes helhedsbilledet af det felt der undersøges. Som i tilfældet med specialet her, hvor en hel byggebranche undersøges, er der så mange faktorer der står i relation til og overlapper hinanden, at det vil fremstå som en mangelfuld undersøgelse, kun at betone den ene af analyserne, eller lade den stå separat hver for sig. Synergien mellem den offentlige administration og byggebranchen,

står særligt tydeligt frem pga. Grønlands relative lille befolkning og volume i det private erhvervsliv, så lovændringer, konjunkturpriser og demografiske begivenheder, har en mere direkte konsekvens. Dette bestyrker især PEST faktorerne i analysens rammeforståelse.

PEST/SWOT	Styrke (endogene)	Svagthed (endogene)	Muligheder (eksogene)	Trusler (eksogene)
Politiske faktorer (eksogene)				
Økonomiske faktorer (eksogene)				
Sociale faktorer (eksogene)				
Teknologiske faktorer (eksogene)				

Tabel 1: kombineret SWOT-PEST analyse opsat i matrix, lånt fra Huong Ha & Ken Coghill (E-Government in Singapore — A Swot and Pest Analysis, 2006 table.1 s. 20)

ANSOFFS VÆKSTMATRICE

Igor Ansoff (1918-2002), født i Vladivostok. Immigrerede i 1936 til USA, sammen med familien. Ansoff tog sin doktorgrad i *applied mathematician and business management* på Brown University, Rhode Island. I hans professionelle karrierer er han kendt som grundlæggeren af strategisk management, der igennem bøgerne *Corporate Strategic* (1966), *Strategic Management* (1979) og *Implanting Strategic Management* (1984) gjorde ham til en hyppigt benyttet teoretiker inden for markedsteori, og der i blandt hans vækstmatrice, som uddybes nærmere i dette afsnit (Miller Ian, 2018).

Ansoffs vækstmatrice som vist nedenfor i *Figur 3*, beskriver fire forskellige tilgange en virksomhed kan tilegne sig, mht. en strategisk planlægning af fremtidig vækst. Hvorved *markedspenetrering* er den letteste at implementere, er *diversifikation* den sværeste manøvre at føre ud i livet, da det kræver en fuldstændig omlægning af virksomhedens produktion, samtidig med at virksomheden skal trænge ind på en nyt marked, med en nye

produktionsviden. Et godt eksempel på en diversifikations manøvre er Nokia, der konverterede produktionen fra oprindeligt at producere gummistøvler, til at producere deres legendariske serie af mobiltelefoner. Ift. risikovillighed, især den økonomiske er *diversifikation* et højt sats for en virksomhed, der hvis det lykkes at trænge igennem til forbrugerne, kan blive en kæmpe økonomisk succes, men hvis den fejler kan føre til en økonomisk fiasko, der kan resultere i at virksomheden i sidste ende må forlade marked, lade sig opkøbes af en konkurrent, eller ultimativt begæres konkurs.

Ansoffs analyseredskab, ligger i en naturlig forlængelse af de tidligere beskrevet PEST og SWOT-analyser. Når PEST og SWOT-analysernes faktorer er blevet identificeret og redegjort for, kan vækstmatrice benyttes som et trin to, med henblik på at mikro-mange virksomhedens fremtidige vækststrategi.

ANSOFFS VÆKSTMATRICE		PRODUKT	
		Nuværende produkter	Nyt produkt
MARKED	Nuværende marked	Markedspenetrering • Øge markedsandelen • Øge forbrug hos kunderne	Produktudvikling • Udvidelse af produktlinjen • Produktforbedring • Helt nyt produkt, til samme målgruppe
	Nyt marked	Markedsudvikling • Udvide til nye kundesegmenter • Geografisk ekspansion af markedet	Diversifikation 3 typer diversifikation: • Koncentrisk • Horisontal • Konglomerat

HHXwiki.dk (C) 2015

Figur 3, kilde: <http://www.hhxwiki.dk/wp-content/uploads/2015/05/ansoffs-vaekstmatrice.png>

MARKEDSPENETRERING

Risiko: Lav

Markedspenetrering benyttes når en virksomhed ønsker at sælge flere nuværende produkter, til flere forbrugere på et marked de allerede har etableret sig i. Denne vækststrategi havde sin storhedstid i begyndelsen af 1900-

og indtil ca. 1950 (H. Igor Ansoff 1987, *Corporate Strategy* s. 108). Som et kendt eksempel på markedspenetrering, kan nævnes Ford Motors produktion af T-modellen, hvor strategien går ud på at sælge så mange produkter så muligt, til så lave produktionsomkostninger så muligt, til så flest kunder som muligt. Den strategi er selvsagt forbundet med en lav risiko, da virksomheden allerede kender deres kunders behov og knowhow bag produkterne de sælger. Hvis det marked virksomheden skal agere i, allerede er et modnet eller 'mættet' marked, såsom i kød, bil, bryggeri eller byggeindustrien, så vil der udspille sig hård konkurrence, hvor det enten handler om at udkonkurrerer hinanden, eller opkøbe konkurrenter. Dette kan ende med en monopolisering af marked, hvor profit-marginalen er så lav, at mindre virksomheder bliver presset helt ud af marked, eller må se sig opkøbt, af en større konkurrent.

PRODUKTUDVIKLING

Risiko: Lav/medium

Produktionsudvikling er en vækststrategi, hvor virksomheden løbende udvikler nye produkter til det nuværende marked, men til samme kundesegment. Et eksempel her kun være HILTI-værktøjer, der løbende lancerer nye eller forbedret produkter, men til det samme kundesegment af håndværkere og gør-det-selv-folk, i dette eksempel. Der er en højere investering risiko forbundet med at udvikle nye produkter, eftersom virksomheden ikke ved hvordan kunderne tager imod dem ift. markedspenetrering. Produktionsudviklingen kan ske på følgende tre måder, eller i en kombination:

1. Produktlinjeudvidelser

Når virksomheden udvider sit sortiment med nye produkter der er kohærent, eller beslægtede med dem de på nuværende tidspunkt sælger. Som eksempel kun nævnes tech-virksomheden Apple, der udvidede deres produktion over tid til også at sælge iPads.

2. Produktforbedring

Produktionsforbedring er en kontinuerlig udvikling af nye funktioner og egenskaber af de nuværende produkter, der passer til kundesegmentets behov. Denne model ses fx inden for gaming-industrien, hvor hver ny version gerne skulle leve op til kundernes forventningen om markant bedre grafik, flere valgmuligheder, features eller hvad forventninger nu måtte være.

3. Nyt produktion til samme målgruppe

Ifølge den model har virksomheden udviklet et nyt produkt, der dækker samme målgruppes behov. Her kan som eksempel nævnes fødevareproducenten Løgimose, der løbende har udvidet deres sortiment til nu at sælge alt fra færdigretter til vin (*Løgimose.dk*).

Med produktionsudvikling som vækststrategi, er der en del overvejelser virksomheden bliver nødt til at gøre sig inden de lægger sig fast på den strategi, i forhold til produktionsapparatet, kapaciteten og risikovillighed. Alle de trenævnte sub-strategier, medfører en ændring af produktionsprocessen for virksomhed, som skal planlægges ud fra rationalet; hvad der bedst kan betale sig. Virksomheden må spørge sig selv, er det nødvendigt at udvikle et helt nyt produkt? eller kan det være mere gavnligt at udvide nuværende produkt med en række nye forbedringer og nye egenskaber. Dette vil dog komme helt an på produktet, branchen, timingen og kundernes realistiske behov (*studieportalen.dk*).

MARKEDSEKSPANSION

Risiko: Medium/høj

En markedseksponation er når virksomheden med nuværende produkter, vil opnå en strategisk position, enten via en udvidelse af kundesegmentet, eller via en geografisk markedseksponation, i et nyt land eller et regionalt marked.

1. Udvidelse af kundesegmentet

Når en virksomheden vælger at forsøge at udvide kundesegmentet, vil det være med udgangspunkt i nuværende produkter, der bliver tilpasset det nye

kundesegments efterspørgsel og behov. Converse producerede oprindeligt niche-fodtøj til den Amerikanske basketball liga, men formåede op igennem 1920-30 at gøre deres fodtøj til Amerikansk alle mands eje, via bl.a. en effektiv marketingsføring. Under anden verdenskrig blev kundesegment udvidet til militæret som de produceret specialdragter og fodtøj til. Efter krigen afslutning gik virksomheden tilbage til at producere fodtøj til sportsfolk og den almene Amerikaner, hvorved Converse's popularitet toppede op igennem 60-70'erne (*Converse: The Story of Converse*).

2. Geografisk markedseksponering

Her kan der både være tale om en international og national eller markedseksponering, hvorved virksomhed retter deres strategi mod at trænge ind på et nyt marked med nuværende produkter. Hvis der for virksomheden er tale om en første gangs indtrængning, vil det være forbundet med høj risiko, efter som virksomheden ikke har nogen forudgående erfaring at trække på. Der ligger også at virksomheden skal etablere et marked, med en ny kultur, skikke, formalia og lovgivning eller andre adgangsbarrierer der skal tages højde for. Ved planlægningen vedr. en markedseksponering, bør virksomheden sideløbende udfærdige en økonomisk indkørsels og evt. exitplan, således at virksomheden afsætter realistiske midler, samt tid til den foregående analyse af det nye marked. Den økonomiske exitplan skal indeholde et øvre realistisk tal, som virksomheden er parat til at lide, før de evt. trækker sig fra marked (*Igor Ansoff 1987, Corporate Strategy s. 145*).

DIVERSIFIKATION

Risiko: Høj

Diversifikation (*studieportalen.dk*) er for virksomheden den sværeste og mest risikable strategi at udfører, fordi den både kombinerer udfordringen ved at udvikle et helt nyt produkt til et helt nyt marked. Men hvorfor så overhovedet vælge diversifikation hvis det er så risikofyldt? Hvis det nuværende marked virksomheden operer i, er ved at blive mættet, eller efterspørgsel er i fald, i

tilfælde af en hård konkurrence, eller hvis den råvare virksomheden baserer deres produktion på er ved at blive udfaset, kan det være nødvendig for virksomheden at gå i en hel anden produktretning, for at overleve som virksomhed (*Igor Ansoff 1987, Corporate Strategy s.126*). Diversifikation strategien kan gribes an på tre forskellige måder:

1. Koncentrisk diversifikation

Med en koncentrisk diversifikations strategi, vil virksomheden benytte den tekniske knowhow, de ved udvikling af tidligere produkter har akkumuleret. Det nye produkt vil have en masse ligheder med tidligere produkter, men er målrettet et helt andet kundesegment, som eksempelvis kunne være en virksomhed, der før producerede barberblade til mænd, nu også vil producere skabere til kvinder. Det nye produkt er koncentrisk med det oprindelige, men markedsføringen vil tage sig anderledes ud.

2. Horisontal diversifikation

Er når virksomheden vælger at producere nye produkter der rammer deres nuværende målgruppe, såvel som en helt nye målgruppe. Forskellen fra koncentrisk diversifikation, er bare at virksomheden ikke kan trække på teknisk knowhow fra nuværende produkter, da de nye adskiller sig signifikant i produktionsprocessen. Det kunne fx være en tobaksproducent af rulletobak, der nu har en strategisk målsætning om også at producere rullepapir og filtre, hvilket giver meget god mening, da produkterne er i familie med hinanden, men divergerer i produktionsprocessen.

3. Konglomerat diversifikation

Er når virksomheden basalt set starter helt fra bunden, ved at udvikle og producere et produkt, der ikke har relation til tidligere produkter, hverken i teknisk knowhow eller nødvendigvis kundesegment. Dette er på den baggrund den mest risikable vækststrategi af alle tidligere nævnte strategi, og derfor findes der meget få virksomheder, som har haft succes med konglomerat

diversifikation som vækststrategi. Timing, held og et umådeligt gåpåmod i troen på egen produkt, vil være afgørende for at kunne lykkes som strategi. Man kunne her nævne entreprenøren Klaus Riskjær, som i den grad må være bekendt med konglomerat diversifikation, da han har kastet sig ud i alt lige fra IT, til ostehandel og til opbevaring af stamceller via navlestreng. Man kan altid diskutere, om der således er tale om start ups, end en egentlig videreførelse af virksomheden, men pointen er at det eneste virksomheden kan tage med fra tidligere erfaring, er den gunlæggende viden om hvordan man driver en virksomhed (eller ikke skal gøre det).

Analyse afsnit

Analyseafsnittet er inddelt i 4 dele, hvor ved del 1 omhandler nogle af de nedslagspunkter som er fremført i problemlegitimeringen, med henblik på at give læseren en rammeforståelse, som optakt til analyserne. I del 2 redegøres der for PEST-analysen, ud fra de 4 faktorer; de politiske (P), de økonomiske (E), de sociologiske (S), de teknologiske (T). I del 3 udredes SWOT-analysen, ud fra de 4 faktorer; styrker (S), svagheder (W), muligheder (O), trusler (T). I del 4 sluttes afsnittet af, med en samkøring af PEST/SWOT-analyserne, skrevet ind i en matrix.

OPTAKT TIL ANALYSERNE

Muligheder og storpolitik i det Arktiske område

Den Arktiske region, som omfatter lande som Canada, Rusland, Norge, Danmark/Grønland samt USA, har de sidste 10 år været genstand for øget geopolitisk interesse, grundet det potentiale der ligger i dette enorme område. I takt med at indlandsisen i visse regioner hastigt smelter, åbner det ikke kun op for en potentiel klimatisk katastrofe, i form af stigende vandstande, en truet biodiversitet og en presset fangerkultur, men også nye økonomiske muligheder.

Specielt Kina har en strategisk økonomisk interesse i regionen. Med en mulig isfri nordpassage, øjner Kina chancen for at åbne en ny handelsrute for

skibsfart, der for styret beskrives som den nye "silkevej". Ved at Kinesiske virksomheder får muligheden for at fragte deres vare til Europa nord om Sibirien, i forhold til den nuværende rute handelsrute igennem Suezkanalen, vil skibsfragtindustrien kunne opnå en brændstofbesparelse på ca. 40% (Udenrigsministeriet 2011). Ud over åbning af nye skibsruter, estimeres det at 30 % af verdens gasressourcer samt 10 % af olieressourcer, ligger ubenyttet hen i den Arktiske undergrund. Derud over er der fokus på minedriften, der med den stigende globale efterspørgsel på b.la. sjældne jordarter, guld og sølv, skaber økonomisk præcedens for nye investeringer og derved stormagters fornyet interesse.

Den nye Generation og forholdet til Danmark

På de indre linjer er Grønland et splittet samfund. De unge Grønlændere har i dag en anden tro på sig selv, og refleksion over det samfund de er opvokset i. De ser sig selv i højere grad i en global kontekst, hvor det koloniale forhold til Danmark bliver revurderet og søgt genforhandlet. Som en del af en civilisationsudvikling er det naturligt at søge tilbage til de oprindelige rødder for at genopdage det der måske blev tabt i svinget på den store teknologiske landvinding, hvis primære opgave var at sikre grønlænderne en sundhed og boligmæssig standard, der kunne matche andre vestlige lande. I det store projekt blev der ofte eksperimenteret sig frem til ad-hoc løsninger under de ekstreme klimatiske forhold (Hans P. Steenfos & Jørgen Taagholt, 2012).

Det er vigtigt at forstå de historiske gnidninger der ligger i, bevidst eller ubevidst at påtvinge et samfund, en helt anden økonomisk model, der underminerer tidlige tiders, normer, praksis og status. Da man i 1953 fra Dansk side besluttede sig for, for alvor at reformere og investere i det Grønlandske samfund, blev planlægningen i store træk skåret efter Danske normer og praksis. Grønland var på den tid, på mange måder et uland, økonomisk, sundhedsmæssigt i uddannelsesniveau. I den store teknologiske fremdrift blev Grønlænderne sjældent spurgt ind til deres behov. "Hvordan kunne i tænke jer

at fremtiden skal se ud for Grønland?”. På den baggrund kom byggeriet, til at spille en afgørende rolle for det moderne Grønlands udvikling.

Grundkernen i den Grønlandske økonomi og samhandel

Her vil jeg lægge ud med at beskrive de eksogene økonomiske forhold der driver grundkernen i den Grønlandske økonomi. De vigtigste handelspartner inden for import og eksport, samt væksten inden for byggeri.

Det er vigtigt at påpege når spørgsmålet om Grønlands løsrivelse fra rigsfællesskabet, diskuteres i offentligheden og på det politiske niveau, at der eksistere et økonomisk afhængighedsforhold, der udover det årlige bloktilskud på 3,9 mia. DKK. (Grønland i tal 2020) til det Grønlandske selvstyre, vidner om en dyb integreret samhandel med Danmark, som illustreret her i nedstående Diagram 1 og 2.

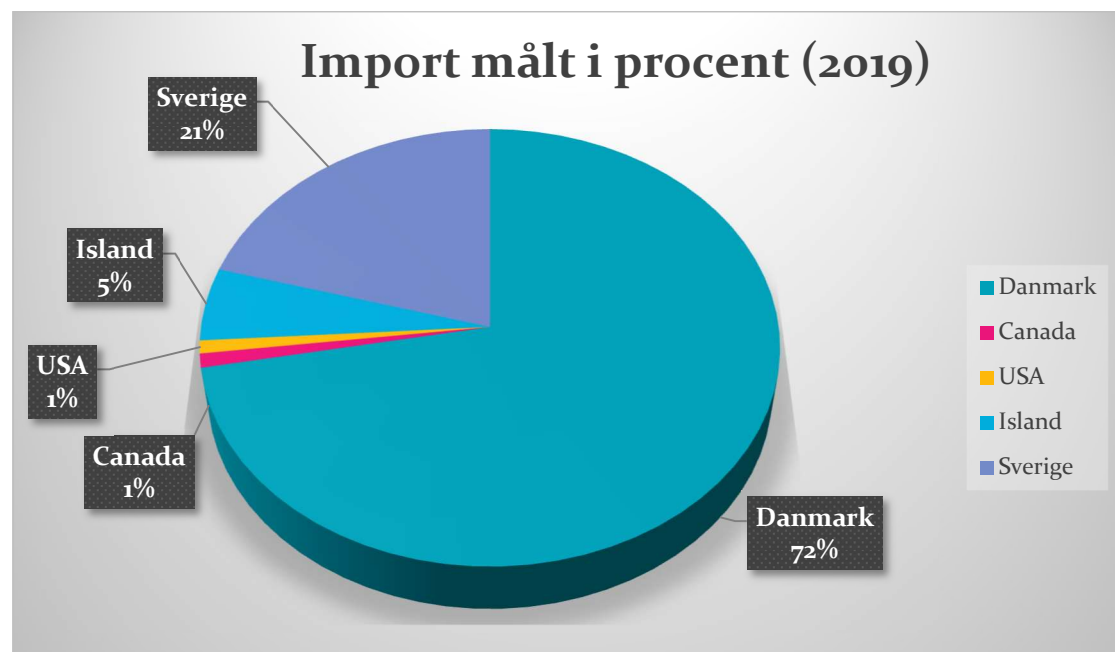


Diagram 1: Egen diagram, viser den Grønlandske import af varer og services, målt i procent. Kilde: <https://bank.stat.gl/pxweb/da/Greenland/>

Samlet Grønlandske import i hele tusinde beløber sig til 4.298.580 DKK.

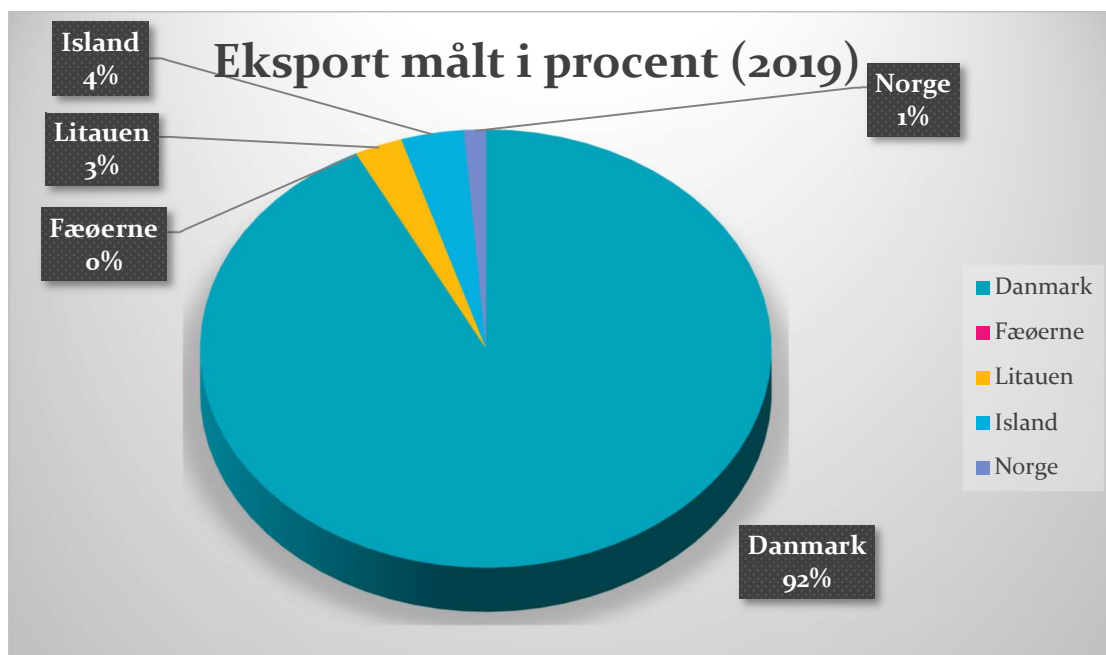


Diagram 2: Egen diagram, viser den Grønlandske eksport af varer og services, målt i procent. Kilde: <https://bank.stat.gl/pxweb/da/Greenland>

*Litauen: I 2019 tegner Litauen sig for 3%, af Grønlands eksport, hvilket de ikke historisk har været før. Dette kan ikke vurderes om det er et fremtidigt eksport modtager land, eller et enkelt årstal tilfælde.

Samlet Grønlandske eksport i hele tusinde beløber sig til 5.354.357 DKK.

Ud fra en virksomheds optik, hvad fortæller diagrammerne?

For en Dansk byggevirksomhed, er der åbenlyse konkurrencefordele, ift. andre udenlandske konkurrenter, såsom at den Grønlandske handelsstruktur er så strømlinet og integreret med Danske standarder, mål og praksis for vare og produkter. Dertil ligger at den videnserfaring byggevirksomheden, tager med fra deres nuværende marked, lettere kan tilpasses det Arktiske/Grønlandske marked, eftersom de byggematerialer og produkter der allerede benyttes, i høj grad også bliver anvendt på Grønland.

Hvordan bor Grønlænderne? – boligtyper, demografi og bolpælsmønster

De boligmæssige forhold var i 50'ernes Grønland i en slem forfatning. Adgang til rent vand, strøm og kloakering var ikke eksisterende, blandet med et tuberkuloseudbrud, de ringe boligforhold kun forstærkede. Med opførelsen af "Sana", som er et sanatorium skåret over Dansk forbillede ligesom Boserup

Mindes sanatorie og Skodsborg Kurhotel, ud fra filosofien om i stor skala at massehelbrede folk, med dertil egnet og tilpasset bygninger. Sana var en stor succes, endda i en sådan grad at det grønlandske befolkningstal steg bemærkelsesværdigt i løbet af 60'erne (*Hans P. Steenfos & Jørgen Taagholt, 2012*) Det affødte så et andet presserende behov, adgangen til sunde boliger med der tilhørende vand, strøm og kloakering. Den samme løsning på bolig manglen fra efterkrigstidens Danmark, blev i 60 og 70'ernes Grønland løst på samme måde. Betonelement byggeri var billige, hurtigt og gjort mulige via statssubsidier. På den måde fik Nuuk deres første højhuse, der fuldstændig blottet for arkitektoniske ambitioner, lige så godt kunne have stået i Ishøj, som en del af finger-planen.



Billede 2: Viser blok P, som er et tidstypisk boligbloksbyggeri, opført for at imødekomme bolig manglen. Kilde: <https://www.nordatlantens.dk/da/udstillinger/2013/blok-p/>

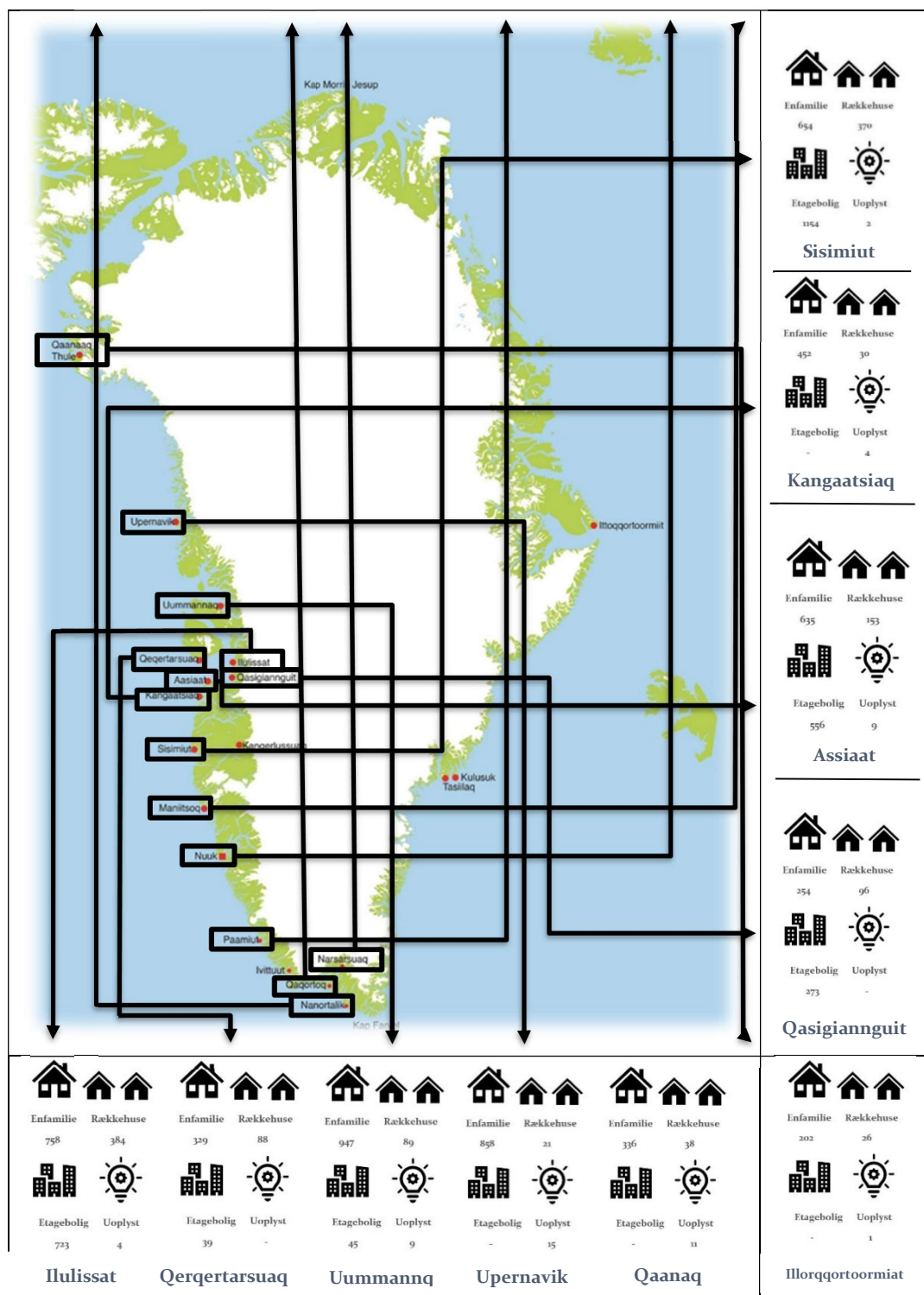
Det akutte behov for boliger, blev i løbet af 30 år fuldført, så ledes at der i starten af 80'erne ikke mere var behov for mere planøkonomisk elementbyggeri.

For at bygge til det Grønlandske marked på et mere oplyst grundlag, vil det være relevant at se på boligtyper og demografien. Grønlændernes måde at bo på divergerer fra den Danske måde, hvilke kan antages at bunde i den oprindelige inuitkultur, der som et jægersamfund var mere geografisk mobilt end det Danske, så ledes at de på individplan var vant til at rejse langt fra hjem, i jagten på livsnødvendige resurser.

Den Grønlandske måde at leve og bo på, er præget af en enorm sæsonbetonet variation, i indendørs og udendørs aktivitet, samt i lokation. Således registres der på årsbasis 22.701 flytninger mellem 23.112 hjem internt i Grønland (*Hanna Rosa Rasch, 2015*). Dvs. der er næsten lige så mange flytninger som der er hjem. Dette har traditionelt været en del af den Grønlandske livsstil, hvor familien om sommeren boede et sted og om vinteren flyttede hundredvis af kilometer nordpå til deres vinterbolig for at jage. Dette kulturelle bopæls mønstre er relevant at inkludere i et hvert boligbyggeri og planlægning af projekt, hvilket kan være tidligskabende og inkluderende for det kundesegment virksomheden planlægger at bygge til. Som en negativ konsekvens af bopælsmønstret, bevirker det at der i nogle egne af landet står en masse ubrugte m² hen, imens der i andre egne er mangel på ledige m², som ligger som et uløst dilemma mellem by og bygder, som vi også kender fra Danmark, med en stor masse af nedrivningsklar boliger, i ydre områderne og en stigende boligmangel i de store byer.

I 2020 bor der samlet 56.081 personer i Grønland. 7096 af dem bor udenfor byerne, (i bygder), hvorved de resterende 48.985 bor i byerne. Det vurderes at i 2050 vil den Grønlandske befolkning været faldet til under ca. 50.000 indbyggere, grundet en aldrende befolkning samt en dalende fertilitetsrate. Derved følger Grønland den generelle tendens i den Vestlige verden. Det skal dog nævnes at gennemsnitsalderen for mænd (68,3 år) og kvinder (73 år), for nuværende er betydeligt lavere end andre sammenlignelige i Norden (*Grønlands Statistik, Grønland i Tal 2020*).

 Enfamilie 669	 Rækkehuse 181	 Enfamilie 594	 Rækkehuse 321	 Enfamilie 395	 Rækkehuse 153	 Enfamilie 295	 Rækkehuse 38	 Enfamilie 893	 Rækkehuse 941	 Enfamilie 539	 Rækkehuse 141
 Etagebolig 201	 Uoplyst 1	 Etagebolig 794	 Uoplyst 2	 Etagebolig 288	 Uoplyst 2	 Etagebolig 736	 Uoplyst 6	 Etagebolig 4601	 Uoplyst 20	 Etagebolig 838	 Uoplyst 8
Nanortalik		Qaqortoq		Narsaq		Parmiut		Nuuk		Maniitsoq	



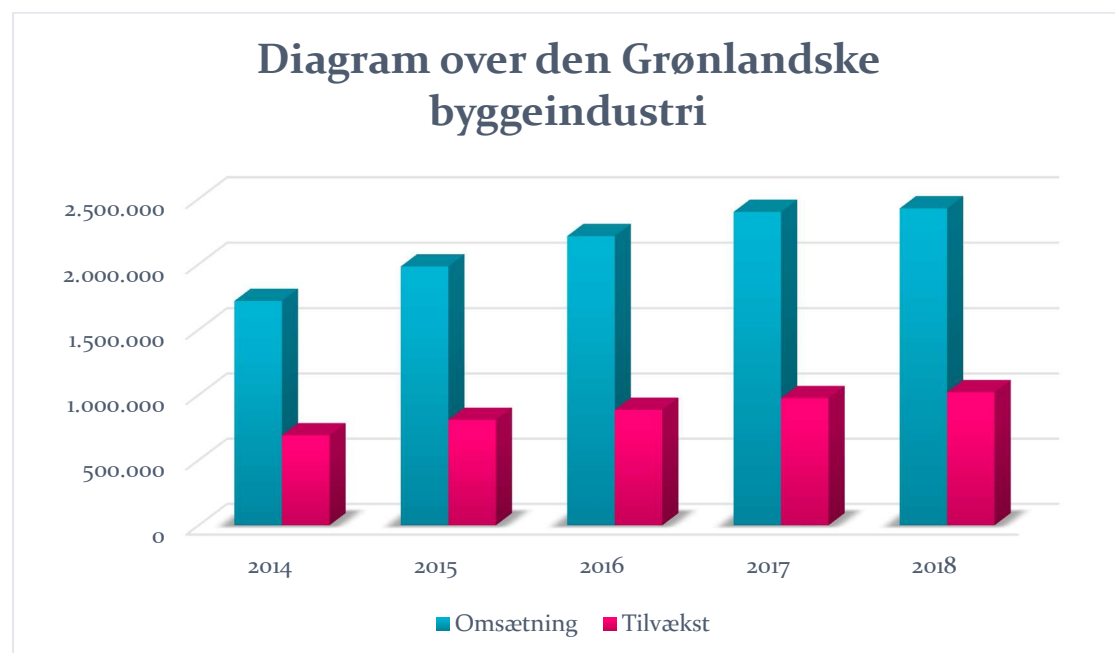
Kort 1: Overstående egen produceret kort, illustrerer boligfordelingen i Grønland ud fra de 16 større byer. Primær kilde: <https://bank.stat.gl/pxweb/da/Greenland/>

Den Grønlandske byggeindustri i tal og grafer

Ligesom alle andre vestlige økonomier følger den Grønlandske økonomi og vækstudvikling de globale markedskonjekture. Prisudviklingen for byggematerialer er i høj grad bundet op på den Danske prisudvikling, eftersom

80 % af alle byggematerialer bliver importeret fra Danmark. Den samlede m2 pris på større projekter såsom i Nuuk, er næsten sammenlignelig med de Danske m2 priser, da der opnås betydelige rabatter på store indkøb. Ellers skal der forventes en 15 % merpris på fragtomkostninger af materialer når der er tale om mindre projekter (*Redegørelse - Grønlandske byggematerialer 2019*). Som udgangspunkt skal en byggevirksomhed, regne med at det er 2 til 2,5 gange så dyrt at bygge i Grønland som i Danmark (*Hans P. Steenfos & Jørgen Taagholt 2012*). Dette skyldes primært de klimatiske og geotekniske forhold, de førnævnte fragtomkostninger, samt stor udskiftning og mangel på kvalificeret arbejdskraft.

Overordnet set har den Grønlandske byggeindustri, været inden i stabil vækst de seneste 5 år, hvorved der i store byer som Nuuk, Sisimiut og Maniitsoq, er tale om et regulære byggeboom (efter Grønlandske standarder), med fuld beskæftigelse inden for branchen.



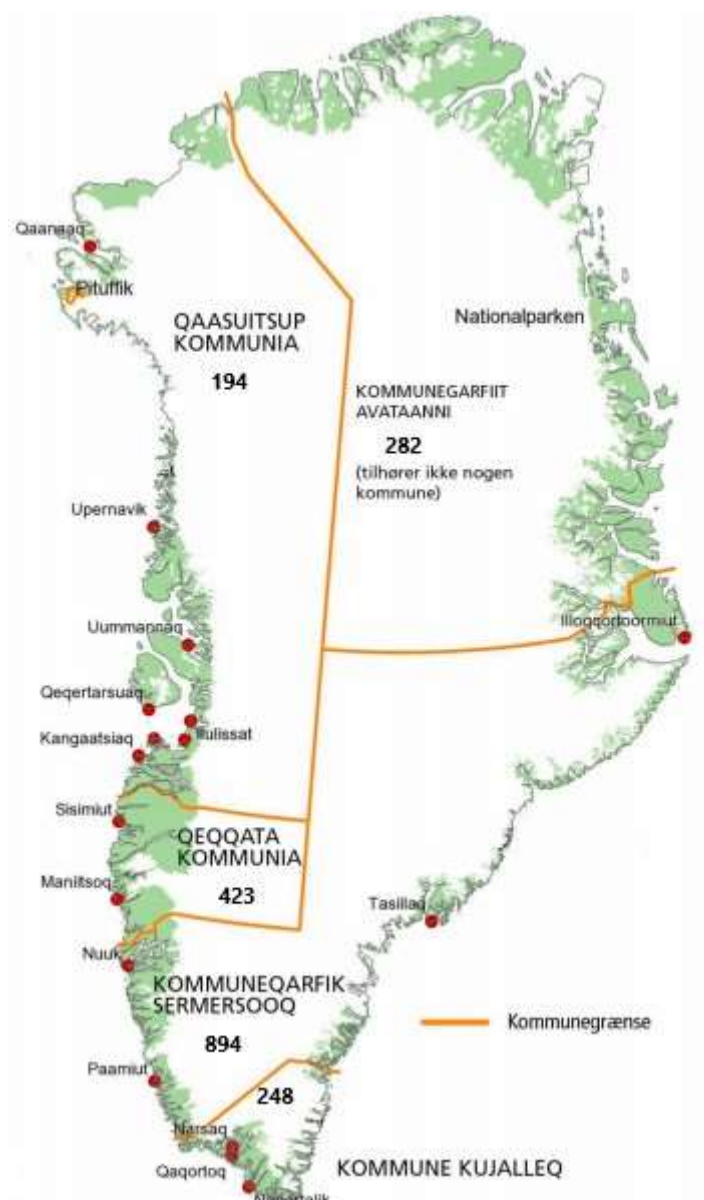
Tabel 2: Egen diagram, oversigt over den Grønlandske byggeindustris omsætning og tilvækst 2014-2018. Kilde: Grønland i tal, Grønlands statistik, 2020

Den generelle tendens i den Grønlandske byggeindustri, viser en lineær stigning i omsætning og tilvækst over tid med en mindre stigningen mellem 2017-18, ift. de foregående år. Dette skyldes en generel forøgelse af den

Grønlandske befolkning, men mere vigtigt er den urbanisering der ligesom i resten af verden, finder sted i Grønland. Tilflytningen samt affolkningen af de små bygder mod de større byer som Nuuk, Sisimuit og Ilulissat, skaber en presserende bolig efterspørgsel, der samtidig gør at der andre steder i landet står en masse boliger tomme, som enten skal nedrives, eller konverteres til en anden funktion. Yderligere er der planlagt byggeri af 3 nye lufthavne, hvilket afsted kommer flaskehalsproblemer for selvstyret med af rekruttere tilstrækkelig samt kvalificeret arbejdskraft.

Skal byggevirksomheden hyre lokal arbejdskraft? – en gennemgang af det Grønlandske arbejdsudbud og uddannelsesniveau

Som beskrevet i problemlegitimeringen er der en række udfordringer omkring det Grønlandske arbejdsudbud og uddannelsesniveau, hvilket må siges at være en vigtig faktor, når en byggevirksomhed strategisk skal afgøre, om den kan foranledige sig på en lokal rekruttering, eller om virksomheden i højere grad skal forsøge at trække deres arbejdskraft med, fra deres nuværende marked. I det perspektiv undersøges der her i afsnittet, de faktuelle tal vedr. uddannelsesniveau og fagkompetencer.



Billede 1: Antal personer med bopæl i Grønland, som er beskæftiget inden for bygge-anlægsbranchen, efter kommune. Kilde: <http://bank.stat.gl/>

Udover de 2048 (2018) personer som er af oprindelig Grønlandsk herkomst, og som registreret som beskæftiget inden for bygge-anlægsbranchen, er der derudover 359 personer, hovedsagelig fra Danmark, og andre Nordiske lande der arbejder inden for branchen i Grønland (*Grønlands statistik, Grønland i tal, 2020*).

Kommune	Kujalleq	Sermersooq	Qeqqata	Qeqertalik	Avannaata
---------	----------	------------	---------	------------	-----------

<i>Antal personer uddannet inden for ingeniørvidenskab, produktion og konstruktion.</i>	331	1.189	516	268	415
---	-----	-------	-----	-----	-----

Tabel 3: Tabellen viser antallet af personer, der er Grønlandske "statsborger" efter kommune, som uddannelsesmæssigt kan indgå, eller arbejder inden for bygge-anlægsbranchen eller beslægtede brancher. Kilde: <http://bank.stat.gl>

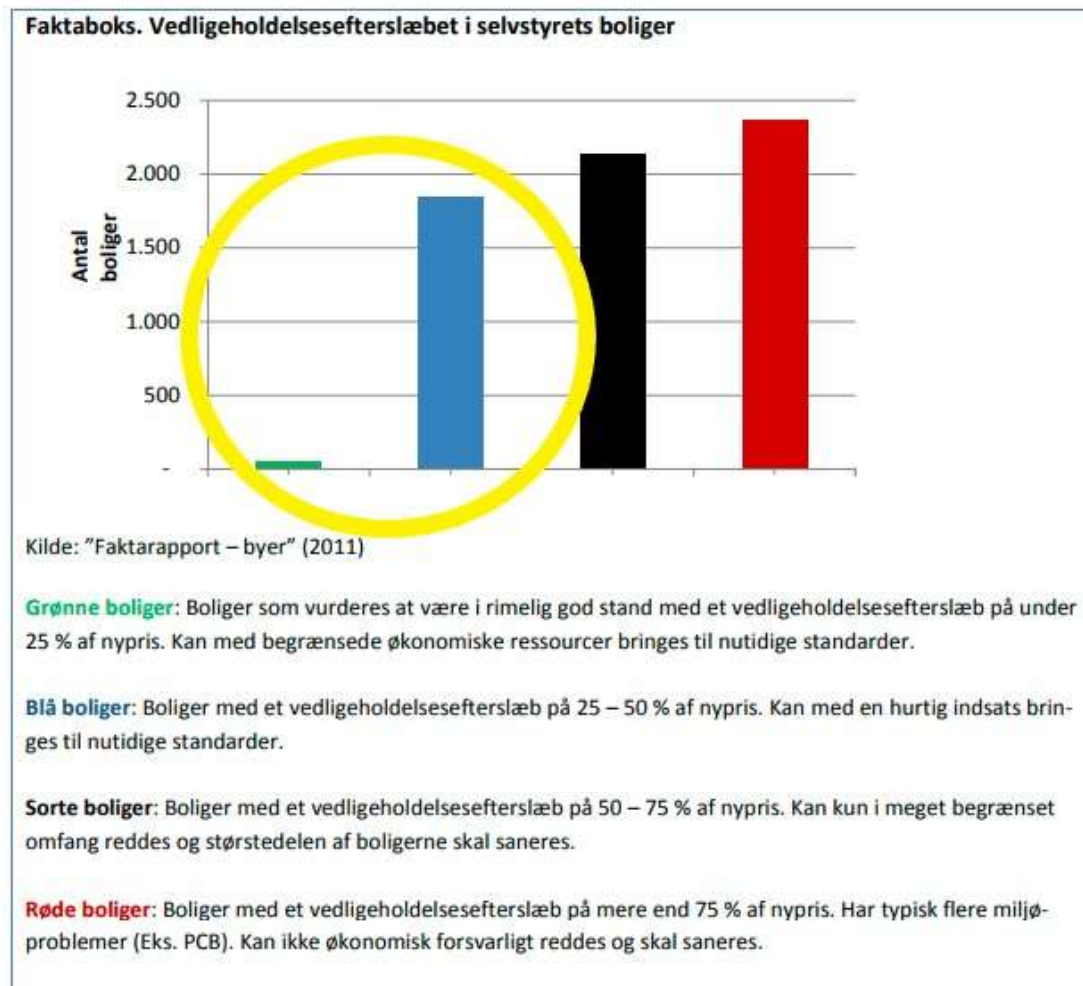
Hvis vi sammenligner antallet af beskæftiget 2048 personer, inden for bygge-anlægsbranchen, med de 2699 personer som er faguddannet inden for bygge-anlægsbranchens regi, eller beslægtede brancher, holdt op mod den enorme efterspørgsel på arbejdskraft der er opstået, P.ga b.la. dårlig planlægning fra selvstyrets side, og på det kommunale niveau (*Trine Juncher Jørgensen, Sermitsiaq, 2019*), ser vilkårene ikke gunstige for virksomheden, hvis der tænkes i at hyre fra det lokale Grønlandske arbejdsmarked. Det er derfor op til politikkerne i selvstyret og på det kommunale niveau, at begunstige et tilfredsstillende arbejdskraftsudbud, for at dæmme op for de logistiske flaskehalsproblemer, der opstår, når for mange offentlige projekter sættes i gang, uden en overordnet strategi.

Markedspotentialet indenfor renovering og nybyggeri p.ba. en kritisk stand af den samlede Grønlandske boligmasse.

I rapporten *Boligpolitisk Redegørelse 2012*, beskrives det klart og tydeligt de massive problemer, der omgærder selvstyrets godt 6.400 boliger. If. rapporten er 2/3 (4.500 boliger) af boligmassen i så dårligt stand, (..) *så det det er mere rentabelt at sanere dem og erstatte dem med nye boliger* (..) Grunden til bygningernes ringe stand har mange årsager, men er overordnet et politisk svigt og laden stå til, der i årevis har været strukturelt, og som specielt særligt er gået ud over de elementboligblokke, der typisk blev opført i 60-70'erne.

Disse tidstypiske boligblokke har en række skadelige sundhedsfaktorer i form af skimmelsvamp og råd, skadelig PCB i vinduesfugerne, samt et ikke bæredygtigt vandforbrug og stort varmetab, grundet utætheder og misvedligeholdelse. Derudover kritiserer rapporten de "skjulte" subsidier,

selvstyret giver i form af rentefri lån til private boligejere, der i sidste ende betales af skatteydere, via lån selvstyret må optage i udlandet for at finansiere subsidierne.



Billede 2: Viser standen for selvstyrets boliger. Det realistiske renoveringspotentiale er markeret med gult, og omhandler ca. 1900 boliger. Kilde: Boligpolitisk Redegørelse 2012, diagram s.9

På baggrund af den kritiske boligmasses stand i flere Grønlandske byer, ligger der imidlertid også et potentielt marked for en byggevirksomhed. Som vist ovenfor i *billede 2*, drejer renoveringspotentialet sig om ca. 1900 boliger, der over den nærmeste årrække skal renoveres, for ikke over tid, at falde ind under i kategorien af de sorte og røde markeret boliger, der som beskrevet bedre kan betale sig at rive ned end at renovere.

Den sorte og røde markeret boligmasse (2/3), der pt. står til nedrivning, giver baggrund for et potentiale og behov for at bygge nye boliger. Det er dog uden for en hver byggevirksomheds rækkevidde at have indflydelse på om der følges op på og igangsættes en gennemgribende renovering og nybyggeri plan for den Grønlandske boligmasse. Dette beror udelukkende på en politisk velvilje og handlekraft, på selvstyre og kommunalniveau, at se fakta i øjnene, planlægge og føre det ud i livet, inden det ikke mere er rentabelt at drive dem. Det er indtil videre ikke været muligt at indsamle nogen offentlig dokumentation på om rapportens kritiske anbefalinger, er blevet taget seriøst og handlet på, fra det politiske hold.

PEST-ANALYSE

PEST-analysen beror på en sammenfatning af de faktorer, som er beskrevet mere minutiøst i bilagets PEST-analyse *matrix 1*, ud fra en målsætning om at gøre analysen mere læsevenlig her. Det er for en forskning et subjektivt valg, hvilke faktorer der skal belyses, og derfor kan en standardiseret PEST-analyse ikke benyttes efter hensigten til dette speciale. Det har derfor været en subjektiv balancegang at afgøre hvilke faktorer der er relevante og hvilke ikke er.

Politiske faktorer (P)

Det overordnet politiske projekt pt. for det Grønlands selvstyre, drejer sig om at opnå politisk og især økonomisk uafhængighed fra Danmark, som på længere sigt skal bane vejen for en egentlig selvstændighed. Rent politisk vil det sige at Grønlands selvstyre overtager de statslige funktioner som politi, brandvæsen og sikkerhedspolitikken som Danmark i dag varetager i kraft af rigsfællesskabet. Rent økonomisk vil det betyde en udfasning af det Danske bloktilskud, som Grønland hver år modtager fra Danmark.

Fiskeriet som er Grønlands største erhverv og hovedindtægtskilde, har altid haft historisk høj prioritet i den førte handelspolitik, hvorpå Danmark aftager 92 % af den Grønlandske eksport i form af fiskerivarer (*Grønland i Tal 2020*,

s.10). Dette medfører dog et dilemma, i f.ht. øget økonomiske selvstændighed, først og fremmest pga. af de konjekturfølsomme fiskeripriser ift. det globale marked, samt den manglende portofolio spredning ift. de lande der importerer Grønlandske vare. Som en konsekvens af det dilemma, arbejder selvstyret på sigt mod en handelspolitik, der igennem bilaterale handelsaftaler søger at ekstensivere eksporten til så mange lande som muligt, således indførslen af varer fra og til Grønland ikke bliver for ensidig.

Økonomiske faktorer (E)

Grønlands står i samme eksport situation, som visse olieproducerende lande med en mono-økonomiske indtægtskilde. Derfor har selvstyret længe satset på vækstfremmende initiativer indenfor for andre industrier, såsom turisme, minedrift, landbrug samt olie-gas udvinding. Til det formål er der oprettet en erhvervspulje på 200 mio. som formidles via *Greenland Venture* og *Vækstfonden*. Med selvstyrets sats på fremtidig vækst inden for nye industriresorter, kræves dog ligeledes at uddannelsesniveauet og kapaciteten er i tråd med ambitionerne. På dette område er Grønland udfordret, ift. andre Nordiske lande, specielt inden for faglærte og folk med længerevarende tekniske uddannelser. Til trods for det havde Grønland prior Corona pandemien, en relativ lav arbejdsløshed og i sektorer som byggeindustrien, som efter Grønlandsk standard oplevede et regulært byggeboom i de større byer, der afstedkom en mangel på arbejdskraft over der seneste 3 år. Uddannelse og beskæftigelsespolitikken er derfor et højprioritets område for selvstyret, der satser på at styrke folkeskolen for samtidig at samle unge op, der falder fra i uddannelsessystemet. Af andre udfordringer er Grønlands enorme offentlige sektor, der beskæftiger 40% af alle fastansatte, der som leder til en ensretning uddannelsesudbuddet som en konsekvens af efterspørgsel i det offentlige, som ofte også kan lokke med bedre lønnede stillinger. Ligeledes kan det være en hæmsko for mange unge, at de må se sig nødsaget til at flytte til Danmark, hvis de ønsker at gennemføre en universitetsuddannelse, eller andre specialiseret

tekniske uddannelser, hvorved mange ender med at blive i Danmark efter end uddannelse.

Sociologiske faktorer (S)

Det Grønlandske boligmarked er præget af en stor andel af lejere fremfor ejere, hvilket har medført at der igennem årene er opbygget en stor offentlig boligmasse, i form af social- almen boligbyggeri. Boligpolitikken i Grønland har ofte været en udskældt størrelse, med de mange hegemoniske og arkitektoniske 'trøstesløse' boligblokke der blev opført op gennem 70'erne og tidligere 80'er. For mange Grønlændere symboliserer boligblokkene den sociale slagside, der kom i kølvandet på moderniseringen af Grønland, og den manglende inddragelse af Grønlændernes habitus og måde at bo på, fra Dansk side om.

Som en del af de sidste 40 års boligpolitik, hvor prioritering har været at holde huslejen kunstigt ned, så Grønlænderne kunne bo billigt, har konsekvensen været at den offentlige boligmasse er blevet misvedligeholdet og forsømt renoveret, således at 2/3 boligerne i dag, bedre kan betale sig at rive ned end at renovere. Bygningerne er som ofte ineffektive i varme og vandforbrug, samt sundhedsskadelige i form af skimmelsvamp eller giftige anvendte materialer som PCB og asbest. Kvad det offentlige boligmarked, oplever de større Grønlandske byer, en stigende boligefterspørgsel på private udlejningsboliger hvilket medføre en forhøjelse af huslejepriser. Derved følger Grønland samme globale tendens, hvor yderområderne affolkes og de større byer gradvis urbaniseres. Dette forstærker til dels på grund af Grønlands geografiske størrelse, en øget diskrepans mellem land og by, hvor de økonomiske investeringer, virksomheder og uddannelse muligheder centraliseres i byområderne, hvilket efterlader bygderne og yderområderne med færre uddannelse og beskæftigelsesmuligheder, samt en masse halv tomme og nedslidte boligblokke.

Den Grønlandske befolkning er en hegemonisk kultur, hvorved Grønlandsk er det officielle talte sprog, fungerer Dansk som det administrative og akademiske sprog. Største delen af befolkningen bor i de kystnære større byer som Nuuk,

Sisimiut, Ilulissat, Aasiaat og Qaqortoq (ca. 60%). De større byer og de tyndere befolkede bygder forbindes via en veludbygget kombination af sejlruiter og flyruiter, eftersom der kun er et sparsomt udbygget vejnet. Til det for trods er den Grønlandske befolkning kendetegnet ved en høj grad af mobilitet og flytter oftere bopæl, end deres andre Nordiske naboer i løbet af året. Dette skyldes en vandring af arbejdskraft til og fra de mere sæsonprægede industrier, som turismen, fiskeriet og byggesektoren der er determineret af det ofte barske vinterklima. Denne demografiske mobilitet, kræver derfor et fleksibelt boligmarked, så ledes der ikke opstår boligmæssige flaskehalsproblemer, som er en udfordring landsstyret ofte beskyldes for ikke har blik for. Som velfærdsstat er Grønland fuldt ud på linje med andre Nordiske velfærdsstater, med adgang til gratis sygevesen og uddannelse og for Grønlændere sågar gratis tandpleje og muligheden for at optage rentefri lån igennem staten, til finansiering af privat byggeri. På sundhedsfronten er gennemsnitslevealderen dog lavere end i andre Nordiske lande (kvinder 73 år, mænd 68,8 år), altså ca. 6-8 år lavere end i fx Danmark. Ligesom Grønland stadigvæk døjer med massive sociale udfordringer, som mistrivsel, selvmord, misbrug og incest og vold i hjemmet.

Teknologiske (T)

Som en del af den politiske plan om at øge væksten inden for turismen har selvstyret og kommuner iværksat en række projekter og oprustning på den teknologiske front. Dette gælder b.la. udbygning af flytrafikken med tre planlagte/igangsat nye lufthavprojekter i: Nuuk, Ilulissat og Qaqortoq (*Ole Kirchert Christensen, 2018*). Dertil skal flere af de isfrie havne udbygges så de kan facilitere indskibning af krydstogtskibe. Et andet teknologisk nybrud der allerede gavner byggeindustrien, er opførelsen af tre nye betonelementfabrikker i henholdsvis Nuuk, Ilulissat og Sisimiut. Denne produktionsmetode bryder med tidl. praksis, hvor elementerne støbes in-situ på lokationen, hvilket ofte medførte til en fordyrelse af projektet, samt en uensartet i produktionen, med risiko for sprækker og fejl i betonen. Produktionen af betonelementer under

monitoreret og beskyttede forhold, gør det lettere for specielt entreprenørerne at planlægge byggeriet, fordi montering af elementerne giver en mere lineær arbejdsproces, uden for mange stop undervejs, pga. fx vejrlig samt fejl og mangler. Ligeledes kan produktionen af elementerne nu forgå i vinterhalvåret, hvilke forlænger det sæsonbetonet Grønlandske byggeri, således at produktionen i mindre grad, påvirkes af de klimatiske udfordringer i vinterhalvåret.

Grønland kan bryste sig af at have verdens hurtigste internet i Arktis, hvilket er essentielt i dag for at drive en virksomhed effektivt. Ved at udbygge »Greenland Connect North«, med ekstra søkabler op langs den Grønlandske vestkyst som forbinder byerne; Nuuk, Maniitsoq, Sisimiut og Aasiaat direkte, vil det nye system sikre 100 giga-bitforbindelser til hver by i Grønland (*Bent H. Sørensen & Thomas Breinstrup, Berlingske, 2017*). En digital infrastruktur, der binder landet sammen, giver nye samarbejde muligheder uhindret afstande. B.la. inden for tilgangen til og udarbejdelse af fælles 3-D tegningsmateriale, som datatunge BIM -modeller, der kræver en hurtig og stabil digital infrastruktur.

-modeller, der kræver en hurtig og stabil digital infrastruktur.

Opsummering af PEST-analysen:

POLITISKE FAKTORER



BESKRIVELSE	• Det politiske projektet handler overordnet om at gøre Grønland økonomisk og politisk uafhængig, som på længere sigt kan bane vejen for en egentlig selvstændig. Den protektionistiske linje afspejler sig i den førte arbejdsmarkedspolitik, der trods stigende arbejdskraftmangel modarbejder virksomhedernes muligheder for at importere udenlandsk arbejdskraft. Den symbolske politik, giver sig til udtryk igennem en romantisering af den oprindelige inuitkultur, hvor sproget, naturen ligesom en afstandtagen til det 'koloniale' Danmark, spiller en central symbolskpolitisk rolle. • På det handelspolitiske område arbejder selvstyret på at sprede eksporten ud på flere lande, igennem en række bilaterale handelsaftaler, som i tråd med det overordnede
-------------	---

politiske projekt, skal dæmme op for den ensidige samhandel med Danmark.

- Lovgivningen og prioritering fra det politiske hold, kritiseres ofte for at være ude af trit med virkeligheden, usammenhængende og uden en langsigtet plan for at imødegå de fremtidige og nutidige udfordringer i Grønland. Den politiske debat er ofte præget af personfnidder, samspilsproblemer og en debat mere symbolsk ladet end konkret, hvilket har plantet en generel mistillid hos erhvervslivet og byggebranchen, mod det politiske etablissement.

ØKONOMISKE FAKTORER



BESKRIVELSE

- Den Grønlandske økonomi befinder sig i en fastlåst position, hvor bloktilskuddet, fiskeriet og de offentlige investeringer udgør grundpillerne i den økonomiske model.
- Som en reaktion mod den mono-økonomiske skatteindtægt fiskeriet generer, rettes de offentlige investeringer i højere grad mod en spredning af de sektorielle indtægtskilder. Derpå investeres der i infrastruktur i form af en større udbygning af lufttrafikken, vejnettet og havne-anlæg, for at stimulere vækstmulighederne inden for turismen og de tilstødende private erhverv.
- Nedlukning af det Grønlandske samfund, som Corona-pandemien har afstedkommet, har indtil videre stukket en kæp i hjulet på de Grønlandske vækstdrømme. Minedrift, udvinding af olie- gas og mineraler, turismen og byggeriet er alle erhverv der er afhængig af åbne grænser. De økonomiske konsekvenser i kraft af et ændret forbrugsadfærd globalt, har også ramt fiskeriet hårdt, som ellers hidtil har været en sikker skattemæssig indtægtskilde.
- Diskrepansen mellem fuldt beskæftigelse og en kontinuerlig vækst i byggebranchen, samtidig med en voksende offentlige sektor, der lægger beslag på flere og flere midler såsom arbejdskraft og studieretning, er økonomisk set uholdbar i længden. Den offentlige vækst

skal være i balance med de private erhverv, ellers risikerer man at kvæle de nye vækstområder man fra politisk hold har udpeget, som midler mod målet om selvstændighed.

SOCIOLOGISKE FAKTORER



BESKRIVELSE	• Den Grønlandske befolkning udgøres af en antagonistisk sprogkultur, med Dansk som det akademiske og administrative sprog, selv om Grønlandsk er det officielt talte. Med et indbyggertal ca. svarende til Horsens by (59.000), bor 60 % af Grønlændere ved de større kystnære byer, som samtidig udgør de økonomiske og administrative kraftcentre. • Trods Grønlændernes historiske demografiske mobilitet, undergår Grønland samme globale tendens, hvor urbaniseringen, i stigende grad dræner yderområderne for muligheder og økonomisk vækst, samt en centralisering af de private og offentlige investeringer, til de større byer. • Den Grønlandske boligmasse er kendetegnet ved et marked bestående af lejere fremfor ejere. Dette har efterladt en stor offentlig boligmasse, der er nedslidt, usund og energimæssigt utidssvarende ineffektiv. • De mange 'trøstesløse' boligblokke der blev opført i 60-70'erne, står for mange Grønlændere i den kollektive bevidsthed, som symbolet på modernismen med den sociale slagside til følge.
-------------	---

TEKNOLOGISKE FAKTORER



BESKRIVELSE	• Den Grønlandske infrastruktur udbygges i disse år med nye veje, lufthave og havne-anlæg, for at facilitere væksten inden for turismen og de tilstødende erhverv. • Grønland har en veludviklet infrastruktur inden for kommunikation, der med nye anlagte søkabler sikre
-------------	---

	landet en stabil forbindelse indenfor internet, TV og telefoni. • Da største delen af Grønlandsk nybyggeri opføres med betonelementer, er det en milepæl indenfor byggebranchen og den Grønlandske teknologiudvikling, at der nu er hele tre nye betonelementfabrikker, der delvist kan forsyne hjemmemarkedet med betonelementer, hvilket kan føre til en forbedring af planlægningen, udvide byggesæsonen og mindske transportudgifterne (<i>Bent H. Sørensen & Thomas Breinstrup, Berlingske, 2017</i>).
--	--

Matrix 1: PEST-analyse

SWOT-ANALYSE

SWOT-analysen som her efterfølgende gennemgås, beror primært på byggebranchens egne udtagelser, på baggrund af de barrierer og udfordringer som er identificeret og redegjort for i dokumentanalysen (se: *dokumentanalyse*). Sekundært beror den på nedslagspunkterne i problemlegitimeringen, samt de tematikker der blev foldet ud i optaktsafsnittet til analyserne.

Formålet med SWOT-analysen er primært at undersøge den Grønlandske byggebranchens endogene forhold, systematiseret ud fra de fire faktorer; (S) styrker, (W) svagheder, (O) mulighed og (T) trusler.

STYRKER (S)



BESKRIVELSE	• Den Grønlandske byggebranche har oplevet flere år med høj aktivitet og vækst, som har vist sig at være en stabiliserende faktor for erhvervslivet under Corona-pandemien og dermed holdt skatteindtægterne oppe. • Billige statsfinansieret lån for privat boligbyggeri (dog ny lovændring på vej). • De tre nye betonelementfabrikker der er bygget, kan på sigt skabe bedre planlægning, udvide byggesæsonen, nedsænke leveringstiden samt levere billigere og mere ensartede produkter.
-------------	--

	• Rådgivnings og entreprenør virksomheder der har etableret sig på det Grønlandske marked, har en force i en udbredt lokalforankring samt en årelang arktisk knowhow indenfor bygge- og anlæg. • Det Grønlandske byggerreglement (BR 06), er i høj grad i overensstemmelse med Danske standardmål, certifikater og byggepraksis, hvilket må antages at være en stor fordel, efter som største delen af byggeknohow og materialer benyttet i det Grønlandske byggeri importeres fra Danmark.
--	--

SVAGHED (W)



BESKRIVELSE	• Nye byggematerialer og produkter er ofte ikke afprøvet og tilpasset det Arktiske klima, hvilket medfører en fordyrelse og forsinkelse af projekterne, samt øger chancerne for fejl og mangler. • Lange afstande og leveringstider af byggematerialer, kan give unødvendig ventetid ved fejlleveringer eller fejlindkøb (eks. 8-10 dages skibstransport fra Aalborg). • En lille og 'indspist' byggebranche, hvor alle kender alle, hvilket kan afstedkomme at tvister, uenigheder og samarbejdsproblemer bliver mere stigmatiserende. • Markedets størrelse gør specielt de mindre håndværksvirksomheder sårbare mht. mandskab hyring og maskinindkøb, da det kræver en lang planlægnings horisont. • En Arktisk byggeskik i arkitektur, funktionalitet og materialevalg er endnu ikke materialiseret eller konceptualiseret. • Specielt rådgivningsvirksomhederne oplever en hyppig grad af udskiftning af deres kompetente personel (<i>Jesper Johannesen, 2014</i>). • De unge har en manglende viden og fordomme omk. byggebranchen, der bevirker at de vælger gymnasiet
-------------	--

	fremfor en faguddannelse, så ledes at ledige lærlingestillingerne i visse regioner ofte ikke bliver besat. • Byggebranchen nærer generelt en mistillid til selvstyrets og kommunernes forvaltning og dømmekraft, der som offentlig byggeherre er hovedinvestoren i det Grønlandske byggeri. • Der eksisterer ikke nogen samlet vidensbank indenfor Arktisk byggeri og praksis. Så ledes er 20 %, af den byggeviden der bliver benyttet standardiseret og resten er tavsviden, knyttet til individuel erfaring og praksis (<i>Kristian Lennert, 2013</i>).
--	---

MULIGHEDER (O)



BESKRIVELSE	• Selvstyrets strategi om at tilstræbe en mere flerstrengt økonomi, er godt nyt for byggebranchen. Vækstområder inden for hotel og restaurationsbranchen, natur og oplevelsesindustrien, skiresorter og krydstogtindustri vil potentielt genere efterspørgsel for mere private byggeri til at facilitere og huse turismen. Minedrift og olie- gas udvinding vil alt andet lige genere vækst indenfor mandskabs faciliteter samt byggeri af tekniske anlæg og veje. • Den storpolitiske interesse for den Arktiske region som en fremtidig vækstgenerator, afstedkommer en øget investerings- og risiko lyst for private virksomheder og investorer. • Den store offentlige boligmasse der over tid enten skal renoveres eller saneres (2/3), forventes at give en efterspørgsel på nybyggeri og renoveringsprojekter.
-------------	---

TRUSLER (T)



- Hvis Grønland ikke formår at bryde den økonomiske lock-in situation de befinder sig i, hvor bloktilskuddet, fiskeriet og de offentlige investeringer udgør grundpillerne i den Grønlandske økonomi, er der risiko for at det, på sigt vil hæmme vækstmulighederne i den private sektor. En fremtidig vækst i den offentlige sektor, vil lægge beslag på stadigvæk flere midler, de unges uddannelsesvalg og muligheder. Ifl. GE vil der frem mod 2025 være brug for 17.000 flere faglærte, hvilket harmonerer dårligt med en stadigvæk aldrende befolkning og en stadigvæk voksende offentlig sektor, har brug for at rekruttere stadigvæk flere og flere Grønlændere i den erhvervsdygtige alder.
- De strukturelle problemer på arbejdsmarkedet, er potentielt en tikkende bombe under byggebranchen, som primært skal løftes fra politisk hold. Hvis Grønland ikke formår at skabe den nødvendige arbejdskraft lokalt, er eneste anden mulighed at hente arbejdskraft udefra. Et spørgsmål der hidtil har været præget en protektionist og populistisk kurs, fra den nuværende mindretalsregering, med Siumut i spidsen.
- Den stigende urbanisering er en naturlig konsekvens af den øget globale samhandel og vækstcentralisering samt nye sociale behovsmønstre, som dog rammer et lille samfund som det Grønlandske hårdere. En skævvridning i uddannelse, kompetence og indkomst, vil skabe en øget polarisering i samfundet og kan potentielt hægte en del af befolkningen fra, som ofte ser sig bosat i udkants Grønland (bygderne), med færre jobs og vækstmuligheder på hånden.
- De klimatiske forandringer det Arktiske klima undergår, er et tveægget sværd. På den ene side skaber det muligheder inden for bl.a. turisme og i kraft af nye handelsruter, på den anden side kan afsmeltning af permafrost forudsagde skader i bygningsmassens fundering, samt erodere veje og anlæg. Dertil skal ligges at de klimatiske ændringer har uforudsigelige konsekvenser, der er svære at dæmme op for, monitorere og planlægge sig ud af.
- Den øget militære tilstedeværelse fra rivaliserende stormagter, kan skabe usikkerhed for private virksomheders risikovillighed til at investere stort i den Arktiske region, i tilfældet af en militær eskalering.

- 'Braindrain' de unge Grønlændere der tager længerevarende uddannelser, vælger ofte at blive i Danmark eller bosætte sig i Nuuk. Dertil opstår der en skævfordeling af kompetencer og uddannelsesniveau.

Matrix 2: SWOT-analyse

SAMMENKØRING AF PEST/SWOT-ANALYSERNE

Desto mere jeg analyserede på PEST og SWOT, desto mere kunne jeg se hvordan de to analyser overlappede og stod i relation til hinanden. På den baggrund afspejler dobbeltanalysen, den gensidige afhængighed der er mellem den Grønlandske byggebranche og det omgivende samfund, både på lokalt, nationalt og globalt plan. Derpå ville det ikke give mening at isolere den ene analyse fra den anden, da den komplekse interdependens af faktorer, der er mellem byggebranchen og det øvrige samfund syntes af have en stærkere påvirkning, end i andre sammenlignelige vestlige lande, hvis årsag må antages at bunde i branchen volume og befolkningens beskedne størrelse.

SWOT/PEST	Styrke (endogene)	Svaghed (endogene)	Muligheder (eksogene)	Trusler (eksogene)
Politiske faktorer (eksogene)	Lempelige vilkår for at optage statsfinansieret lån til privat udlejnings byggeri (mindsker virksomhedernes risici). Det Grønlandske selvstyre har en stabil og konjunktur fri indkomst i bloktilskuddet, som sammenholdt med fiskeriets skatteindtægter, giver Grønland en relative stor økonomisk volume, set iht. befolkningstallet. Derpå har	Byggebranchen nærer en generel mistillid til det offentlige, som er Grønlands største byggeherre. Mistilliden bunder i mangel på en overordnet og langsigtet planlægningen, en realpolitisk evne til at komme de strukturelle problemer til livs, samt en offentlig byggeherre rolle der mangler kompetence, gennemsigtighed og ikke tager ansvar.	En langsigtet boligpolitik, med en større inddragelse af lokale virksomheder, en overensstemmelse med offentlige byggeprojekter og arbejdskraft udbud, samt en lempeligere lovgivning for udenlandsk arbejdskraft, vil alt andet lige styrke byggebranchen, og give dem en mere langsigtet planlægnings-horisont. De er kun et spørgsmål om politisk vilje at stimulere en øget	Hvis det Grønlandske selvstyre ikke formår at ændre den antagonistiske politik, hvor de på ene side igangsætter store offentlige byggeprojektet, samtidig med de ønsker vækst i det private erhvervsliv, og på den anden side står med en akut arbejdskraftmangel, en aldrende befolkning plus en stadig ekspanderende offentlig sektor.

	politikkerne en større økonomiske gennemslagskraft, til at for deres prioriteringer gennemtrumfet.		privatisering af den offentlige boligmasse. Det kan gøres ved at sælge de ofte nedslidt ejendomme til en lav pris, så ledes at boligmarked antager en større andel af ejere frem for lejere. Dette vil andet lige, genere en vækst i byggeriet, ved en øget efterspørgsel indenfor energioptimering og renovering.	
Økonomiske faktorer (eksogene)	En høj beskæftigelse inden for byggebranchen, har trods Corona været en stabiliserende sektor for økonomien, som derefter har lettere ved at komme op i kapacitet igen.	Lange afstande og leveringstider på byggematerialer. Mindre håndværksvirksomheder er konjunktur sårbar ift. arbejdskraft og indkøb af maskinelt udstyr.	En markedsanalyse vurderer at ca. 5900 personer som er nuværende lejere, har økonomisk råderum til at konvertere til ejere. Her i ligger et fremtidig kundesegment, der kan stimuleres ved at skræddersy byggerikoncepter ud fra deres behov. En bredere sektoriel portefolje i den Grønlandske økonomi, vil skabe vækstmuligheder for byggebranchen. Den store offentlige boligmasse der skal renoveres, energioptimeres eller konverteres til nybyggeri, kan genere yderligere aktivitet i byggebranchen.	Den ensidige økonomiske eksport via fiskeriet, samt en stadigvæk voksende offentlig sektor. Med åbningen af nye handelsruter i det Arktiske område, vil den øget trafik medføre en forhøjet risiko for skibssulykker, med risiko for, olieudslip og anden havforurening til følge.
Sociale faktorer (eksogene)	De etablerede Grønlandske byggevirksomheder har en solid lokal forankring.	Der er ikke udviklet en Arktisk byggeskik i arkitektur, funktionalitet og materialevalg. Urbaniseringen og vækstcentralisering	Det øget globale udsyn hos specielt de unge der samtidig ser tilbage og lader sig inspirere af traditionerne, kan skabe en ny bevidst og selvstikker	En stadigvæk aldrende befolkning, samt en skævdistribueret af jobmuligheder og indkomst, samt grundlæggende sociale

		mod de større byer, skaber en skævvridning i jobmuligheder, indkomst og distribuering af uddannelsesniveau. En manglende branche og lokalitets mobilitet, bevirker at arbejdskraft der ellers kunne trækkes ind i byggebranchen ude bliver.	generation, der inden for iværksætteri, ingeniørkunst og teknologisk kan redefinere rammerne for, hvad Grønlandsk selvstændighed betyder.	udfordringer. En polariseret befolkning, hvor globalisterne står på den side og traditionalister på den anden. Byggebranchen har svært ved at tiltrække de unge, der ofte lader sig af de mere sikre og bedre betalte stillinger i den offentlige sektor.
Teknologiske faktorer (eksogene)	Et stærk og stabilt internet, Tv og telefoni netværk, skaber grobund for mere samarbejde igennem BIM-modeller. En egen produktion af betonelementer. En stor grad af Arktisk knowhow viden og erfaring. Der er en kohærens mellem det Grønlandsk byggereglementet (BR 06) og standardmål, egenskaber, certifikater og byggemetoder der for største del af den Grønlandske byggebranche relaterer til Dansk praksis.	Nye byggematerialer og produkter, er sjældent afprøvet og/eller tilpasset det Arktiske klima. Det eksisterer ikke en vidensbank inden for arktisk byggeri, derpå er 20 % standardiseret (efter Dansk standard), resten er tavs viden.	Grønland har den mest veludviklet kommunikations infrastruktur, i det Arktiske område, inden for internet, TV og telefoni. Hvilket er et stærk incitament for udenlandske investeringer og virksomheder til at slå sig ned i Grønland. Ligesom det for byggebranchen giver mulighed for øget vidensdeling og samarbejde igennem BIM-modellering. Udbredelsen af mere E-learning, kan på baggrund af et stærkt kommunikationsnet, muliggøre at flere unge i udkantsområderne kan tage sig en uddannelse, uhindret af lokation.	Tele Greenlands samarbejde med det Kinesiske Huawei Marine omkring etableringen af de nye søkabler, kan begrundet eller ej, skabe en bekymring og usikkerhed om, om hvorvidt Grønlands vitale infrastruktur, kan hackes eller aflyttes af den Kinesiske stat via Huawei. En bekymring som i mange andre lande er blevet debatteret heftigt.

Matrix 3: Samkøring af PEST/SWOT

Diskussion

DET NÆSTE STRATEGISKE SKRIDT: ANSOFFS VÆKSTMATRICE

På baggrund af en samkøring af PEST/SWOT-analyserne hvor faktorerne blev identificeret inden for de 16 forskellige kategorier, kan der tages det næste logiske skridt hen mod en markedsstrategi, der formulerer et vækstpotentiale på det Grønlandske byggemarked.

Til det formål sættes Ansoffs vækstmatrice i spil, for at navigere virksomheden hen til det mest fordelagtig sted i det Arktiske byggemarked, med mindst mulig risiko og investeringstab. For at navigere rundt i vækstmatricen og vælge den bedst egnede virksomhedsstrategi, må vi derpå se på de muligheder og styrker der træder frem i PEST/SWOT-analysen, holdt op mod de barrierer og udfordringer der omgiver byggebranchen.

Markedspenetrering:

Indenfor markedspenetrerings strategien, eller *Ford T-modellen*, kan virksomheden enten vælge at øge markedsandelen eller øge kundernes forbrug af produktet. Når vi snakker om byggeri er investeringen og processen, forbundet med en høj risiko og en langsigtet produktion. Byggeriet som industri, har i en Grønlandsk kontekst været på banen i ca. 50 år, derfor er markedet for længst modnet og til dels mættet, efter som der er en relativ normativ balance imellem udbud og efterspørgsel. Denne normative balance kan selvfølgelig ændres, hvis en 'superevent' skulle opstå, det kunne være en klimatisk katastrofe, en tsunami, jordskælv eller deslige, der ved omfattende ødelæggelse af ejendomme, fører til en akut boligmangel. På det Grønlandske marked vil penetreringsstrategien være determineret af politiske langsigtet investeringsstrategier, men dog uden for virksomhedens evne til at påvirke, hvis strategien skal have gennemslagskraft. En strategisk model kunne være at opkøbe andre virksomheder med deres markedsandel og kundesegment, hvilket er en hurtigere og lettere løsning, men som kræver at virksomheden har

en vis økonomisk volume, for at købe andre virksomheder ud og eskalere en monopolisering af marked.

Cons: Et allerede modnet og mættet marked, med en lav profit-marginal, høj konkurrence, som afhænger af politiske beslutninger, investeringer og/eller stimuli.

Pro: Strategien er forbundet med en lav risiko, men kræver en stærk virksomheds kapacitet.

Produktudvikling:

Hvis vi undersøger mulighederne inden for produktudviklingsstrategien, vil vi dermed forsøge at få nye produkter eller service afsat, på det nuværende marked. Efter som virksomhed x, allerede er inden for sfæren af bygge anlæg, kan virksomheden vælge at udvide deres produktportofolie med en række niche-services. Det kunne fx være oprettelsen af et team i virksomheden, der stod for energioptimering, fundering i permafrost eller råd og skimmelsvampsbekæmpelse. Hvis vi antager at det enorme renoverings energioptimerings efterslæb der er på den offentlige boligmasse, kom i udbud, så vil det være meget belejligt at have flere teams i virksomhedens fold, der kunne byde ind med den rette knowhow og ekspertise.

Cons: Kræver medarbejder med et højt specialiseret knowhow inden for konkrete nicher, hvilket for nuværende er svært at rekruttere. Er risiko betonet økonomisk ift. indkøb af specialudstyr, som kræver en grundig markedsanalyse af de aktuelle nicherne, således at investeringerne matcher efterspørgsel. Denne strategi afhænger til dels igen af politisk velvilje og en løsningsorienteret strategi. 80 % af den specifikke knowhow om Arktiske forhold og byggeri er tavs viden, og kan derfor kun opnås igennem a posteriori erfaring.

Pro: Muligheden for at monopolisere et eller flere niche-markeder (og potentielt selv sætte prisen). Virksomhederne betoner selv at de har en stor grad af knowhow om Arktiske forhold og byggeri.

Markedsudvikling:

Iht. markedsudvikling kan strategien gå to veje, enten som en ekspansion af kundesegmentet, eller som en geografisk ekspansion. En ekspansion af kundesegmentet inden for byggeri er afhængigt af virksomhedens nuværende kundesegment. Lad os antage at en mellemstor Grønlandsk entreprenør virksomhed der før udførte projekter for de offentlige byggeherre, med en mindre andel af private byggeprojekter. Entreprenøren ønsker nu at ekspandere kundesegmentet og lokationen, inden for byggeri relateret til detailhandel i hele Grønland. Detailhandel og dagligvarebutikker er en relativ sikker sektor, for uanset pandemi, konjunkturudsving og naturkatastrofer, skal folk købe mad og dagligvare. Hvis entreprenøren i samarbejde med et rådgivningsvirksomhed kan komme op med et enkelt standardiseret kædekoncept alla Burger King, Netto eller 7Eleven, hvor byggeprocessen vedrørende interiøret og facaderne altid er den samme uanset geografisk lokation. På den baggrund vil virksomheden udvide sit kundesegment, udvide deres lokation, samtidig med at de udvider deres produktlinje, og dermed 'låner' fra produktudviklingsstrategien i kraft af et nyt produkt. At indtage et nyt kundesegment, kræver at virksomheden har en god evne, til at markedsføre sig selv og kommunikere deres egen produktfordele effektivt ud.

Ansoff pointerer at eftersom markedsudviklingsstrategien er en høj risiko investering, skal der fra virksomhedens side, indtænkes en økonomisk indkørsel og exitplan, som angiver en realistisk ramme for langt tid virksomheden økonomisk, kan holde fast i strategien hvis den umiddelbart ikke lønner sig. Den økonomisk risiko, kan minimeres ved at opkøbe eller indgå partnering med virksomheder inden for det samme kundesegment eller lokation, virksomheden måtte ønsker at indtage.

Cons: I lokations specifikke områder (Nuuk, Ilulissat og Maniitsoq), med høj byggeaktivitet opleves en udpræget mangel på kvalificeret arbejdskraft og faglærte. At indtage et nyt kundesegment med et nyt produkt, kræver at en del af investeringen og aktiviteten lægges i markedsføring.

Pro: Muligheden for at udvikle et lineært og standardiseret koncept, der ikke er geografisk determineret eller forankret. De standardiseret byggekomponenter, der skal indgå i konceptet, kan præfabrikeres i en centraliseret produktionsfacilitet, så ledes at der er en 'ready to built' lagerbeholdning i overensstemmelse med efterspørgslen.

Diversifikation:

Diversifikationsstrategien handler om at udvikle et nyt produkt til et nyt marked, hvilket indebærer den højeste grad af risiko af de fire strategier. Strategien kan benyttes som en intelligent 'smutvej' ud af et allerede mættet marked, præget af en stærk konkurrence og en lav profitmargin, hvilket betegner meget godt det marked aktørerne i den Grønlandske byggebranche befinder sig i for nuværende. Diversifikation kan deles ud på tre understrategier; en koncentrisk, horisontal og konglomerat. Koncentrisk diversifikation er kendetegnet ved at virksomheden trækker på samme tekniske knowhow og lighed fra tidligere produkter, men nu bare målrettet et andet kundesegment. Her tænker jeg at man godt kan være konkret og målrette i sin strategi, da det implicit ligger i strategiens 'natur' at det kræver en vis grad af entreprenanthe og analytiske evne til at spotte det 'usynlige' kundesegment i det synlige marked. Virksomheden kunne her gå efter et vist kundesegment, ud fra egne opstillede kriterier. Lad os antage at vi vil målrette vores koncept mod den urbaniseret Grønlandske middelklasse, der har midlerne og et ønsket om at være ejere, fremfor ejere. Hvis vi ser på den horisontale diversifikationsstrategi, så skal virksomheden ud og sælge nye produkter til sit nuværende og et nye kundesegment, samtidig med at virksomheden ikke kan trække på knowhow akkumuleret fra tidligere produkter. Det vil svare til at en traditionel byggevirksomhed skiftede over til at nu at bygge eksempelvis veje. Det bliver i familien af byggeri, men produktionsprocessen, maskine og mandskabsbehovet, er bare af en anden karakter. Derfor er det også den strategi med den højeste risikofaktor, efter som transitionen mellem de to divergerende produktionsprocessorer, kræver en lang indkøring og

erfaringsmæssige ballast, som er investeringstung hvis den ikke allerede er til stede i virksomheden.

Overordnet set når vi tager sværhedsgraden og risikofaktoren i mængde, så lægger diversifikationsstrategien op til at virksomheden indgår en form for partnering eller et *joint venture* (Se: bilag) samarbejde med andre virksomheder, både for at sprede potentielle investeringstab ud på flere aktører, med lige så meget for at stimulere innovationsånden i den Grønlandske byggebranche, til gensidig fordel for samfundet, branchen og de enkelte involverede virksomheder.

Pro: Strategien lægger op til en innovationsånd, og giver incitament til et øget samarbejde på tværs af branchen, som evt. kan stimulere en lokal produktion.

Cons: Kræver en del analytisk arbejde og investering. Deres skal indregnes et anseeligt del af investeringsbudget, til en velsmurt pr. afdeling. Marked kan på sigt, vise sig at være et tidsbestemt 'modelune' der hurtigt tømmes for profit.

FORMULERING AF EN KONKRET STRATEGI

Med udgangspunkt i de strategimuligheder vækstmatricen viser os, sammenkoblet med de faktorer som er identificeret i PEST/SWOT-analysen, har jeg udpeget en række kriterier for at formulere en konkret strategi. Kriterierne beror først og fremmest på de muligheder der er præcedens på det Arktiske marked, samt forsøget på at manøvrere uden om de barrierer, der både eksogent og endogent, for nuværende er til stede i branchen. Derfor er konceptplanen blevet meget specifik og konkret, da den beror på en destillering af alt den viden om Arktisk byggeri, der er trukket igennem specialet.

Baggrunds empiri:

Samkøringen af PEST/SWOT-analyserne (se: matrix 3), dokumentere at der er en række muligheder og barrierer, styrker og svagheder. Under udarbejdelsen af kriterierne var øvelsen at trække på de styrker der ift. matrixen beskrives, og prøve at vende de svagheder til potentielle muligheder. Potentielle trusler giver

begrænsninger og uforudsigelighed, men kan også vendes til at målretning konceptet, så ledes at fx geografiske egne her kan udelukkes.

Ramme fortællingen i matrix 3:

- Der er hersker en generel mistillid imellem byggebranchen og det offentlige.

Løsning: Virksomheden bør undlade at involvere sig i byggeri med det offentlige som byggeherre, i så fald kunne det dreje sig om OPP-modellen (*offentlig-privat-partnering*).

- Mangel på arbejdskraft og kompetence

Løsning: Virksomheden bør målrette projekterne til vækstområderne, hvor der er et fleksibelt rekrutteringsgrundlag, samt en international forbundet lufthavn, således evt. arbejdskraft kan flyves ind.

- En mangel på byggeri med et distinkt Grønlandsk præg.

Løsning: Virksomheden bør indtænke en Grønlandsk forankring i deres strategi, derfor bør Grønlandske byggematerialer og produkter have første prioritet (så vidt muligt). Arkitekter der formår at inkorporere den Grønlandske natur, befolkningens habitus og de lokale byggematerialer i deres arkitektoniske sprog, er at fortrække.

- Mere samarbejde

Løsning: Virksomheden bør indgå et sammenarbejde med et eller flere virksomheder, i en partnering-model. Dette kunne b.la. inkludere partnering vedr. etablering af en fælles drevet produktionsfacilitet, der kunne producere præfabrikeret facader, letvægge eller deslige. Montagearbejderne behøver ikke være faguddannet, således kan det åbne op for et større rekrutteringsgrundlag af ikke faglært, unge og ledige.

- Byggematerialer skal fragtes til fra Danmark, hvilket kræver isfri havne, og giver lange leveringstider.

Løsning: På den baggrund gør partnerskabets produktionsfacilitet situere nær en international containerhavn, således transportudgifterne og leveringstiderne minimeres, på de materialer som så b.la. træ og aluminium, som ikke kan leveres lokalt.

- Tilskudsordninger

Løsning: Vækstfonden og Greenland Venture giver muligheder for at yde starts kapital og rådgivning til virksomheder og konceptideer, som ydre mere ses som en blåstempling der signalere tillid, overfor kunderne og resten af byggebranchen.

Nu da rammefortællingen er tegnet op, kan sættes nogle kriterier på, med henblik på en konkret formulering af strategikonceptet.

Således er kriterierne:

Permafrostfri (Sub Arktisk klima), Adgang til arbejdskraft (De større byer), Kapital og investeringslyst (vækstpotentiale), Infrastruktur (daglige flyruter og gode kommunikations forbindelser), Forbruger segment (Den Grønlandske urbane middelklasse, med et globalt udsyn), Byggekoncept og signalværdi (standardiseret typehuse, med et distinkt Grønlandsk udtryk i funktionalitet, materialevalg og klimatisk integration). Mulig lokation (Qinngorput: *se bilag kort 2*).

STRATEGI KONCEPT: OCEAN BLUE

Ocean blue er en virksomhedsstrategisk teori fremsat af forfatterne W. Chan Kim og Renée Mauborgne. Strategi teorien går i alt sin enkelthed ud på skabe nye behov hos kunderne, via produkter der er unikke og derfor svære for konkurrenterne samt at efterligne. Ocean red er modsat ocean blue, en beskrivelse af et marked der er så mættet, at alle konkurrenter som hajer må slås om det samme bytte, og derfor farver havet blodrødt (*Marketingteorier.dk*).

Nu da kriterierne er udpeget på baggrund af den samkørte PEST/SWOT-analysen, vil jeg tage afsæt i den koncentriske diversifikation som den strategisk ramme forståelse, frem mod en formulering af en konceptplan for Arktisk nybyggeri. Den koncentriske diversifikationsstrategi som jeg tidligere beskrev som; den intelligente 'smutvej', kræver en bred forståelse og analytisk forarbejdning af de diskurser, tendenser og brugerbehov der er i spil både på mikro, makro og meso niveau i byggebranchen og i samfundet generel, hvilket specialet i dens tematik lægger op til.

Den kundemålgruppe jeg ønsker virksomheden skal ramme, er måske slet ikke synlig eller sig selv bevidst (*blackbox*), men blandet med lidt held, timing og en dygtig pr. strategi, *kan* det bane vejen frem for en virksomhedssucces, selv inden for lille marked som det Grønlandske. Virksomheden bør dog overveje at inkorporere en dygtig pr. afdeling, der kan *fremelske* denne specifikke kundemålgruppe igennem deres salgsmateriale, i form af drømme, billeder, symbolik og historier, som de kan se sig selv afspejle i.

Kriterier:	Output:	Beskrivelse:
Permafrost fri 	Den subarktiske zone, som går ca. fra Nuuk og syden nedefter (<i>se: bilag, kort 1</i>).	Ved at bygge i permafrostfri zone, undgår virksomheden en række byggetekniske udfordringer, samt minimering af funderingsskader forårsaget af klimatiske ændringer i permafrosten.
Adgang til arbejdskraft 	De større byer	Nuuk, Paamiut, Narssaq og Qaqortoq. Området har i alt 1142 personer der er beskæftiget inden for byggeriet. Mulighed for at rekruttere medarbejdere med længere videregående uddannelser og tekniske kvalifikationer.

Kapital og investeringslyst 	Vækstpotentiale	Omk. Nuuk eller Qaqortoq. Qinnngorput er Nuuks nye bydel, som er under udvikling og kommunes fokusområde for fremtidig vækst, hvilke lever op til kriterier for kapital og investeringslyst.
Infrastruktur 	Daglige flyafgange, moderne havnefaciliteter og gode kommunikations forbindelser (internet, telefoni)	I både Nuuk og Qaqortoq bygges der 2 nye lufthavne, hvor den i Nuuk har daglige afgange. (til hvor?)
Forbruger segment 	Den Grønlandske urbane middel-højere klasse, med et globalt udsyn.	En markedsanalyse viser at ca. 5900 personer som for nuværende er lejere har økonomisk råderum til at købe ejerbolig på markedsvilkår (<i>Boligredegørelse 2012 s.4-15</i>).
Byggekoncept 	Standardiseret typehuse, med et distinkt Grønlandsk udtryk i funktionalitet, materialevalg og klimatisk integration	Udarbejdes på et konceptuelt plan. Der burde dog lægges vægt på så vidt muligt at bruge lokaleleverandører og materialer der er klimaintegreret og gennemtestet til Arktiske egne.
Mulig lokation 	Qinnngorput: (se: <i>bilag kort 2.</i>)	Eftersom den private ejendomsret ikke eksistere i Grønland, kan man ikke købe land, men derimod ansøge den lokale kommunes forvaltning om en arealtildeling, som der så kan bygges på, hvis tilladelsen tildeles.
Evt. samarbejdsstrategi 	Joint venture/partering	Da diversifikationsstrategien medfører en betydelig investeringsrisiko, vil det være en fordel at søge ligesindede virksomhedsaktører, som samtidig også kunne fungere som et innovationsprojekt. Dertil kan der søges tilskud

Matrix 4: Strategisk koncept: Ocean blue

Konceptet Ocean Blue formuleret:

Ocean Blue ønsker at ramme et Grønlandsk kundesegment, beskrevet som værende økonomisk fra middelklasse/højere middelklasse, og som har råderum til at gå fra nuværende lejerstatus til kommende ejere. Disse er præget af en globalt udsyn og er tiltrukket af urbanisering, med de tilhørende muligheder en moderne storby tilbyder.

Som lokation er Qinngorput, Nuuks nye bydel et ideelt valg. Herfra er der adgang til en international lufthavn, containerskibs havn, shoppemuligheder samt en lystbådshavn inden for en radius af 5 km. Bydelen er stadigvæk under opbygning og udvikling og en del af Sermersooq Kommunes fremtidig vækstplan, derfor udbydes der løbende arealtildelinger, evt. med udsigt ud over fjorden.

Andelsboligforeninger er i øjeblikket en populær model, der kombinerer muligheden for at eje en andel, inden for et økonomisk overkommelig budget, blandet med foreningens fællesskabs aktiviteter. En model der vist sig tiltrækkende på den Grønlandske måde at bo på. B.la. har GrønlandsBANKEN og entreprenørerne Permagreen og MT-Højgaard indgået et partnerskab, og udviklet en model hvor banken faciliterer etableringen af nye andelsboligforeninger. Den nye andelsboligforening finansierer derpå byggeprojektet og agerer som byggeherre, hvorefter Permagreen og MT-Højgaard udfører selve byggeriet (*Grønlands Erhverv GE, 2020 s.10*).

Byggekonceptet, ønsker i sit materialevalg, funktionalisme og arkitektur at integrerer sig i omgivelserne. Derved vil byggematerialerne så vidt mulig, forsøges at indkøbes fra Grønlandske producenter og leverandører. Funktionalismen vil være tilegnet, den Grønlandske måde at leve på, hvor der er en synergi, mellem udendørs og indendørs aktivitet. Arkitekturen skal først

og fremmest være klimarobust og integreret med den rustikke Grønlandske natur og farvespil. Med henblik på at opnå byggefase, der uhindret af vejr og klima, kan strække sig over hele sæsonen, vil byggemodellen bestå af præfabrikeret fleksible moduler. Derved kan de enkelte moduler hurtigere lukkes af i etaper. Med fleksibilitet i modulerne, kan kunderne i højere grad tilrettelægge, boligens rum, og funktionalitet, ud fra de familiemæssige behovsmønstre.

Markedsstrategien bag Ocean Blue er som nævnt; den koncentriske diversifikation model, som er kendetegnet ved at være et nyt produkt, der har ligheder med tidligere, så ledes at der kan trækkes på tidligere akkumuleret knowhow, men målrettet et nyt kundesegment. Grundet den indbygget risiko strategien medfører, vil konceptet inkludere en sideløbende strategi, der går ud på at indgå partnering, med en eller flere virksomhedsaktører fra den Grønlandske byggebranche. Eftersom byggemodellen udgøres af moduler, ville partnerskabet evt. dreje sig om en fællesinvestering i et produktionsanlæg, der kan producere de præfabrikeret moduler. Trenden med at Grønlandske entreprenør virksomheder selv etablerer produktionsanlæg, ses som eksempel for nyligt hos entreprenørvirksomhederne BJ Entreprise (*Sermitsiaq 2020: Ny byggemetode vinder frem*) og EMJ-Acton der begge har inkluderet betonelementfabrikation til deres portefolie. Ud over at producere til egne projekter, sælger de også deres elementer eksternt til andre entreprenører virksomheder.

Produktionen af præfabrikeret moduler som løsning, bygger på nogle af de svagheder der er identificeret i PEST/SWOT-analysen *matrix 3*. Dette drejer sig om;

Ufaglærte og mangel på arbejdskraft; Præfabrikeret moduler, behøver en mindre grad af faglært arbejdskraft. Der på kan der rekrutteres blandt ufaglærte, ledige og arbejdstagere fra andre sektorer.

Transport og leveringstider: Kan minimeres kraftig, således skal der kun sørges for at produktionselementerne, som så træ, aluminium, tegl mm. leveres til lagerbeholdningen. Som giver en mere langsigtet planlægningsproces.

Klimatilpasset til den Arktiske region: Modulerne er tilpasset det Grønlandske byggereglement (BR06) med hensyn til UV-værdi, vindforhold mm.

Tilpasset de Grønlandske forbrugere: Via modulernes fleksibilitet i rum og funktion, kan det være med til at skabe boliger, der i højere grad end tidligere, underbygger det Grønlandske familiemønster og individuelle behov.

Tilskudsmuligheder: Det at få en modulfabrikation op at køre i Grønland, kræver noget investering, knowhow og innovationsarbejde. Som påpeget kan modulproduktionen have en bredere positiv effekt på det Grønlandske samfund. På den baggrund giver det god mening at søge investerings midler, igennem Vækstfonden og Greenland Venture, som dermed også er en blåstempling af konceptets potentiale.

Konklusion

Hermed fremlægges konklusion som vil opsummere og redegøre for, hvad jeg har nået frem til i specialet og hvordan jeg har gjort det. Med udgangspunkt i problemformuleringen ønsker specialet at besvare:

Med udgangspunkt i en dobbeltanalyse med PEST/SWOT som teoretisk værktøjer, suppleret med Ansoffs vækstmatrice, vil specialet besvare hvilke barrierer og muligheder skal der tages højde for på ledelsesplan, når en byggevirksomhed ønsker at etablere sig på det Arktiske/Grønlandske marked. Grundet den generelle mangel på viden inden for området, er det samtidig specialet hensigt at nå frem til en række anbefalinger og implikationer, der kan understøtte virksomhedens strategiske beslutningsgrund på ledelsesplan.

For at besvare det, indledte jeg med at lave en kvalitativ/ kvantitativ dokumentanalyse, hvis formål var identificere de barrierer, repræsentanter for

det Grønlandske byggeri, selv benævner som værende udfordringer for branchen. Ved at granske Grønlands Erhvervs publikationer, Aurora fra 2017 til 2020, blev konklusion den; at de tre hyppigste barrierer var:

1. *Politiske samspilsproblemer*
2. *Arbejdskraftmangel*
3. *Uddannelse og kompetencemangel*

Disse barrierer og udfordringer som i dokumentanalysen blev identificeret, var med til at skabe en rød tråd igennem specialet, som bekræftede og konsoliderede den rammefortællingen, jeg efterhånden kunne se dukke frem, desto mere jeg læste ned i materialet.

Som overordnet greb valgte jeg at bruge strategisk management, som metodisk redskab til at perspektivere empirien igennem. På den baggrund valgte jeg PEST-analysen som analytiske værktøjer, som behandler de eksogene faktorer som er; de politiske, økonomiske, sociologiske og teknologiske, samt SWOT-analysen, som behandler de primære endogene faktorer som er; styrker, svagheder, muligheder og trusler.

Konklusion på PEST-analysen er således:

(P): Det overordnede politiske projekt, på sigt er at opnå økonomisk og politisk selvstændighed fra Danmark. Det giver sig udtryk igennem en handelspolitik, der søger at sprede den Grønlandske eksporthandel ud på flere lande, igennem en række bilaterale handelsaftaler, således at der dæmmes op for den ensidige samhandel med Danmark.

(E): Den Grønlandske økonomi befinder sig i en fastlåst position, hvor bloktilskuddet, fiskeriet og de offentlige investeringer udgør grundpillerne i den økonomiske model. På den baggrund søger selvstyret at stimulere vækstfremmende initiativer, inden for turisme, landbrug, minedrift samt gasolieudvinding, for at sprede de økonomiske indtægtskilder. Trods Coronapandemiens negative økonomiske samfundskonsekvenser, har byggeriet holdt

kapacitet og aktivitet oppe, som har været en samfundsstabiliserende faktor for økonomien.

(S): Grønland undergår samme globale tendens, hvor urbaniseringen, i stigende grad dræner yderområderne for muligheder og økonomisk vækst, samt centralisere de private og offentlige investeringer i de større byer. Den Grønlandske boligmasse er kendetegnet ved et marked bestående af lejere fremfor ejere. Dette har efterladt en stor offentlig boligmasse, der er nedslidt, usund og energimæssigt utidssvarende ineffektiv, der for mange Grønlændere symbolisere den sociale bagside moderniseringen medførte.

(T): Den Grønlandske infrastruktur udbygges i disse år med nye veje, lufthave og havne-anlæg, for at facilitere væksten inden for turismen og de tilstødende erhverv. Dette gælder ligeledes den digitale infrastruktur, der de seneste år er udbygget, således at den i byggeteknisk øjemed, kan understøtte interaktion via BIM-modeller. Med etableringen af tre lokale betonelementfabrikker, kan hjemmemarked delvist forsynes med elementer, som kan forbedre planlægningen, udvide byggesæsonen og mindske transportudgifterne.

Via SWOT-analysens eksogene og endogene faktorer; styrke (S), svagheder (W), muligheder (O), trusler (T), hvis primære baggrunds empiri er udtræk fra dokumentanalysen, er konklusionen er således at:

S): den Grønlandske byggebranche har oplevet flere år med høj aktivitet og stabil vækst. Samt at der stadigvæk kan optages favorable statsfinansieret lån, inden for privat boligbyggeri. At rådgivnings- og entreprenør virksomheder etableret på det Grønlandske marked, har en årelang arktisk knowhow indenfor bygge- og anlæg, samt en styrke i via deres lokalforankring. At det Grønlandske byggereglement (BR 06), er i overensstemmelse med Danske standardmål, certifikater og byggepraksis (efter som 80% af materiale leverancer kommer fra Danmark).

(W): At nye byggematerialer og produkter ofte ikke er afprøvet og tilpasset det Arktiske klima, hvilket medfører en fordyrelse og forsinkelse af projekterne,

samt øger chancerne for fejl og mangler. At lange afstande og leveringstider af byggematerialer, kan give unødvendig ventetid ved fejllieferinger eller fejlindkøb. At byggebranchen nærer en generelt mistillid til selvstyrets og kommunernes forvaltning og dømmekraft, der som offentlig byggeherre er hovedinvestoren i det Grønlandske byggeri. At markedets størrelse gør specielt de mindre håndværksvirksomheder sårbare mht. mandskab hyring og maskinindkøb, da det kræver en lang planlægningshorisont. At byggebranchen ikke kan tiltrække de unge, fordi lønningsniveauet og arbejdsvilkårene, ofte er mere favorable i den offentlige sektor.

(O): At selvstyrets strategi om at tilstræbe en mere flerstrengt økonomi, potentielt kan have en gavnlig effekt på byggebranchen, i form af en øget efterspørgsel efter mere private byggeri, specielt inden for turismeindustrien og de tilstødende erhverv. At den store offentlige boligmasse der over tid enten skal renoveres eller saneres (2/3), kan over tid anspore en efterspørgsel på nybyggeri og renoveringsprojekter.

(T): At den gradvise urbanisering medfører en skævvridning i uddannelse, kompetence og indkomstmuligheder, som på sigt kan øge polarisering i samfundet. At de strukturelle problemer med manglende faglærte og kompetenceefterslæb, potentielt kan blive en tikkende bombe under byggebranchen, hvis den primært fra politiske hold, ikke i tide formår at blive løst. At de klimatiske ændringer den Arktiske region undergår, kan have vidtrækkende og overskuelige konsekvenser, der er svære at dæmme op for og planlægge sig ud af.

Ved at samkøre PEST og SWOT-analyserne med henblik på at give et analytisk helhedsbillede, af de komplekse eksogene og endogene faktorer, de to analyser hver for sig illustrerer, blev konklusionen følgende:

Politiske faktorer (styrke, svaghed, muligheder og trusler)

- (S) Det Grønlandske selvstyre har i kraft af deres økonomiske volume et stort politisk manøvrerum, hvor de kan sætte økonomisk handling bag deres ord, og bl.a. yde lukrative statsfinansieret lån til byggebranchen.
- (W) Mod de politiske beslutningstager, næres der fra byggebranchen en udpræget mistillid, der bunder i strukturelle problemer, som arbejdskraftmangel, manglende gennemsigtighed i de offentlige udbud, manglende kompetence evner og ansvarstagen, i mangel på en overordnet national boligstrategi.
- (O) En boligpolitik der stimulerer til inddragelse og samarbejde med byggebranchen, om en koordinering mellem offentlige byggeprojekter og arbejdsudbud, samt en lempeligere lovgivning for udenlandsk arbejdskraft, ville være en gensidig styrkelse af forholdet. At sælge ud af den store offentlige og nedslidte byggemasse, til enten privatpersoner, det private erhvervsliv, eller sætte renovering i udbud, vil potentielt stimulere væksten i byggeriet.
- (W) En forsat manglende politisk vilje, til at imødegå problemer med en kontinuerlig arbejdskraftmangel, en aldrende befolkning, med en stadigvæk ekspanderende offentlig sektor, der lægger beslag på flere og flere ressourcer vil på sigt være en trussel, og væksthæmmende for det private erhvervsliv.

Økonomiske faktorer (*styrke, svaghed, muligheder og trusler*)

- (S) Trods Corona-pandemiens nedlukning af det Grønlandske samfund, har byggebranchen vist sig som en samfundsstabiliserende faktor under økonomien, og forventes derfor at genvinde sit fulde kapacitet hurtigere end andre sektorer.
- (W) De lange afstande og leveringstider på byggematerialer. Samt de mindre håndværksevirkomheders sårbarhed overfor konjunkturudsving i branchen, ift. maskinel indkøb, og rekruttering.
- (O) Der ligger et markedspotentiale i de ca. 5900 personer, der har økonomisk råderum til at købe en ejerbolig, frem for at forblive ejere.

Hvis den store andel af den offentlige boligmasse, der for nuværende ikke er rentable bringes i spil, enten via opkøb, renovering, sanering, energi-optimeret eller i en anden form for udbud eller OPP, så kan det for byggebranche, vise sig som et fremtidigt potentiale.

- (T) Den ensidige økonomisk eksport indtægtskilde som fiskeriet repræsenterer, har vist sig konjektursvag overfor de ændret globale forbrugsmønstre, Corona-pandemien har medført. Som blandet med en stadig voksende offentlig sektor, kan være med til at forværre det økonomiske magtbalanceforhold, mellem det private og det offentlige yderligere.

Sociologiske faktorer (*styrke, svaghed, muligheder og trusler*)

- (S) De etablerede Grønlandske byggevirksomheder har en solid lokal forankring.
- (W) Der er endnu ikke formuleret en Arktisk byggeskik i arkitektur, funktionalitet og materialevalg, hvilke skaber en forsat afhængighed af Dansk materiel, mandskab og teknik.
- (O) Den indre identitetsafsøgning, Grønland i disse år gennemgår, kan for de kommende generationer, være med til at definere en mere egenrådig og lokalforankret byggekultur.
- (T) Et Grønlandsk samfund, der ikke formår at tiltrække de unge mod de faglige og tekniske fag, som i fremtiden kun forventes yderligere efterspurgt, må derfor forsat satse på udenlandsk arbejdskraft, hvilket er i modstrid med ambitioner om at styrke den samlede indsats, for mere lokalt fagligt og teknisk kunnen og knowhow.

Teknologiske faktorer (*styrke, svaghed, muligheder og trusler*)

- (S) Grønlandske rådgivnings- og entreprenør virksomheder besidder en stor knowhow inden for viden og erfaring med Arktisk byggeri. En lokal egenproduktion af betonelementer, leder til færre fejl og mangler, og

skaber større sikkerhed omk. planlægningen, samt sænker prisen på transportleverancer.

- (W) Nye byggeprodukter og systemløsninger, der bliver importeret, er sjældent afprøvet, testet, eller tilpasset det Arktiske klima, før de bliver anvendt. Der eksisterer ikke en digital vidensbank ang. Arktisk byggeri, hvilket bevirker at ca. 80% af viden forbliver tavs (knyttet til individ eller virksomhed).
- (O) De seneste års investering og udbygning af den digitale infrastruktur, kan øge samarbejds muligheder tværs over byggebranchens værdikæde og lokation. Dette kan være udslagsgivende når b.la. datatunge BIM-modeller, skal tilgås, redigeres, modelleres eller udveksles med kort varsel, inden for en kreds af aktører i et givent projekt.
- (T) Med en øget afhængighed af digitalisering og dens infrastruktur, forøges risici tilsvarende, for at udefrakommende statsmagter eller cyborg-kriminelle netværk, kan hacke, lytte med på, eller plantere malware i den essentielle Grønlandske digitale infrastruktur, til stor skade for de Grønlandske institutioner og erhvervslivet.

I diskussionsafsnittet formuleres og konkretiseres markedskonceptet; *Ocean blue*, som på baggrund af et mættede byggemarked, med en høj grad af konkurrence, tilstræber en koncentrisk diversifikation strategi, ud fra princippet om at udvikle et produkt der er unikt, og derfor svært for konkurrenterne at replikere.

Ocean blue konceptet er der for er som følgende:

Lokation:

Qinngorput, som er Nuuks nye bydel. Herfra er der adgang til en international lufthavn, containerskibs havn, shoppemuligheder samt en lystbådshavn inden for en radius af 5 km. Bydelen er stadigvæk under opbygning og udvikling, og som en del af Sermersooq Kommunes fremtidig vækstplan, derfor udbydes der løbende arealtildelinger, evt. med udsigt ud over fjorden.

Kundesegment:

Konceptet ønsker at ramme den Grønlandske middelklasse/højere middelklasse som har økonomisk råderum, til at gå fra nuværende lejerstatus til kommende andelshavere/ejere. Disse er præget af et globalt udsyn, der ønsker at bosætte sig i et urbaniseret område, med adgang til alle de faciliteter en moderne storby kan tilbyde.

Boligmodel:

Andelsboligforeninger er i øjeblikket en populær model, der kombinerer muligheden for at eje en andel, inden for et økonomisk overkommelig budget, blandet med foreningens fællesskabs aktiviteter. En model der vist sig tiltrækkende på den Grønlandske måde at bo på, hvor der stadigvæk er fællesskab.

Byggekoncept:

Byggekonceptet tilstræbes i sit materialevalg, funktionalisme og arkitektur, at integrerer sig i omgivelserne. Derved vil byggematerialerne så vidt mulig, forsøges at indkøbes via Grønlandske producenter og leverandører. Funktionalismen vil være tilegnet, den Grønlandske måde at leve på, hvor der er en synergi, mellem udendørs og indendørs aktivitet.

Samarbejdsstrategi:

Via et partnering-samarbejde med andre byggeaktører, er målet at få etableret et fælles produktionsanlæg, der kan producere præfabrikeret moduler. Dette med henblik på at opnå byggefase, der uhindret af vejr og klima, kan strække sig over hele sæsonen, således at de enkelte moduler hurtigere lukkes af i etaper, under opførelse.

Efterord/perspektivering

Igennem specialet er der forarbejdet en tydelige empiri-proces, der måske for læseren nogle gange synes at stikke i flere retninger. Men ambitionen var allerede fra start; at skildre den komplekse sammenhæng der er mellem byggebranchen, og for mit vedkommende i et nyt territorie; den Grønlandske, og det omkringliggende samfund. For beskrive denne synergi bedst muligt, gjorde jeg brug af tre forskellige analytiske værktøjer, der måske undervejs mudre vandene yderligere, men i sidste ende gjorde mig i stand til at definere

en konkret strategi, til forhåbentlig brug for kommende rådgivnings- og entreprenør virksomheder, der ønsker at give sig i kast med et Arktisk byggeeventyr.

Referencer:

Redaktionen: Ny byggemetode vinder frem, Sermitsiaq, 8/9-2020
<https://sermitsiaq.ag/node/222889> (Tilgået 05/11-2020)

Grønlands Statistik: Grønland i tal 2020.

Grønlands Økonomiske Råd: Grønlands Økonomi foråret 2020.

Arctic Business Network: Bøvl og mangel på arbejdskraft, 2017
<http://arcticbusinessnetwork.blogspot.com/2017/12/bvl-og-mangel-pa-arbejdskraft.html> (Tilgået 17/11-2020)

Hans P. Steenfos & Jørgen Taagholt 2012: Grønlands Teknologi Historie, Gyldendal.

Svend Brinkmann & Lene Tanggaard: Kvalitative Metoder – En grundbog 2. udgave, Hans Reitzels forlag 2015, s. 5-640.

Cmbpoul 2006: fænomenologisk metode/hermeneutisk fortolkning
<https://www.sociologiskforum.dk/posts/faenomenologisk-metode-hermeneutisk-fortolkning/465> (Tilgået 15/12-2020)

Søren Brandi: Nøglen til din globale strategi – fremtidens succesfulde ledere har et globalt mindset, Hilde Brandt & Brandi
<https://hildebrandtbrandi.com/noeglen-til-din-globale-strategi/> (Tilgået 29/12-2020)

Marketingteorier.dk http://marketingteorier.dk/blue_ocean_strategy (Tilgået 03/01-2021)

Tanya Sammut-Bonnici & David Galea: PEST Analysis, 2014.

Helms M. Marilyn & Nixon Judy, Exploring SWOT analysis – where are we now? 2010.

Huong Ha & Ken Coghill 2006: E-Government in Singapore - A Swot and Pest Analysis.

Miller Ian: Who is Igor Ansoff? Ansoff's Matrix, 2018.

H. Igor Ansoff: Corporate Strategy – revised edition, Penguin Books, 1987.

Løgimose.dk <https://loegimose.dk> (Tilgået 1/1-2021)

Studieportalen.dk: Ansoff's vækstmatrice

<https://www.studieportalen.dk/kompendier/afsaetning/ansoffs-vaekstmatrice>
(Tilgået 27/11-2020)

Converse: The Story of Converse <https://www.converse.com.au/about-us>
(Tilgået 12/11-2020)

Udenrigsministeriet, Den Arktiske Strategi 2011-2020,
<https://um.dk/da/udenrigspolitik/lande-og-regioner/arktisk-portal/arktisk-strategi/> (tilgået 10/10-2020)

Hanna Rosa Rasch: Greenland Inhabited 2015
<https://kglakademi.dk/project/greenland-inhabited> (Tilgået 15/09-2020)

Redegørelse - Grønlandske Byggematerialer 2019.

Boligpolitisk redegørelse, 2012.

Trine Juncher Jørgensen: Grønland er ikke attraktiv nok, Sermitsiaq 2017.
<https://sermitsiaq.ag/node/200164> (Tilgået 17/09-2020)

Trine Juncher Jørgensen, Chefredaktøren anbefaler: Fravær af planlægning og styring i byggeriet, Sermitsiaq, 06/4-2019 <https://sermitsiaq.ag/chefredatoeren-anbefalerfravaer-planlaegning-styring-i-byggeriet> (tilgået 11/10-2020)

Bent H. Sørensen & Thomas Breinstrup: Grønland får verdens hurtigste internet i Arktis, Berlingske, 2017
<https://www.berlingske.dk/virkksomheder/groenland-faar-verdens-hurtigste-internet-i-arktis> (tilgået 27/12-2020)

Jesper Johannesen 2014: Vejen til det gode byggeri, Naalakkersuisoq
http://www.byginfo.gl/media/1110/bogakonferencen_1509_frist_dk.pdf (Tilgået 10/10-2020)

Kristian Lennert 2013: Vejen til det gode byggeri, Inuplan
http://www.byginfo.gl/media/1211/03_den-detaljerede-planlaegningsproces_projekteringsfasen.pdf (Tilgået 10/10-2020)

Grønlands Erhverv (GE) 2020: Grønland 2020-2021 årgang 11.

Ole Kirchert Christensen: Lufthavnsplan vedtaget: Tre nye lufthavne, check-in.dk, 2018 <https://check-in.dk/lufthavnsplan-vedtaget-tre-nye-lufthavne/>
(Tilgået 07/11-2020)

Aurora nr.1 2017, Grønlands Erhverv:

[http://ge.ga.gl/Portals/o/Nyheder/Aurora/Aurora%202017/Aurora%20nr %201 %202017.pdf](http://ge.ga.gl/Portals/o/Nyheder/Aurora/Aurora%202017/Aurora%20nr%201%202017.pdf) (Tilgået 15/12-2020)

Aurora nr.2 2017, Grønlands Erhverv:

<http://ge.ga.gl/Portals/o/Nyheder/Aurora/Aurora%202017/Aurora%20nr %202 %202017.pdf> (Tilgået 15/12-2020)

Aurora nr.3 2017, Grønlands Erhverv:

<http://ge.ga.gl/Portals/o/Nyheder/Aurora/Aurora%202017/Aurora%203-2017.pdf> (Tilgået 15/12-2020)

Aurora nr.4 2017, Grønlands Erhverv:

<http://ge.ga.gl/Portals/o/Nyheder/Aurora/Aurora%202017/Aurora%204-2017.pdf> (Tilgået 15/12-2020)

Aurora nr.1 2018, Grønlands Erhverv:

<http://ge.ga.gl/Portals/o/Nyheder/Aurora/Aurora%202018/Aurora%201-2018.pdf> (Tilgået 15/12-2020)

Aurora nr.2 2018, Grønlands Erhverv:

<http://ge.ga.gl/Portals/o/Billeder/Blade%20og%20magasiner/AURORA/Aurora%202-2018.pdf> (Tilgået 15/12-2020)

Aurora nr.3 2018, Grønlands Erhverv:

<http://ge.ga.gl/Portals/o/Nyheder/Aurora/Aurora%202018/Aurora%203-2018.pdf> (Tilgået 15/12-2020)

Aurora nr.1 2019, Grønlands Erhverv:

<http://ge.ga.gl/Portals/o/Billeder/Blade%20og%20magasiner/AURORA/Aurora%201-2019.pdf> (Tilgået 15/12-2020)

Aurora nr.2 2019, Grønlands Erhverv:

<http://ge.ga.gl/Portals/o/Nyheder/Aurora/Aurora%202-2019.pdf> (Tilgået 15/12-2020)

Aurora nr.3 2019, Grønlands Erhverv:

<http://ge.ga.gl/Portals/o/Nyheder/Aurora/Aurora%203-2019.pdf> (Tilgået 15/12-2020)

Aurora nr.1 2020, Grønlands Erhverv:

<http://ge.ga.gl/Portals/o/Billeder/Blade%20og%20magasiner/AURORA/Aurora%201-2020.pdf> (Tilgået 16/12-2020)

Aurora nr.2 2020, Grønlands Erhverv:

<http://ge.ga.gl/Portals/o/Nyheder/Aurora/Aurora%202-2020.pdf> (Tilgået 16/12-2020)

Aurora nr.3 2020, Grønlands Erhverv:

<http://ge.ga.gl/Portals/o/Nyheder/Aurora/Aurora%202018/Aurora%203-2020.pdf> (Tilgået 16/12-2020)

Naalakkersuisut: <https://naalakkersuisut.gl/da/Naalakkersuisut/Medlemmer-af-Naalakkersuisut> (Tilgået 15/11-2020)

Naalakkersuisut:

<https://naalakkersuisut.gl/da/Naalakkersuisut/Departementer/Udenrigsanliggende/Om-Udenrigsanliggende/Ansvarsomraader> (Tilgået 16/11-2020)

Naalakkersuisut:

<https://naalakkersuisut.gl/da/Naalakkersuisut/Departementer/Finans/Finanslovg> (Tilgået 17/11-2020)

Naalakkersuisut:

<https://naalakkersuisut.gl/da/Naalakkersuisut/Nyheder/2016/04/190416-Klimaafale> (Tilgået 17/11-2020)

Naalakkersuisut:

<https://naalakkersuisut.gl/da/Naalakkersuisut/Departementer/Forskning-Miljoe/Miljoe-og-beredskabsafd/VVM> (Tilgået 17/11-2020)

Grønlandsk lovgivning: <http://lovgivning.gl/lov?rid={FEC5A59B-30F6-4E02-8DE4-1B85E42EB395}> (Tilgået 17/11-2020)

Grønlandsk lovgivning: <http://lovgivning.gl/lov?rid=%7B7FF13361-5A48-4D05-95B1-D998C96D73BF%7D> (Tilgået 17/11-2020)

Grønlands Statistikbank:

https://bank.stat.gl/pxweb/da/Greenland/Greenland_OF_OF30/OFXFUNK.px/table/tableViewLayout1/ (Tilgået 18/11-2020)