

Fastighetsföretaget som developer och
aktiv partner vid kommersiella projekt

Magnus Andersson
Marcus Johansson

Department of Real Estate Science
Lund University, Sweden

Fastighetsvetenskap
Lunds tekniska högskola
Lunds universitet



ISRN LUTVDG/TVLM 00/5046 SE

LUND 2000

Inst för Teknik och Samhälle
Avd för Fastighetsvetenskap



Lunds Tekniska Högskola
Lunds Universitet
Box 118
221 00 Lund

LUNDS TEKNISKA
HÖGSKOLA
Lunds universitet

Dept of Technology and Society
Real Estate Science

Lund Institute of Technology
Lund University
P.O. Box 118
SE-221 00 Lund, Sweden

**Fastighetsföretaget som developer och aktiv partner
vid kommersiella projekt**

**The real estate company as developer and active partner
at commercial projects**

Examensarbete på D-nivå utfört av / Master of Science's Thesis by

Andersson, Magnus & Johansson, Marcus
Civilingenjörsutbildningen i lantmäteri, fastighetsekonomisk inriktning
Lunds Tekniska Högskola, år 2000

Handledare: Magnus Knutsson och Per Olsson
Skanska Öresund AB

Examinator: John Sandblad
Avdelningen för Fastighetsvetenskap

ISRN LUTVDG/TVLM 00/5046

Abstract: A study containing a future way to work for the real estate company and also which demands this requires. The authors' own definition of the real estate developer together with developer models at commercial projects. Description of partnering and the partnering process including risks and gains with this form of collaboration. (Swedish)

Sökord: fastighetsföretag, developer, developermodeller, partnering, partnering-processen

Keywords: real estate company, developer, developer models, partnering, partnering process



*"I believe that if someone trust me, then that places a greater onus
and responsibility on me than any contract ever written."*

Brian Fox, SDC Builders

Förord

Idéer och tankar till föreliggande examensarbete formades under föregående millenniums sista sommar. Från att ha varit en tillsynes odefinierbar massa fastlades till slut ramarna för uppsatsen under september månad.

Även om resan bitvis varit ganska mödosam är det nu med visst vemod vi ser tillbaka på tiden som varit. Vi vill rikta ett stort tack till personalen vid Skanska Öresund AB för det stöd vi fått härigenom. Ett speciellt tack till projektchef Magnus Knutsson och förvaltare Per Olsson, vilka bistått med värdefull handledning och sakkunskap under denna tidsperiod, samt lektor John Sandblad i egenskap av examinator.

Malmö, vårvintern år 2000

Magnus Andersson & Marcus Johansson



Sammanfattning

Syftet med detta examensarbete är att ge en beskrivning av hur ett fastighetsföretag kan arbeta som developer i de fall då kunden vill skapa utrymme för expansion och utveckling av sin verksamhet, samt att undersöka om samverkansformen partnering kan användas för att utveckla effektivare developermodeller. Examensarbetet baseras på litteraturstudier samt material inhämtat genom personliga samtal.

Den framtida fastighetsmarknaden kommer till stor del att grundas på kundorienterad vård och vidareutveckling av det befintliga fastighetsbeståndet. Kunskap om kunden, samverkan och samarbete med andra aktörer inom branschen kommer därigenom bli strategiskt viktiga konkurrensmedel för fastighetsföretaget. Speciellt tre olika arbetsområden, karaktäriserat av service management, informationshantering samt miljö- och kvalitetsarbete, är av vikt eftersom dessa utgör ett fundament för en effektivare arbetsmetodik och ett villkor för att liknande krav ska kunna ställas på samarbetspartners.

Partnering kan beskrivas som ett flertal olika affärsarrangemang vilka syftar till att underlätta samverkan mellan projektdeltagare för att stödja och förbättra genomförandet av projekt. Partnering förekommer i två olika former, dels projektpartnering, dels strategisk partnering. Projektpartnering innebär ett sätt att organisera samråd i enstaka projekt beträffande beslutsfattande och konfliktlösning för att uppnå viktiga projektmål. Strategisk partnering är fokuserat mot ett långsiktigt samarbete mellan inblandade projektdeltagare i syfte att uppnå effektivitets- och kvalitetsvinster genom att skapa välfungerande och samkörda arbetsgrupper.

Partneringprocessen består av fem olika faser som måste fullföljas för att samarbetet ska bli så givande som möjligt. De fem faserna är utformning av beställarens interna mål, val av partner, utformning av parternas gemensamma mål och ramar, utformning av projektets mål och ramar samt genomförande.

Enligt vår definition karaktäriseras developern av en organisation vilken kan öka fastigheters effektivitet genom fastighetsutveckling, ge kunder ökade möjligheter att fokusera på sin verksamhet samt erbjuda kunder finansieringsmöjligheter, kompetens, kontaktnät och långvarigt samarbete. Enligt vårt synsätt kan

developern huvudsakligen organisera sig på två olika sätt, nämligen som managementföretag eller bygg- och fastighetsföretag med en intern developerenhet. De olika organisationsscenarioerna medför olika risk- och vinstmöjligheter och kräver olika kompetenser.

Developermodellerna i uppsatsen utgår ifrån tre aktörer; fastighetsföretag som arbetar med någon form av fastighetsutveckling, kundföretag med areaintensiv verksamhet samt finansiärer. Grundtanken med developermodellerna är att kunden fokuserar alltmer på sin kärnverksamhet. Då ägandet av fastigheterna troligtvis är av underordnad betydelse antar vi att det finns ett intresse ur kundens synvinkel att sälja av sitt fastighetsbestånd i syfte att frigöra bundet kapital. Från developers perspektiv är detta intressant bl.a. därför att developern ges möjlighet till att ingå i långsiktiga samarbeten med solida kunder. I samtliga modeller antar developern rollen som en proaktiv problemlösare och idégenerator, vilken kan leverera både produkt- och supportlösningar åt kunden. Dessa helhetslösningar kan vara vitt skilda och sträcka sig till att omfatta allt ifrån finansieringsmetoder och tekniklösningar till att erbjuda stödfunktioner.

Genomförda samtal med representanter ur kundkategorin indikerar på att det verkar finnas en tendens till att vilja hyra snarare än att äga erforderliga ytor. En uppdelning mellan allmänna ytor respektive specifika ytor kan även göras med hänsyn till problematiken ett upplåtare/tagare-förhållande skulle medföra samt vilka ytor som har ett närmre förhållande till kärnverksamheten jämfört med andra.

Viljan att sälja av sitt fastighetsbestånd, sett ur storföretagssektorns perspektiv, tenderar att bli större vilket bekräftats vid genomförda intervjuer. Om detta är något som kommer att bli vanligare i framtiden eller något som enbart följer någon slags cykel, grundat på ekonomisk fundamenta och omvärldsfaktorer, är svårt att sja om. Någon förklaring till korrelationen mellan ägarstruktur, mode och ekonomiska fundamenta låter sig här heller inte göras. Klart är i varje fall att det för stunden tycks råda en trend, vilken innebär en kapitalförflyttning från fastigheter till andra tillgångsslag, bland storföretag med stabil balansräkning. Genom avyttring av fastigheter frigörs kapital vilket sedan kan återinvesteras i rörelsen och där avkasta mer än vad en fastighetsinvestering skulle medföra.

Ur developers perspektiv innebär denna utvecklingstendens att det finns en möjlighet för en framtida affärsrelation baserat på någon av developermodellerna. Om det är developern själv som ska finansiera fastighetstransaktion och därmed få rollen som ägare eller någon extern finansiär, får den rådande situationen avgöra. De olika aktörernas funktion i developermodellerna skiftar givetvis beroende på rådande situation och måste i detalj anpassas efter varje enskilt projekt.

Att i detalj kategorisera de förhållanden i vilka antingen developermodell 1 eller developermodell 2 är tillämpliga är svårt att göra. Detta eftersom en mängd faktorer måste vägas in i det enskilda fallet vilket gör det ohållbart att generellt peka ut situationer där respektive developermodell är tillämplig. En allmän indelning kan emellertid göras med avseende på risken vilken här ska förknippas med uppdelningen mellan allmänna respektive specifika ytor. Hög komplexitet d.v.s. övervägande del specifika ytor talar för developermodell 2 medan hög andel allmänna ytor således pekar mot developermodell 1.

Med anledning av att partnering i stort sett har varit ett okänt begrepp bland de intervjuade företagen har det generellt varit svårt att få företagen att diskutera kring samt sätta sig in i vad ett väl fungerande partneringförhållande skulle kunna medföra för deras del. Vi är övertygade om att samverkansformen partnering kan användas för att utveckla effektivare developermodeller. Marknaden är emellertid inte är mogen för det arbetssätt partnering innebär. En stor bidragande faktor till detta är troligtvis att fastighetsmarknadens aktörer inte har någon kännedom om begreppet och därmed inte är medvetna om fördelarna med partnering.



Summary

The purpose of this Master of Science's Thesis is to describe how a real estate company can work as a developer when a customer wants to create space for expansion and development of its business and to examine if partnering can be used to develop more effective developer models. The thesis is based on literature studies and personal conversations.

The future real estate market will be based on customer care and further development of the existing real estate stock. Knowledge about the customer together with co-operation with other actors within the branch will become strategic important means of competition for the real estate company. Three different management areas, namely service management, information management and quality and environmental management, will be especially important as they form a foundation for more effective working methods.

Partnering can be described as a denomination for several different business arrangements which purpose are to facilitate co-operation between project members and to support and improve project accomplishment. Partnering occurs in two different shapes, namely project partnering and strategic partnering. Project partnering is a way to organize consultation in single projects concerning decision making and conflict solution to accomplish important project targets. Strategic partnering represent a way to co-operate on a long term basis with different actors to achieve efficiency and quality profits through a well functioning task force.

The partnering process consists of five different phases. The five phases are owner's internal alignment, partner selection, alliance alignment, project alignment and work process alignment.

The developer, according to our definition, is a company who can add value through real estate development, give the customer increased possibilities to focus on core business and be able to offer financial support, knowledge, network and longterm co-operation. According to our point of view the developer can be organized mainly as a management company or a construction and real estate company with an internal developer unit. The two organization scenarios' bring different risk and profit opportunities and also demands different knowledge.

The developer models has its origin in three actors, namely the construction and real estate company which work with some kind of real estate development, customer companies with area intensive business and finance companies. The main purpose of the developer models is that the customer has its focuses even more on its core business. We assume that there is a customer interest to sell of their real estate, in order to release capital bonding, since the actual owning of the real estate is of subordinated meaning. This is interesting for the developer because he is given an opportunity to form longterm collaborations with solid customers. The three models bring the developer to take the role as a problem solver and an idea generator, which is able to bring both product and support solutions. These solutions can comprise everything from financial methods and technical solutions to offering support functions.

Our conversations with customer companies indicate that there seems to be a tendency towards renting rather than owning. The willingness to sell the real estate stock tends to grow more and more among large customer companies. If this is a trend that will become more usual in the future or if it's a cyclic phenomenon based on economic factors is hard to determine. However, it's a fact that at the moment there's a tendency of capital movement from real estates to other forms of assets among large companies with stable economy. When selling real estates, the companies' releases capital bonding which can be used by the company to core business investments instead.

From the developers point of view this tendency means that there are possibilities for future business relations based on the developer models. If it's the developer or if it's an extern finance company that shall finance the real estate transaction have to be decided based on each project scenarios. The different actors' functions in the developer models vary from project to project and have to be adapted in detail for each project.

To give an account of the situations in which either developer model 1 or developer model 2 are best to be used is hard to determine since several different factors have to be taken under consideration in each project. A general division can however be done between complex respective general areas. Developer model 2 is best suitable when there are areas with high complexity and developer model 1 is best to be used when the main part of the area is general.

It was in general difficult to get the companies to discuss what a relationship based on partnering could mean since partnering was a unknown conception among most of the interviewed companies. We are however convinced that partnering can be used to develop more efficient developer models if the market gets to know partnering and its advantages.

Innehållsförteckning

FÖRORD
SAMMANFATTNING
SUMMARY

1	INLEDNING	11
1.1	BAKGRUND	11
1.2	PROBLEMFÖRMULERING	12
1.3	SYFTE.....	12
1.3.1	<i>Delmål</i>	13
1.4	METOD.....	13
1.4.1	<i>Litteraturstudie</i>	13
1.4.2	<i>Strategi för personliga samtal</i>	13
1.4.3	<i>Källhänvisningsmetod</i>	14
1.5	AVGRÄNSNINGAR.....	14
1.6	MÅLGRUPP.....	15
1.7	KRITIK MOT ARBETET.....	15
1.8	DISPOSITION.....	15
2	VARFÖR ETT NYTT FASTIGHETSFÖRETAGANDE?.....	17
2.1	BAKGRUND	17
2.2	DET NYA FASTIGHETSFÖRETAGANDET	18
2.2.1	<i>Service management</i>	19
2.2.2	<i>Informationshantering</i>	22
2.2.3	<i>Miljö- och kvalitetsarbete</i>	24
2.3	SAMVERKAN OCH UTVECKLING MOT NYA ARBETSSÄTT	25
2.4	DELSAMMANFATTNING	26
3	PARTNERINGKONCEPTET – NYTT SÄTT ATT GENOMFÖRA AFFÄRER	28
3.1	BAKGRUND	28
3.2	VAD ÄR PARTNERING?.....	28
3.2.1	<i>Olika former av partnering</i>	29
3.2.2	<i>Olika nivåer av partnering</i>	30
3.2.3	<i>Partneringevolutionen</i>	32
3.3	VAD KAN PARTNERING INNEBÄRA FÖR ETT PROJEKT?	34
3.3.1	<i>Varför fungerar partnering?</i>	36
3.4	DELSAMMANFATTNING	36
4	PARTNERINGPROCESSEN.....	38
4.1	BAKGRUND	38
4.2	FAS 1: UTFORMNING AV BESTÄLLARENS INTERNA MÅL	39
4.2.1	<i>Identifiering av affärsområden och kärnkompetens</i>	39
4.2.2	<i>Utvärdering av om ett partnersamarbete kan uppfylla affärsområdena</i>	39
4.2.3	<i>Intern förberedelse och utbildning</i>	40
4.3	FAS 2: VAL AV PARTNER	40
4.3.1	<i>Formering av bedömningsgrupp</i>	41
4.3.2	<i>Utförning av bedömningskriterier samt val av partner</i>	41
4.4	FAS 3: UTFORMNING AV PARTERNAS GEMENSAMMA MÅL OCH RAMAR	42
4.4.1	<i>Förtroendeetablering</i>	43

4.4.2	<i>Kommunikationsetablering</i>	43
4.4.3	<i>Utformning av partneringdokument</i>	43
4.4.4	<i>Utveckling av kontrollsystem</i>	45
4.5	FAS 4: UTFORMNING AV PROJEKTETS MÅL OCH RAMAR.....	46
4.5.1	<i>Upprättande av projektspecifikt partneringavtal</i>	46
4.6	FAS 5: GENOMFÖRANDEFASEN	47
4.6.1	<i>Säkerställande av målinformation</i>	48
4.6.2	<i>Projektgenomförande</i>	48
4.6.3	<i>Analys av arbetsprocessen</i>	48
4.7	PRAKTIKFALL.....	49
4.8	DELSAMMANFATTNING	57
5	MODELLER FÖR DEVELOPERN VID KOMMERSIELLA PROJEKT	58
5.1	BAKGRUND	58
5.2	DEFINITION SAMT ORGANISATION	58
5.2.1	<i>Managementföretaget</i>	59
5.2.2	<i>Bygg- och fastighetsföretag med intern developerenhet</i>	59
5.3	FUNKTION	59
5.4	PARTNERING I DEVELOPERMODELLERNA	61
5.5	DELSAMMANFATTNING	62
6	SAMTAL MED NÄRINGSLIVET OM MODELLERNA	64
6.1	BAKGRUND	64
6.2	SAMTAL MED KUND.....	64
6.3	SAMTAL MED FASTIGHETSFÖRETAG	68
6.4	SAMTAL MED FINANSIÄR.....	72
6.5	DELSAMMANFATTNING.....	76
7	SLUTSATSER OCH AVSLUTANDE KOMMENTARER	79
7.1	UTVECKLINGSTENDENSEN	79
7.2	MODELLERNAS KONSEKVENSER	80
7.3	ORGANISATION OCH BESTÄLLARKOMPETENS.....	81
7.4	NYA MÖJLIGHETER.....	82
8	KÄLLFÖRTECKNING	84

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Fastighets- och byggsektorn har under det senaste årtiondet genomgått en radikal förändring. Som en följd av bl.a. fastighetskrisen har konkurrensen ökat i branschen. Detta har medfört ett mer serviceinriktat fastighetsföretagande, där kunden sätts i centrum, i syfte att försöka stärka dels marknadspositionerna och dels konkurrenskraften.

Det allt hårdare konkurrens klimatet leder till att det blir oerhört viktigt för fastighetsföretaget att finna lojala kunder samt att ta till sig nya arbetssätt för att vårda sina befintliga kunder. Kundnytta, kundservice och mervärde över tiden blir allt viktigare att fokusera på än enbart det enskilda projektet. Nya affärslösningar krävs för det proaktiva fastighetsföretaget där man hela tiden själv tar initiativ, söker upp kunder, tar fram kreativa idéer och skapar nya affärsmöjligheter. I dagens läge går det inte att enbart sälja kvadratmeter utan man måste kunna erbjuda kunden attraktiva helhetslösningar i allt från teknikfrågor till finansieringsmöjligheter.

Den generella utvecklingstendensen inom alla företag, oavsett näringsgren, är en tydligare fokusering mot kärnverksamheten där underordnade stödfunktioner överläts till en annan organisation. Anledningen till förfaringssättet är många, men ofta handlar det om att frigöra kapital som ligger bundet i sidoverksamheter. På detta sätt skapas utrymme för expansion och utveckling av den strategiska verksamheten. Om exempelvis ett industriföretag äger sina produktionsfastigheter utgör dessa troligtvis endast en av resurserna som utnyttjas i tillverkningsprocessen. Då finns det ingen egentlig anledning att binda kapital i byggnader som annars skulle kunna utnyttjas till investering i kärnverksamheten. I stället väljer kanske företaget att sälja av sitt fastighetsbestånd och sedan hyra tillbaka erforderliga ytor i strävan mot en mer renodlad verksamhet.

Härigenom anser vi att en rad intressanta möjligheter genereras för fastighetsföretaget, dels vad gäller nya arbetsuppgifter och dels vad gäller möjlighet till att etablera långsiktig samverkan och dialog med solida kunder. Nya arbetssätt och ny kompetens krävs emellertid för att ta till vara på dessa möjligheter. Ett

alternativ kan vara att fastighetsföretaget antar en proaktiv roll som möjliggörare och rådgivare, d.v.s. som developer. Traditionellt har det i den amerikanska bygg- och fastighetsbranschen funnits mindre företag som arbetat som developers under en längre tid. Den amerikanska modellen innebär att man utifrån kundens krav, behov samt önskemål identifierar, utvecklar och utformar projekt som sedan säljs. Beroende på projektets art arbetar developern enligt olika developermodeller, d.v.s. hur projektet ska genomföras och vilka roller de inblandade aktörerna ska ha.

För att på ett effektivt sätt kunna arbeta som developer samt för att kunna behålla konkurrenskraften och uppnå de mål som marknaden idag ställer, behövs det nya kreativa former av samverkan mellan fastighetsföretaget, kunden samt andra aktörer. En metod att uppnå detta är genom partnering, som närmast kan beskrivas som ett flertal olika affärsarrangemang som syftar till att underlätta samverkan mellan inblandade aktörer i ett projekt.

1.2 Problemformulering

Denna uppsats kommer att grunda sig på följande problemformulering. Hur kan ett fastighetsföretag utveckla ett effektivare samarbete och en ömsesidig samverkan med kunder? Kan partnering utgöra en metod för att uppnå detta och vilka krav kommer då att ställas på fastighetsföretaget? Vilka risker och vinster kan ett sådant arbetssätt medföra? Hur ska developern definieras och vilka funktioner ska denna ha vid kommersiella projekt?

1.3 Syfte

Vi vill beskriva hur ett fastighetsföretag kan arbeta som developer i de fall då kunden vill skapa utrymme för expansion och utveckling av sin verksamhet, samt undersöka om samverkansformen partnering kan användas för att utveckla effektivare developermodeller.

1.3.1 Delmål

För det första vill vi ge en allmän introduktion till ämnet genom att redogöra för det nya fastighetsföretagandet.

För det andra vill vi undersöka och beskriva olika aktörers synsätt gällande fastighetsföretag med developerinriktning, kunder samt finansiärers roller och funktioner i de fall kunden avyttrar sina fastigheter i syfte att frigöra bundet kapital.

För det tredje vill vi undersöka om ett fastighetsföretag med developerinriktning, kund samt finansiär kan samverka genom partnering och därigenom utveckla effektivare developermodeller.

1.4 Metod

Följande uppsats baseras på litteraturstudier och material inhämtat genom personliga samtal. I ett fall fanns dock ej möjlighet att genomföra personligt samtal varför vi valde att sammanställa ett antal frågor som sedan skickades till det aktuella företaget.

1.4.1 Litteraturstudie

Böcker, tidningsartiklar samt material från Internet som är relevant för uppsatsen har studerats. Syftet med detta har varit dels att få en uppfattning om ämnet i stort och dels för att få en inblick i respektive författares åsikter och erfarenheter. Litteratursökning har skett med hjälp av ämnesanknutna nyckelord på universitetsbiblioteken genom Lolita och Libris samt Internet.

1.4.2 Strategi för personliga samtal

Inledningsvis valde vi ut ett antal företag vilka föll inom ramen för gjorda avgränsningar. Därefter tog vi kontakt med en person på respektive företag, dels för att presentera syftet med vårt examensarbete dels för att finna den rätta personen att utföra samtalet med. Samtalets syfte var att kartlägga respektive

företagsrepresentants åsikter, visioner och praktiska erfarenhet av olika affärslösningar.

Samtalsprocessen byggdes upp enligt den i Liljeqvists (1977) Samtal utan misstag presenterade metoden, där samtalet delas in i tre olika avdelningar:

- Initiering av samtalet: öppen och spontan inledning för att lägga grunden för ett givande och avslappnat samtal
- Genomförande av samtalet: i detta steg får den intervjuade personen ge sin syn på de frågeställningar som presenteras och diskuteras under samtalets gång
- Avslutande av samtalet: den intervjuade personen ges under denna fasen tillfälle att komplettera med sådant som han/hon tycker är relevant

I enlighet med Liljeqvists metod upprättade vi en samtalsguide där samtalet genomförs endast efter vissa i förväg uppställda frågeställningar. På detta sätt blev den intervjuade inte styrd i en viss riktning utan kunde själv, utifrån egna erfarenheter och visioner, ge sin syn på ämnesfrågan.

1.4.3 Källhänvisningsmetod

Vid källhänvisning har vi använt det s.k. Harvardsystemet. Harvardsystemet innebär insättning av källangivelser i en parentes i löptexten. Källhänvisningen uttrycks som författarens efternamn samt tryckår.

1.5 Avgränsningar

Uppsatsen avgränsas enligt följande:

För det första avgränsas aktörerna till att omfatta enbart developer, kund samt finansiär. Developergruppen omfattas av bygg- och fastighetsföretag som bedriver projektutveckling i någon form, medan kundkategorin karaktäriseras av företag med areaintensiv verksamhet.

För det andra genomförs endast samtal med aktörer verksamma i Malmö och Lund regionen.

För det tredje har vi valt att begränsa antalet företag till 9 stycken, varav 3 inom kundkategorin, 3 inom developerföretagen samt 3 inom finansiärgruppen.

För det fjärde behandlar arbetet endast kommersiella projekt.

1.6 Målgrupp

Vår målgrupp är följande:

Fastighets- och byggföretag, konsultföretag inom fastighetsbranschen, finansiärer samt större areaintensiva företag vilka förhoppningsvis kan finna nya arbetsätt och metoder att arbeta med.

Kurskollegor, d.v.s. studerande inom lantmäteri samt väg- och vattenbyggnad med inriktning mot fastighetsekonomi och fastighetsutveckling.

1.7 Kritik mot arbetet

Ett delavsnitt i uppsatsen behandlar näringslivets syn rörande skisserade modeller för developern. I samtliga fall så när som på ett har åsikterna inhämtats genom personlig intervju. Eftersom mötena har föregåtts av ett utskick innehållande uppsatsens övergripande tankegångar och frågeställningar är det möjligt att de intervjuade personerna blivit styrda genom detta förfaringssätt. Vidare föreligger det en problematik rörande personernas representerbarhet för företaget. Svaren utgör ej företagets samlade åsikt utan enbart enskild tjänstemans.

1.8 Disposition

Föreliggande uppsats består av ett formaliaavsnitt följt av fyra avgränsade delar.

Första delen, omfattande kapitlen 2-4, utgörs av en litteraturstudie beskrivande det nya fastighetsföretagandet, partnering och partneringprocessen.

Andra delen, innefattande kapitel 5, innehåller våra egna developermodeller samt kommentarer och beskrivningar kring dessa.

Tredje delen, omspännande kapitel 6, redovisar näringslivets tankar och åsikter rörande skisserade developermodeller.

Den fjärde och avslutande delen, vilken återfinns i kapitel 7, behandlar uppsatsens slutsatser.

2 Varför ett nytt fastighetsföretagande?

2.1 Bakgrund

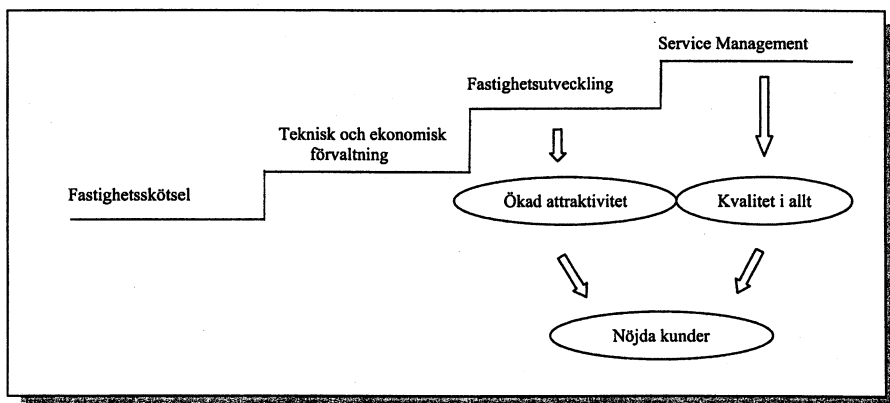
Vid nyproduktion under 1980-talets högkonjunktur förankrades detta många gånger i bristfälligt utförda marknadsanalyser. Dessa analyser grundade sig huvudsakligen på de förväntade behoven hos de framtida potentiella kunderna. Ibland var situationen till och med sådan att nyproduktion ägde rum utan hänsyn till det egentliga behovet. Denna period är emellertid sedan länge förbi och situationen idag ter sig helt annorlunda. Vi har delvis övergått från byggande mot förvaltning och fastighetsutveckling, med fokusering på kundens behov och efterfrågan. Den stora framtida marknaden kommer att grundas på kundorienterad vård och vidareutveckling av det befintliga fastighetsbeståndet, där kunskap om kunden, samverkan och samarbete med andra aktörer inom branschen blir strategiskt viktiga konkurrensmedel för fastighetsföretaget (Fernström, 1994).

I kapitel 2 kommer vi att redogöra för tre speciellt viktiga managementområden som är centrala för att uppnå en högre grad av samverkan och samarbete. Det första området är att skapa nytta och värde för kunden, d.v.s. service management. Det andra området, informationshantering, är att skapa nya kommunikationsvägar som ger företagets medarbetare möjlighet att på ett bättre och smidigare sätt kommunicera direkt med sina partners och kunder. Det tredje och sista området är att vidga vyerna och se sin verksamhet som en del i ett större affärssystem där aktivt miljö- och kvalitetstänkande utgör viktiga parametrar. Detta dels för att företaget ska uppfattas som trovärdigt av marknaden och dels för att man ska kunna ställa liknande krav på sina samarbetspartners. De ovan nämnda managementområdena utgör även ett fundament för att samarbetsformen partnering ska kunna tillämpas. Partneringbegreppet kommer att redogöras för ingående i kapitel 3 och 4.

2.2 Det nya fastighetsföretagandet

Traditionellt fastighetsföretagande har delvis tidigare gått ut på att bygga nytt samt sköta och underhålla sitt fastighetsbestånd. Expansion under 30 år har skapat ett mycket stort fastighetsbestånd. Fokus har inte legat på kundrelationen utan denna har snarare kommit att få en underordnad betydelse i verksamheten. Tonvikten har istället legat på den tekniska och operativa delen av förvaltningsområdet. Tillgångarna för fastighetsföretaget enligt detta synsättet har varit de rent fysiska byggnaderna (Fernström, 1994).

Detta traditionella synsätt har under senare år fått omprövas kraftigt. I det professionella fastighetsföretaget utgörs tillgångarna istället av kunderna och begreppet fastighetsförvaltning har fått en vidare och bredare definition. I boken *Fastighetsföretagaren inför 2000-talet* definierar Fernström (1994) det professionella fastighetsföretaget som ett företag där man, förutom att arbeta med den traditionella ekonomiska och tekniska förvaltningen, lägger stor vikt på fastighetsutveckling och service management. Fastighetsutveckling syftar här till att öka attraktiviteten hos fastigheterna och service management till att öka servicegraden och kvaliteten i den levererade tjänsten. Att tjänsten har en hög grad av kvalitet är idag utomordentligt viktigt. Kvalitet kostar inte, utan det är avsaknaden av kvalitet som leder till merkostnader genom att företaget får svårt att behålla sina befintliga kunder och att skaffa nya. Medan en nöjd kund automatiskt säljer in företaget till 2-3 nya kunder blir en missnöjd kund oftast en antisäljare. Generellt kostar det ungefär 5 gånger så mycket att värva en ny kund än att behålla och vårda en befintlig (Fernström, 1996).



Figur 1: Fastighetsförvaltningens utveckling (Fernström, 1994)

Nedan följer några av de arbetssätt som det moderna fastighetsföretaget kan sägas arbeta utifrån (Grandin et al, 1997):

- Företaget och dess medarbetare har en utpräglad kundfokusering och ett kvalitetsorienterat arbetssätt
- Man ser fastighetsföretagandet som en process där input utgörs av fastighetskapital, kunnande och information samt output av utrymme och service som leder till mervärde för kunden
- Objekten ses utifrån ett livscykelperspektiv och dess olika stadier; behov-design-produktion-förvaltning-utveckling-avveckling
- Man ser den enskilda byggnaden som ett företag i företaget
- En service- och tjänsteproduktion där byggnaden utgör en del i helheten och där objektet ses som ett medel och inte som ett mål

2.2.1 Service management

Ur kundens synvinkel är det många gånger inte bara själva utrymmet som är det intressanta utan även de tjänste- och servicefunktioner som fastighetsföretaget kan leverera ihop med ytan. Tillhandahållande av kvadratmetrar blir därför enbart en av parametrarna i det totala erbjudandet och service management blir därmed ett viktigt konkurrensmedel för fastighetsföretaget. Detta främst genom att kunderna tenderar att blir alltmer krävande.

Kundfokusering och kundorientering

På senare delen av 1990-talet har fastighetsbranschen genomgått en stor förändring där företagen har arbetat mycket aktivt med att vidareutveckla och förädla fastighetsföretagandet. Numera är kund- och marknadsorientering såväl som affärsidé, affärsstrategier, kund, service och produkt centrala nyckelbegrepp i många fastighetsbolag. Den pågående utvecklingen kan närmast ses som en framtvingad process för att skapa konkurrenskraft på marknaden.

Det hårdnande konkurrens klimatet har medfört att man kan aldrig vara säker på hur länge kunderna stannar kvar som hyresgäster. Fastighetsföretagets lönsamhet beror följaktligen alltmer på hur företaget arbetar med att vårda sin befintliga kundkrets, d.v.s. hur man jobbar med att göra kunderna mer lojala.

Innan fastighetskrisen slog igenom på den svenska marknaden i början av 1990-talet arbetade fastighetsföretagen sällan med att utveckla strategier för att behålla och generera nya kunder till verksamheten. Tyngdpunkten lades istället på produktion, eftersom investeringar i fastigheter var en mycket lukrativ affär. Detta betraktelsesätt gick bra ända tills dess att fastighetsaktierna och fastigheternas värde börja sjunka samtidigt som Sverige gick in i en lågkonjunktur. Plötsligt insåg många företag att man måste finna nya vägar för uppnå lönsamhet i bolaget nu när det inte längre gick att leva på nyproduktion och fastigheternas värdestegring (Fernström, 1994).

En av fastighetskrisens följder blev att många hyresgäster valde att säga upp sina hyreskontrakt och flytta ut till lokaler med sämre läge i syfte att sänka sina hyreskostnader. Vad gäller de kommersiella fastigheterna slog detta speciellt hårt mot kontorsfastigheterna eftersom överproduktionen här varit avsevärd (Jaffe, 1994). Resultatet av detta blev att flera bolag nu fick stora tomytor att förvalta där det inte fanns någon hyresgäst (Fernström, 1994).

Effekterna av fastighetskrisen var och är fortfarande många. För fastighetsföretagandets del har krisen medfört en förändringsprocess mot en ökad kundfokusering och kundorientering. D.v.s. ett tanke- och handlingssätt som genomsyrar hela organisationen där kunden sätts i centrum och vård om hyresgästen i många fall blir viktigare än vård om fastigheter. Förändringsprocessen mot en högre grad av kundfokus har bl.a. medfört att det blivit oerhört viktigt med rätt personalsammansättning och kompetens i fastighetsföretaget, alltifrån ledningsstruktur ner till den enskilda husvärden.

Att arbeta med kundorientering och kundfokusering är många gånger inte lätt för fastighetsföretaget och i praktiken kommer dessa ledande begrepp i skymundan. De största barriärerna som försvårar ett arbetssätt med kunden i centrum är (Ljung et al, 1998):

- Lagar, regler och förordningar som sätter gränser för vilka åtgärder som får vidtagas när, var och hur
- Företagets kompetens, egna resurser samt ekonomiska ramar

Kvalitet i service management

Definitionen av ordet tjänst och vad detta begrepp innebär är inte entydigt. Tjänster är i grunden mer eller mindre abstrakta och subjektiva till sin karaktär d.v.s. tjänster existerar inte fysiskt och kan inte upplevas förrän de levereras och

konsumeras. Det går visserligen att beskriva tjänsten på olika sätt genom marknadsföring men det går aldrig att ersätta den reella upplevelsen av tjänsten. Den person som vill köpa en tjänst befinner sig i en helt annan situation än den som vill köpa en vara.

Mycket av ett fastighetsföretags framgång beror på hur tidigare kunder upplevt tjänstens kvalitet och hur väl denna överrensstämmer med deras förväntningar. De kunder som upplevt att den levererade tjänsten stämmer överens med de krav dessa ställt, säljer ofta in företagets tjänster till andra potentiella köpare medan den missnöjde förvandlas till en antisäljare (Fernström, 1994).

Tjänstekvaliteten som den upplevs av kunden har två kvalitetsdimensioner (Grönroos, 1997):

- Teknisk kvalitet, som är ett uttryck för vad kunden får i sin interaktion med företaget
- Funktionell kvalitet, som är ett uttryck för hur kunden upplever sanningens ögonblick d.v.s. interaktionen mellan köparen och säljaren

Utöver de två kvalitetsdimensionerna spelar fastighetsföretagets image en stor roll för företagets tjänsteerbjudande eftersom den kan påverka kvaliteten på en rad olika sätt. Om företagsimagen anses som positiv av marknaden är det lättare för företaget att rätta till ett misstag som uppstått med kunden och vice versa. Imagen verkar som ett filter och bildar tillsammans med de två kvalitetsdimensionerna tjänstens total kvalitet (Grönroos, 1997).

För service- och tjänsteproducerande företag finns en rad faktorer som är centrala för att nå framgång. I gjorda undersökningar har man kommit fram till att den upplevda sammanlagda tjänstekvaliteten huvudsakligen beror på följande sex faktorer (Grönroos, 1997) vilka är högst applicerbara på fastighetsföretaget:

- Yrkesmässighet och sakkunskap
- Uppträdande och attityder
- Tillgänglighet och flexibilitet
- Pålitlighet
- Återställning
- Rykte och trovärdighet

Att utveckla en servicekultur inom företaget är en oerhört lång och komplicerad resa och kräver att en mängd frågeställningar behandlas. Problemet är en strategisk fråga främst eftersom ett stort ansvar vilar på företagsledningen och de som är ansvariga för utvecklingen, men även genom att man måste ha en personalstyrka som har för avsikt att engagerat arbeta mot en utveckling av servicekulturen i företaget. Att ständigt identifiera, analysera och förändra sin organisation är viktigt moment i fastighetsbolagets utveckling mot ett service- och tjänsteleveransföretag.

2.2.2 Informationshantering

Information och informationshantering är ett viktigt led för kunna bedriva ett effektivt fastighetsföretagande och är en förutsättning för företagets överlevnad och konkurrenskraft. Att på ett smidigt sätt kunna lagra, bearbeta och få fram rätt information har blivit en strategisk produktionsresurs för fastighetsbolaget eftersom det krävs en stor mängd information för att styra verksamheten (Grandin et al, 1997).

Datamognaden har traditionellt sätt varit mycket låg inom bygg- och fastighetsbranschen. Detta kan i vissa fall förklaras med att företagsorganisationen saknat kunnande och kompetens inom IT vilket medfört felinvesteringar. Utbildning av företagets medarbetare i informationshantering har överlag varit undermålig. Datorn har tenderat att bli en dyr räknedosa snarare än en viktig stödfunktion till kärnverksamheten. Dessutom har många byggföretag haft den uppfattningen att man skulle utveckla egna skräddarsydda system för att uppnå konkurrensfördelar. Effekterna har emellertid många gånger blivit det omvända d.v.s. att man sitter på hopplöst föråldrade datorsystem som inte utnyttjas utan bara kostar pengar (Fernström, 1996). I en nyligen gjord undersökning, IT-barometern 98, kan emellertid konstateras att byggbranschens datamognad ökat och förväntas öka även i framtiden, med fokus på dokumenthantering och Internet/Webbteknik. Undersökningen pekar även på att företagen upplever att satsningen på IT givit resultat i form av en bättre produktivitet och en högre kvalitet i utfört arbete (IT-barometern 98, www.itbof.com).

Många företag har nu aktivt börjat arbeta med IT-strategier för att på ett så effektivt sätt som möjligt kunna implementera informationshantering i organisationen. IT-strategier har blivit en nyckel för att lyckas med affärsidén och kan karakteriseras av följande fem dimensioner (Grandin et al, 1997):

- Fastighetsföretagets affärsidé och mål: I grunden är det företagets affärsidé och mål som utgör startpunkten för vilken typ av information som ska inhämtas, lagras, bearbetas, utvecklas och genereras
- Informationsstrategi: Informationsstrategins ändamål är att beskriva syftet med informationen, informationens innehåll och behovet av samordning i organisationen
- Systemstrategi: Systemstrategin är den strategi som åskådliggör de principer som datasystemet ska byggas upp kring, t.ex. val av systemstruktur och systemuppbyggnad samt riktlinjer för systemförvaltning och IT-organisation
- Datateknisk strategi: Strategin utgör teknikdelen i IT-strategin och innefattar bl.a. datateknisk lösning, datasäkerhetsstrategi och val av leverantörer
- Strategi för kompetensutveckling: Kompetensutveckling är i grund och botten den faktor som avgör hur bra informationshanteringen kan bli i en organisation. Utan kompetens kan heller inte IT-teknologin utvecklas till att bli en viktig stödfunktion åt kärnverksamheten

De omedelbara nyttorna med en utvecklad IT-kultur i företaget är många. Fernström (1996) anger följande effekter då IT utvecklats till ett effektivt verktyg för företagets bedrivna verksamhet:

- En bättre arbetsplats för de anställda
- Ökad kundnytta och mervärde för kunden då kommunikationen blir betydligt enklare
- Diskussionen med kunden underlättas då man kan erbjuda modellering och visualisering av exempelvis ett projekt
- Ökat intresse från omvärlden när man genom Internet kan kommunicera med marknaden och kunden samt hålla dessa uppdaterade vad gäller företagets verksamhet
- Lägre vakansgrad i företagets fastighetsbestånd då Internet kan bli företagets digitala marknadsplats. Lokalsökandet underlättas således även för kunden
- Ett sätt för att uppnå en ökad samverkan

För att ovanstående nyttor ska uppstå måste många gånger företagets hela datamognad öka, vilket leder till att stora resurser måste avsättas för att uppnå formulerade mål (Fernström, 1996). Att avsätta medel för utveckling av IT-verksamheten blir minst lika viktigt som att avsätta medel för att uppnå fastighetsföretagets miljö- och kvalitetspolicy.

Etablering av en gemensam IT-strategi är en vital del för att uppnå en ökad samverkan och ett fördjupat samarbete mellan partners. Eftersom en sådan arbetsmetodik kräver välutvecklade kommunikationsprinciper kan implementering av integrerade IT-nätverk stödja processen mot en effektivare kommunikation. Studier visar att den initiala investeringskostnaden för att etablera ett IT-nätverk vida understiger de långsiktiga fördelarna (Bennett et al, 1998).

Utvecklingen inom IT sker med en otrolig hastighet och de hjälpmedel som förut bara var en dröm är nu en realitet. Genom IT-revolutionen har det skapats nya vägar för att dels uppnå en större samverkan och dels för att uppnå en bättre kommunikation mellan fastighetsföretaget, kunden och andra inblandade intressenter.

2.2.3 Miljö- och kvalitetsarbete

Miljö- och kvalitetsarbete har under 90-talet fått en allt större betydelse för fastighetsföretaget. Att arbeta fortlöpande med både miljö- och kvalitetsfrågor är numera en affärsstrategisk fråga och en metod att uppnå konkurrensfördelar både på nationell och internationell nivå. Aktivt miljö- och kvalitetsarbete har blivit en fråga om överlevnad och integreras alltmer i företagets och organisationens dagliga verksamhet.

Speciellt miljöfrågor handlar idag inte längre om lagar, förordningar och andra myndighetskrav utan det är marknaden som till stor del kräver att fastighetsföretagen arbetar offensivt med dessa frågeställningar. Företag som arbetar proaktivt erhåller en bättre image vilket i slutändan gör att miljö blir en framgångsfaktor och ett viktigt säljargument (Fernström, 1996).

De direkta fördelarna med miljö- och kvalitetsarbete kan beskrivas med att (SIS Forum AB, <http://forum.sis.se>):

- Det är ett sätt att uppnå kostnadseffektivitet och en högre grad av lönsamhet i den bedrivna verksamheten
- Kvalitets- och miljöarbete ger pengar och ett ökat förtroende
- Nya kundönskemål har uppstått där kunden kräver kvalitet och att produktionen sker på ett miljösäkert sätt

- Fastighetsföretaget får en ökad konkurrenskraft både i det kortsiktiga och långsiktiga perspektivet
- Det är ett måste för att fastighetsföretaget ska kunna ställa krav på de egna leverantörerna
- Det är en metod för att stärka och utveckla långsiktiga relationer med kunder, leverantörer och andra intressenter

Kvalitets- och miljöarbete är en fortlöpande process i företaget som i grund och botten handlar om att inventera och identifiera problemområden och sedan åtgärda dessa. Processen är inte något besparingsprogram utan ett sätt att förändra företagskulturen och medarbetarnas attityder och värderingar i riktning mot ett mera kundfokuserat synsätt.

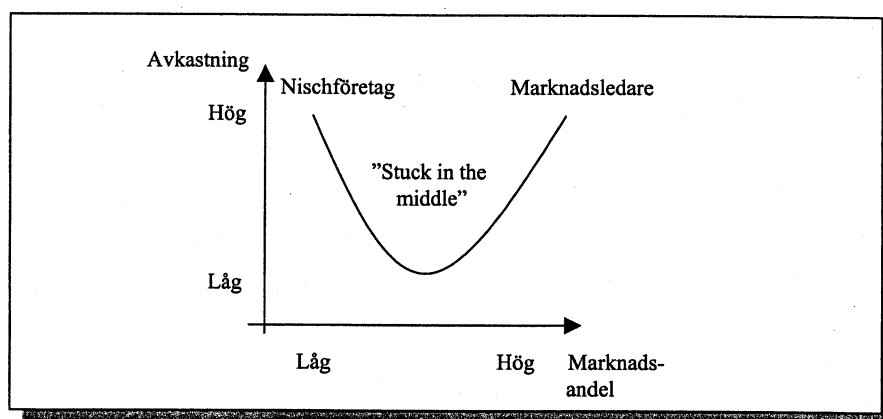
2.3 Samverkan och utveckling mot nya arbetssätt

För att fastighetsföretagen ska kunna följa med i dagens utvecklingstakt krävs det dels att man fokuserar på sin primära verksamhet och dels att man utvecklar ett nära samarbete både vad gäller kunder och andra aktörer som t.ex. finansiärer. Ett företag är både kund och leverantör på samma gång. Fastighetsbolaget har hyresgästen som kund och byggaren som leverantör samtidigt som byggaren har fastighetsföretaget som kund och byggmaterialtillverkaren som leverantör o.s.v. För fastighetsföretags del gäller det att utveckla långsiktiga relationer på två fronter, dels mot sina kunder och dels mot sina leverantörer (Fernström, 1996). Leverantörsbegreppet behöver inte här inskränkas till att gälla enbart materialleverantörer, utan kan exempelvis även vara finansiärer och facility managementföretag.

Att börja med långsiktiga samarbeten och djupare samverkan mellan olika intressenter är inget lätt steg. I grunden krävs öppenhet, flexibilitet, etik, moral, ömsesidigt förtroende och en vilja att arbeta i långsiktiga allianser där man inte byter samarbetspartner efter varje projekt.

Den s.k. porterkurvan, se figur 2, beskriver på ett enkelt sätt hur företag kan konkurrera. Detta kan i grund och botten bara ske på två sätt. Antingen kan man inta en marknadsledande ställning eller så specialiserar man sig och finner sin nisch, allt för att inte hamna i säcken (Fernström, 1994). Visserligen generaliserar porterkurvan verkligheten en hel del men den förklarar på ett överskådligt sätt marknadens spelregler. För bygg- och fastighetsbolagens del gäller det att sondera och hitta sin roll på marknaden. Genom nya nischinriktningar kan företagen finna

nya konkurrensmedel som leder till stärkta marknadspositioner. En sådan nischinriktning kan t.ex. innebära specialisering mot ett visst marknadssegment, t.ex. köpcentra eller hotellfastigheter, eller att anta formen som rådgivare och möjliggörare, d.v.s. developer.



Figur 2: Porterkurvan (Fernström, 1994)

2.4 Delsammanfattning

Den framtida fastighetsmarknaden kommer till stor del att grundas på kundorienterad vård och vidareutveckling av det befintliga fastighetsbeståndet, där kunskap om kunden, samverkan och samarbete med andra aktörer inom branschen blir strategiskt viktiga konkurrensmedel för fastighetsföretaget. Speciellt tre olika områden är viktiga eftersom dessa utgör ett fundament för en effektivare arbetsmetodik och ett villkor för att liknande krav ska kunna ställas på samarbetspartners. Arbetsområdena karaktäriseras av service management, informationshantering samt miljö- och kvalitetsarbete.

Ur kundens synvinkel är det många gånger inte själva lokalen eller byggnaden, d.v.s. de tekniska lösningarna som är det intressanta för denna, utan istället de funktioner som kan utveckla ett mervärde för kärnverksamheten. Tillhandahållande av utrymme tillsammans med differentierade servicefunktioner bildar fastighetsföretagets totalerbjudande till kunden.

Miljö- och kvalitetsfrågor handlar idag inte längre om lagar, förordningar och andra myndighetskrav utan det är marknaden som till stor del kräver att fastighetsföretagen arbetar offensivt med dessa frågeställningar. Företag som

Fastighetsföretaget som developer och aktiv partner

arbetar proaktivt erhåller en bättre image vilket i slutändan gör att miljö och kvalitet blir en framgångsfaktor och ett viktigt säljargument.

Etablering av en effektiv informationshantering är en vital del för att uppnå en ökad samverkan och ett fördjupat samarbete mellan partners. Eftersom en sådan arbetsmetodik kräver välutvecklade kommunikationsprinciper kan implementering av integrerade IT-nätverk stödja processen mot en effektivare kommunikation. Studier visar att den initiala investeringskostnaden för att etablera ett IT-nätverk vida understiger de långsiktiga fördelarna.

3 Partneringkonceptet – nytt sätt att genomföra affärer

3.1 Bakgrund

Under en lång tid har byggbranschen brottats med problem som brist på nyskapande, ogynnsamma avtalsrelationer, brister i kvalitetssäkringen samt stora miljöbelastningar. Till största delen beror detta på att byggprocessen, från initiering av byggprojektet till färdigställande av slutprodukten, involverar ett stort antal skilda parter. Dessa parter har av tradition ofta saknat motiv, t.ex. ekonomiska incitament eller liknande, för ett djupare samarbete och istället försökt optimera sin egen lönsamhet och insats. Detta leder nästan alltid till gränskostnader och suboptimeringar, vilket medför en negativ inverkan på slutprodukten. Många gånger har det även varit så att tvister har uppstått under byggskedet, vilket ej har bidragit till en produktiv och kostnadseffektiv utveckling vare sig det gäller kvalitet, miljö eller funktion (Larsson, 1999). Någon allmän-giltig lösning på ovanstående problematik existerar förmodligen inte, men det finns arbetsmetoder vilka kan reducera möjliga problemområden i ett projekt. En metod kan karaktäriseras av partnering.

Detta kapitel kommer att ge en generell beskrivning av partnering inom bygg- och fastighetsbranschen.

3.2 Vad är partnering?

Begreppet partnering utvecklades i slutet på 1980-talet i USA med anledning av att få deltagarna i byggprojekten att samarbeta mer effektivt. Den traditionella tillämpningen av partnering har hittills skett i förhållandet mellan beställare samt entreprenör och samarbetsformen har hittills främst tillämpats i USA och Storbritannien. Detta har inneburit att utvecklingen inom området har kommit längst i dessa båda länder. (Fjällstöm et al, 1999).

Huvudsakligen kan partnering beskrivas som ett flertal olika affärsarrangemang som syftar till att underlätta samverkan mellan parterna. Syftet med detta samarbete är att stödja och förbättra genomförandet av projektet. Det finns en mängd olika definitioner av begreppet partnering men allmänt anses dock partnering innebära följande (Jackson et al, 1999):

- *”ett verktyg för att förbättra genomförandet av byggprocessen, särskilt det sätt på vilket det skapar synergieffekter och maximerar effektiviteten av varje deltagares resurser*
- *en ledningsprocess, t.ex. en form av strategisk planering eller en variant av total kvalitetsstyrning (Total Quality Management, TQM)*
- *en form av avtalsrelation”*

Inom branschen har det uppstått en diskussion rörande vad som kännetecknar äkta partnering. Fjällström et al (1999) menar att den gemensamma faktorn för nästan alla partneringprojekt är att det finns ett gemensamt partneringdokument, d.v.s. en moraliskt bindande målformulering. Utöver denna målformulering förekommer det ibland krav på att det skall finnas tydliga regler för hur risk och vinst skall fördelas parterna emellan för att projektet skall falla inom ramarna för ett äkta partneringprojekt. Fjällström et al (1999) påpekar dock att det finns andra som istället menar att ett äkta partneringprojekt kännetecknas av en kombination av grundpelarna öppenhet och maktindelning samt att det dessutom finns en hög grad av kommunikation och ömsesidig påverkan mellan beställaren och övriga parter.

Partneringprocessen bärs till största delen upp av förhållandet mellan människor samt förtroendet dessa emellan snarare än relationen mellan företag. För att uppnå ett framgångsrikt partneringprojekt är graden av ömsesidig förståelse och anpassning till varandras mål viktigare än ett gemensamt styrsystem för ekonomisk ersättning efter graden av parternas måluppfyllelse. En minst lika viktig faktor är att välja rätt personal till projektet. Med rätt personal avses personer med ett icke konfronterande arbetssätt samt att de kan kommunicera på ett öppet och flexibelt sätt (Fjällström et al, 1999).

3.2.1 Olika former av partnering

Begreppet partnering förekommer i två olika former. Den första formen är projektpartnering, vilket innebär ett sätt att organisera samråd i enstaka projekt beträffande beslutsfattande och konfliktlösning för att uppnå viktiga projektmål. Den andra formen, strategisk partnering, innebär ett långsiktigt samarbete mellan

olika aktörer i syfte att uppnå effektivitets- och kvalitetsvinster genom att skapa en välfungerande och samkörd arbetsgrupp. Denna form av partnering gör det även lättare för företagen att fokusera på verksamhetens strategiska mål (Fjällström et al, 1999).

3.2.2 Olika nivåer av partnering

Thompson et al (1998) åskådliggör tydligt fördelarna med ett partnering-förhållande genom att beskriva fyra olika nivåer, vilka anger graden av samarbete företag emellan. De fyra nivåerna är den traditionella konkurrentfasen där inget samarbete sker, samverkansfasen där man fokuserar på projektpartnering, samarbetsfasen där tyngdpunkten ligger på att uppnå ett effektivare samarbetsförhållande genom strategisk partnering samt slutligen partnerfasen, där man uppnår den ultimata formen av samarbete. Nivåerna beskrivs kortfattat nedan.

Konkurrentfasen

Detta är det traditionella förhållandet mellan företag och leverantör och medför inte någon utveckling vad gäller arbetsprocessen i projektet. Parterna går in i projektet enbart med den förutsättningen att maximera sin egen vinst, vilket allt för ofta resulterar i konfliktsituationer. Karaktäristiska drag för projekt som genomförs under konkurrentformer är att företagen ofta ej har samma målformulering för projektet och egen vinst sker på andras bekostnad. Många gånger har man också en kortsiktig syn på projekten, dålig kommunikation mellan företagen samt liten eller ingen processutveckling under projektets genomförande. Detta innebär bl.a. att företagen har mycket lite förtroende för varandra och någon riskdelning förekommer ej i gemensamma projekt.

Samverkansfasen

Enstaka och tidsmässigt korta projekt initieras ofta genom anbudsgivning, vilket betyder att användningen av partnering i de förberedande projektplaneringsdiskussionerna begränsas. Trots den begränsade tidsperioden kan ett projektpartneringsarbete vara mycket väl lämpat vid genomförandet. Genom att parterna gemensamt formulerar mål och utförande byggs en laganda upp. Denna kommer att föra med sig ett antal synergieffekter, bl.a. en gemensam vilja om att utveckla lösningar för projektgenomförandet samt färre konfliktsituationer. Processkompetensen hos aktörerna förbättras således i samverkansfasen. Parterna

kan härigenom övergå från den traditionella konkurrentfasen till ett förtroendeförhållande, där moraliska åtaganden binder samman dem. Karaktäristiska drag för projekt som genomförs under samverkansfasen är gemensamt formulerade och projektspecifika mål, förbättrade personalrelationer mellan företagen samt utökad kommunikation mellan aktörerna. Genom en öppnare dialog skapas därmed ett ökat förtroende och informationsutbyte samt en viss riskfördelning parterna emellan.

Samarbetsfasen

I samarbetsfasen arbetar parterna inte enbart mot ett gemensamt projektmål utan man för samarbetet ett steg längre, mot strategisk partnering. Genom att fokusera på långsiktiga förbättringar kan parterna uppnå kontinuerlig processförbättring och effektivare arbetsorganisation. När samarbetsfasen fungerar väl råder öppet kommunikations- och informationsflöde mellan samtliga inblandade individer. Företagen har dessutom genomgått en attitydförändring, vilket betyder att parterna har kommit så långt att de har uppnått en ömsesidig förståelse för varandra och erhållit kunskap om hur de bäst kan tillfredsställa den andra partens behov. Strategisk partnering förutsätter även att det finns ett grundläggande förtroende etablerat. Eftersom strategisk partnering innebär ett långsiktigt samarbete är fördelningen mellan risk och vinst av största vikt. Då branschutvecklingen är svår att förutspå kan framtida förhållanden komma att innebära att den ena parten missgynnas av partneringavtalet, t.ex. att en entreprenör inte får lika många uppdrag som beräknat. I ett sådant fall är faran för ett misslyckande överhängande och därför måste båda parter arbeta gemensamt som ett lag för att uppnå uppsatta mål och risken måste bäras av den som bäst kan göra det. Karaktäristiska drag för projekt som genomförs under samarbetsfasen är långsiktig fokus på att uppnå gemensamt uppsatta strategiska mål och ett långsiktigt förhållande med minimumgaranti avseende arbetsmängd. Dessutom förbättras arbetsprocesserna och arbetsmetoder med incitament för att knyta aktörerna närmre varandra utvecklas. Utmärkande för samarbetsfasen är en tydlig och rättvis ansvars- och maktfördelning samt att samarbetet präglas av öppenhet, ärlighet och ökad riskdelning.

Partnerfasen

Den ultimata formen av partnering uppnås i partnerfasen. I denna fasen har parternas målformulering totalt smält samman och möjliggör inte bara utveckling av befintliga arbetsätt, utan även skapandet av nya processer. I partnerfasen bildar aktörerna, genom att kombinera personer med olika erfarenheter och

kunskaper, projektspecifika enheter vilka enbart arbetar för att uppnå projektmålen. Dessa enheter karaktäriseras av att deltagarna upplever att de är anställda i samma organisation, fast de egentligen tillhör olika företag, och att organisationsstrukturen bestäms utifrån enhetens egna behov, utan påverkan från "moderbolagen". Eftersom man fullständigt har kommit ifrån konkurrenttänkandet i denna fas, kan individerna tilldelas arbetsuppgifter helt utifrån deras kompetens, oberoende av parttillhörighet. Partnerfasen innebär också att enheten är obunden av "moderbolagens" organisation och policy, vilket betyder att förmågan att ta enhetliga beslut, genom förenklade kommunikationskanaler, underlättas. Dessutom kan olika belöningssystem, med fokus på enhetens framgång, lättare tillämpas. Karaktäristiska drag för projekt som genomförs i partnerfasen är en gemensam genomförandeprocess, integrerade företagskulturer samt absolut förtroende och delad risk.

3.2.3 Partneringevolutionen

Under det dryga decennium som partnering använts som samarbetsform har arbetsmetodiken ständigt kommit att utvecklas. Idag pratar man om huvudsakligen tre olika utvecklingsstadier av partnering, från den första och mest elementära generationen till den tredje och mest sofistikerade. Partneringevolutionen beskrivs ingående i boken *The Seven Pillars of Partnering* (Bennet et al, 1998).

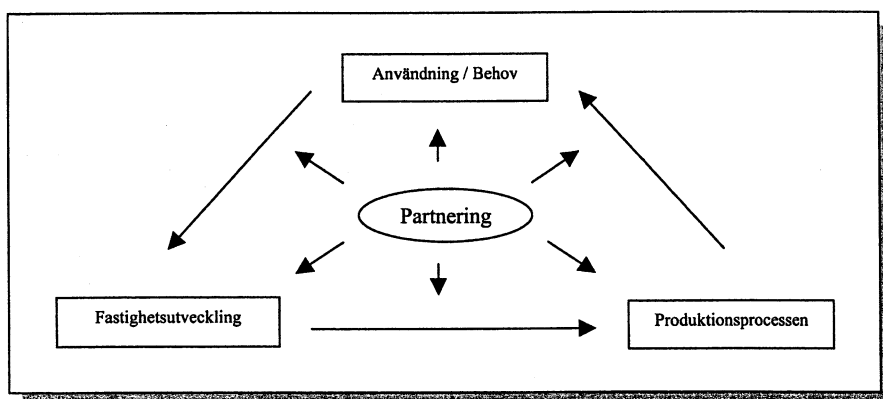
Första generationen partnering kännetecknas av ömsesidigt överenskomna mål mellan samtliga inblandade parter samt att beslutsfattandet karaktäriseras av öppenhet. Vidare löses uppkomna tvister på ett i förväg uppställt sätt. Dessutom skall det i varje projekt även finnas en målformulering som kan mätas och valideras från projekt till projekt. Denna form av partnering är den mest grundläggande men kan trots detta medföra en rad fördelar både vid projektpartnering och strategisk partnering. Till nyttorna kan räknas tids- och kostnadsbesparingar, högre kvalitet, bättre teamwork och en högre grad av kreativitet.

Utvecklingen av samarbetsformen har medfört att man idag arbetar med andra generationens partnering. Denna generation är avsevärt mer sofistikerad och vilar på sju grundpelare som var och en utgör ett viktigt element för om samarbetet ska fungera. De sju grundpelarna beskrivs kortfattat nedan.

- Strategin: Syftar till att klargöra målformulering och policys för projektet
- Urval: Syftar till att identifiera och välja partners som ska ingå i projektet
- Risk- och vinstfördelning: Syftar till att risk- och vinstfördelning sker rättvist mellan projektets deltagare
- Integration: Syftar till att krympa informationsvägarna och förbättra kommunikationen
- Benchmarks: Syftar till fastställa mätbara mål för projektet
- Projektprocessen: Syftar till att fastställa standarder och tillvägagångssätt för projektet
- Feedback: Syftar till att ta lärdom av det genomförda projektet

De sju grundpelarna formar ett system som lägger grunden för att kunna genomföra ett partneringsamarbete på ett tillfredsställande och produktivt sätt. Den andra generationens partnering är emellertid inte slutet på partneringevolutionen. Numera finns det en tredje generation av samarbetsformen.

Den tredje generationens partnering innebär en ytterliggare dimension i konceptet där man förser kunden med helhetslösningar som innehåller både produkt- och supportlösningar. Supportlösningen kan t.ex. vara i form av facility management eller olika finansieringsmetoder för ett specifikt projekt. Den tredje generationens partnering innebär en starkare fokusering på fastighetens livscykel, se figur 3 nedan, där varje element utgör ett viktigt fundament om fastigheten ska stämma överens med kundens behov. Partnering är viktigt i alla element, men speciellt betydelsefullt i de aktiviteter som sammanlänkar elementen. Detta eftersom det är de gemensamma besluten som definierar och lägger grunden för nästkommande aktivitet.



Figur 3: Partneringmodell (Bennet et al, 1998)

Figur 3 åskådliggör fastighetens livscykel genom följande sex huvudmoment:

- Användning / Behov: Involverar t.ex. facility managers som undersöker och kartlägger kundens affärsverksamhet och marknad, de anställdas behov och till vilken grad byggnaden stöder dessa faktorer
- Från Användning / Behov till Fastighetsutveckling: Involverar samarbete för att fastställa hur byggnaden kan uppfylla de anställdas krav och hur denna bättre kan ge stöd åt kundens affärsverksamhet
- Fastighetsutveckling: Involverar aktiviteter som construction management, produktion av skisser och illustrationer samt finansierings- och kostnadsanalyser
- Från Fastighetsutveckling till Produktionsprocess: Involverar samarbete för att ta fram definitiva konstruktions- och designritningar, projektbudget samt projekttidplan
- Produktionsprocess: Uppförande av byggnad
- Från Produktionsprocess till Användning / Behov: Involverar samarbete för att ta fram byggnadens förvaltningshandlingar. Handlingarna omfattar inte enbart hur byggnaden ska förvaltas rent tekniskt, utan kan även t.ex. innehålla en beskrivning över hur planlösningen kan anpassas allteftersom kundens affärsverksamhet förändras

Genom tredje generationens partnering blir det lättare för bygg- och fastighetsföretag att möta kundens behov, antingen när det gäller att snabbt producera det kunden efterfrågar till de krav denna ställer, eller att ge kunden support under subjektets hela livscykel genom t.ex. facility management.

3.3 Vad kan partnering innebära för ett projekt?

För att ett partneringprojekt skall kunna genomföras på ett effektivt sätt med ett lyckat resultat krävs det att följande faktorer är uppfyllda (Fjällström et al, 1999):

- Att parterna arbetar mot gemensamt uppsatta mål
- Att parterna har förtroende för varandra och att de ömsesidigt kan föra öppna kommunikationer
- Att det finns ett partneringdokument som omfattar samtliga i projektet deltagande parter

- Att det finns klara uppsatta regler för problemlösning och vinstdelning
- Att parterna har förståelse för varandras åtagande och förmåga att känna gemensamt ansvar

Med hjälp av studier av fem genomförda fall av projektpartnering, där de ovan nämnda faktorerna ansågs vara uppfyllda, kunde man konstatera att partnering medförde ett stort antal fördelar. Bland annat minskade byggkostnaderna och leveranstiderna, byggkvaliteten ökade, relationerna i projektarbetet förbättrades, uppfinningsrikedomen uppmuntrades och antalet konflikter i projektet minskade (Fjällström et al, 1999). Nedan listas ett exempel över hur olika fördelar kan påverka och fördelas mellan några av de ingående parterna i ett partneringprojekt (Larsson, 1999):

	<u>Beställare</u>	<u>Entreprenör, konsult</u>
<u>Kostnader:</u>	Projektets totala kostnader samt risken för kostnadsökningar minskar	Risken att kostnaderna överskrids minskar
<u>Kvalitet:</u>	Arbetets och slutproduktens kvalitet ökar	Bättre samarbete med beställaren samt en klarare ansvarsfördelning, vilket medför bättre kvalitet på utfört arbete
<u>Tider:</u>	Tidsbesparingar genom effektivare beslutshandling och problemlösning	Besluts- och reaktionstiderna förbättras
<u>Twister:</u>	Färre tvister uppstår och därigenom minskar också kostnaderna	Samma som hos beställaren

Skulle dock misstro, brister i öppenhet och kommunikation samt negativ inställning mellan parterna uppstå förstörs grundförutsättningarna för ett lyckat samarbete. Resultatet kan då bli att partneringprojektet misslyckas. Detsamma gäller om det råder obalans i maktrelationerna eller om respektive företagsledning visar ett bristande engagemang och intresse för arbetsformen (Fjällström et al, 1999).

Alla är dock inte positiva till partnering. En del menar att partnering orsakar högre anbudskostnader, att det går åt för mycket tid för kommunikation, att beställaren tenderar att kräva mer av sina partners än i vanliga fall och att organisationsformen är oklar. Man måste dock ha i åtanke att för många företag är det en oprövad arbetsform, vilket innebär att det är naturligt att svårigheter kan uppstå. Erfarenheter har dock visat på att andra generationens partnervingavtal uppvisar tidsbesparingar på över 50% och besparingar om cirka 40% på de totala

projektkostnaderna. När det gäller tredje generationens partneringsprojekt finns det dokumenterade fall där tids- och totalkostnadsbesparingarna varit ännu högre, nämligen 80 respektive 50% (Jacksson et al, 1999).

3.3.1 Varför fungerar partnering?

"Partnership is our great curse. We too readily assume that everything has two sides and that it is our duty to be on one side or the other."

James Harvey Robinson, The mind in the Making (Hellard, 1995)

Att partnering fungerar i en mängd olika situationer beror på många skilda orsaker. Främsta anledningen är troligtvis att när man tillämpar partnering kommer människan i första hand. Det finns i stort sett inga tekniska problem som människan inte kan lösa, men när det gäller relationer människor emellan kan lätt förvirring och problem uppstå. I stort sett har människan alla förutsättningar för att göra det mesta fel; vi lyssnar sällan, vi missförstår ofta, vi vet vad vi själva kan och tar sällan tid till att ta reda på vad andra kan, vi sätter oss nästan aldrig in i den andra partens situation och många gånger kommer vårt ego i vägen (Godfrey, 1996). Dessa problem kommer man till rätta med i ett partneringsförhållande eftersom grundfundamentet i partnering just bygger på kommunikation, öppenhet och förtroende. Partnering förutsätter även att respektive aktör har mod nog att framföra sina egna idéer och även att stå för dem. Samtidigt måste man ta hänsyn till den andra parten och överväga dennes behov och intressen. Man måste veta, och bry sig om, vilken påverkan på förhållandet det skulle ha om den andra parten skulle gå tomhänt ifrån en förhandling. För att partnering ska kunna fungera fullt ut måste det finnas två vinnare i förhållandet, en win-win situation måste etableras.

3.4 Delsammanfattning

Partnering kan beskrivas som ett flertal olika affärsarrangemang vilka syftar till att underlätta samverkan mellan projektdeltagare. Syftet med detta samarbete är att stödja och förbättra genomförandet av projektet.

Partnering förekommer i två olika former, dels projektpartnering och dels strategisk partnering. Projektpartnering innebär ett sätt att organisera samråd i enstaka projekt beträffande beslutsfattande och konfliktlösning för att uppnå

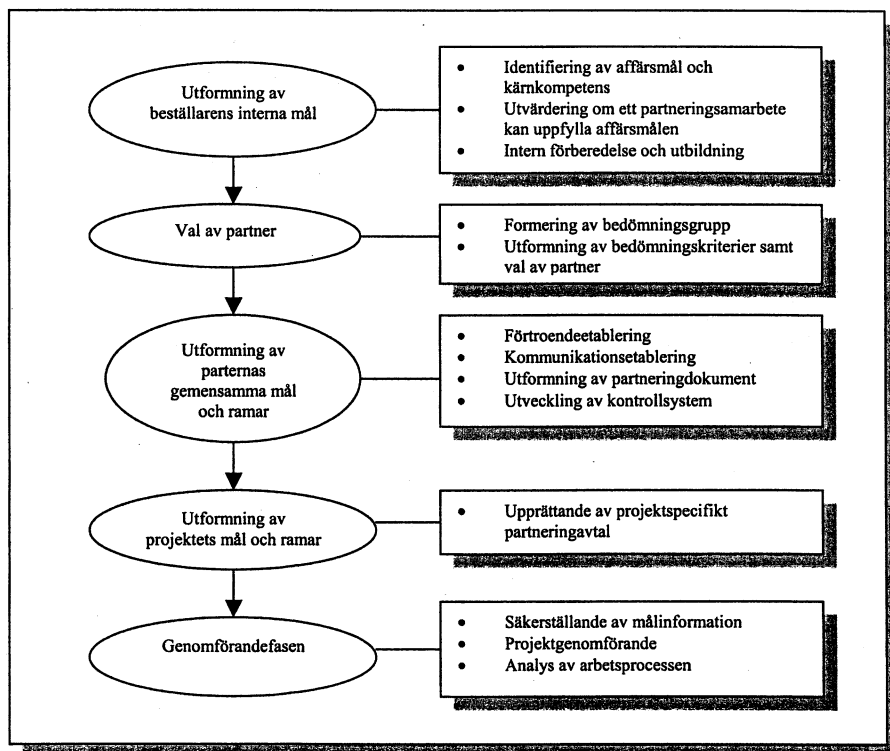
viktiga projektmål. Strategisk partnering däremot, är fokuserat mot ett långsiktigt samarbete mellan inblandade projektdeltagare i syfte att uppnå effektivitets- och kvalitetsvinster genom att skapa välfungerande och samkörda arbetsgrupper.

Ett partneringprojekt bärs till största delen upp av förhållandet och förtroendet mellan inblandade aktörer snarare än relationen mellan företagen. För att kunna genomföra ett framgångsrikt partneringprojekt är graden av ömsesidig förståelse och anpassning till varandras mål viktigare än ett gemensamt styrsystem för ekonomisk ersättning efter graden av parternas måluppfyllelse.

4 Partneringprocessen

4.1 Bakgrund

För att kunna genomföra ett partneringsamarbete måste företaget först genomgå en process, se figur 4. Denna drar upp riktlinjerna för ett antal faser som företaget måste fullfölja för att kunna få ut så mycket som möjligt av partneringsarbetet. Partneringprocessen består enligt Crane et al (1997) av fem olika faser, nämligen utformning av beställarens interna mål, val av partner, utformning av parternas gemensamma mål och ramar, utformning av projektets mål och ramar samt genomförandefasen.



Figur 4: Partneringprocessen (Crane et al, 1997)

Detta kapitel kommer att ge en principiell beskrivning av de i partneringprocessen ingående faserna samt en kort beskrivning av två genomförda partneringprojekt. Där inget annat anges utgör Crane et al (1997) källa i detta delkapitel.

4.2 Fas 1: Utformning av beställarens interna mål

Beställarens ledning måste som första steg avgöra varför man vill tillämpa partnering och om det är ett lämpligt arbetssätt för det aktuella projektet. Fas 1 möjliggör för företaget att definiera dess behov och mål, utvärdera om partnering är det bästa sättet för att uppfylla dessa mål samt att dra upp riktlinjer för ansvarsfördelningen mellan parterna i ett eventuellt partneringsamarbete. Följande moment ingår i fas 1:

- Identifiering av affärs mål och kärnkompetens
- Utvärdering av om ett partneringsamarbete kan uppfylla affärs målen
- Intern förberedelse och utbildning

4.2.1 Identifiering av affärs mål och kärnkompetens

Det första beställaren måste göra är att identifiera sina egna affärs mål. På så sätt kan man lättare klargöra vilka fördelar man hoppas uppnå genom ett partneringsamarbete. Exempel på affärs mål kan vara att företaget vill etablera verksamhet på en ny marknad eller att företaget vill reducera totalkostnaden för projektgenomförande. Därefter måste beställaren identifiera sin kärnkompetens. Med kärnkompetens menas de interna arbetsrutiner som beställaren måste genomföra för att kunna uppfylla den uppställda affärs sidén och affärs målen. Genom att identifiera sin egen kärnkompetens kommer man även lättare att kunna marknadsföra sina egna tjänster när man väl ska etablera partneringsamarbetet.

4.2.2 Utvärdering av om ett partneringsamarbete kan uppfylla affärs målen

För att kunna utvärdera om partnering kan vara ett medel för att förverkliga affärs målen måste företaget uppskatta följande: totalkostnaden för ett partnering-

samarbete, vilka fördelar som partnering kan föra med sig, till vilken grad man kan förvänta sig att ett partneringsamarbete kommer att uppfylla affärsmålen samt vilken förm av partneringsamarbete som passar bäst för det aktuella projektet. Både kostnaderna och fördelarna kan vara svåra att uppskatta innan projektet har kommit igång. Erfarenheter har dock visat på att kostnaden för ett partneringsamarbete brukar uppgå till mellan 0,25 och 2,0% av projektets totalkostnad. Bland fördelarna kan nämnas färre tvister, högre kvalitet samt kostnads- och tidsbesparingar. Formen på partneringsarbetet beror helt och hållet på om man är ute efter ett mer långsiktigt samarbete eller endast ett projektspecifikt samarbete. I det första fallet väljer man strategisk partnering medan projektpartnering är det självklara valet i det andra.

4.2.3 Intern förberedelse och utbildning

Om företaget har kommit fram till att partnering är det bästa alternativet för att genomföra affärsmålen, blir nästa steg att förbereda sin egen organisation för ett partneringsamarbete. Företaget måste säkerställa att man verkligen kan arbeta i ett partneringsförhållande, med hänsyn till den egna företagskulturen och de egna arbetsprocesserna, genom att identifiera och eliminera eventuella organisatoriska hinder mot partnering inom företaget. Ett exempel kan vara att de anställda tror att de riskerar förlora sina jobb genom att företaget går in i ett partneringsamarbete. För att motverka detta måste företagets ledning klargöra och identifiera de anställdas roller i den nya organisationen samt planera en formell övergångsperiod för införandet av partneringsarbetet. Genom intern förberedelse och utbildning kommer eventuella problem inom beställarens egen organisation att elimineras redan innan partneringsarbetet inleds. Genom detta förfaringsätt läggs en solid grund för ett mer effektivt samarbete.

4.3 Fas 2: Val av partner

I fas 2 kan beställaren, med utgångspunkt från de mål som fastställdes i fas 1, välja den optimala partnern. Detta görs genom att företaget väljer den part som har de bästa förutsättningarna för att hjälpa beställaren uppfylla de uppställda affärsmålen. Följande moment ingår i fas 2:

- Formering av bedömningsgrupp
- Utformning av bedömningskriterier samt val av partner

4.3.1 Formering av bedömningsgrupp

För att kunna välja en partner måste företaget formera en bedömningsgrupp, vars huvuduppgift består i att antingen rekommendera för ledningen eller att direkt välja partner. Gruppen ska bestå av representanter från alla avdelningar inom företaget som direkt kommer att beröras av partneringsarbetet. Under samarbetet kommer personerna i gruppen att arbeta väldigt nära partnern eftersom de har stor insikt i de egna avdelningars olika behov.

4.3.2 Utformning av bedömningskriterier samt val av partner

Urvalsgruppens första uppgift består i att med utgångspunkt från resultatet av fas 1 utforma olika kriterier att bedöma en eventuell framtida partner efter. Nedanstående tabell visar ett exempel på vilka kriterier som kan vara aktuella samt hur de värderas utifrån ett poängsystem.

Urvalskriterier	Poäng
Projekterfarenhet	150
Projektgenomförande	150
Ledning/management	150
Partnering	80
Organisation	80
Pris	70
Incitament	70
Kvalitet (TQM)	70
Säkerhetsprogram	70
Marknadsföring	50
Finansiell styrka	30
Underleverantörskontrakt	30
Summa	1000

Figur 5: Exempel på urvalskriterier för partneringsarbete (Crane et al, 1997)

Med hjälp av dessa bedömningskriterier kan man göra ett urval av potentiella partners. Detta urval sker med hjälp av en helhetsbedömning, vilken utförs i ett koordinat/polärddiagram. De potentiella aktörerna kommer att rangordnas med hänsyn till likheten med en "idealpartner" och uppnådd balans mellan bedömningskriterierna. Metoden prioriterar alltså den partner som har bäst balans mellan de olika bedömningskriterierna. Användningen av koordinat-/polärddiagrammet innebär att jämförelser lätt kan göras mellan profilen för "idealpartnern" och profilerna för de olika tilltänkta aktörerna.

För att ytterligare gallra och till slut utse en partner bör man genomföra detaljerade intervjuer för att klargöra företagskultur, affärspolicy samt mål-uppfyllelsemotivation hos den tilltänkta partnern. Med stöd av dessa intervjuer kan slutligen en partner väljas.

I ett genomfört partneringsprojekt med den engelska firman BP Andrew Alliance som beställare, gick urvalsprocessen i stora drag till på följande sätt. I ett första steg valde BP att fastställa ett antal minimumförutsättningar som anbudsgivaren var tvungen att uppfylla. Hälften av dessa förutsättningar grundades på den beslutsamhet som den tilltänkta partnern visade när det gällde kostnads- och effektivitetsförbättringar. Ett annat viktigt krav som BP ställde var hög tillgänglighet av personalen som var avsedd att genomföra det aktuella projektet samt att anbudsgivarna skulle presentera och namnge dessa personer i sitt anbud. Att så pass stor vikt lades vid entreprenörens val av personal berodde till största delen på att BP inte trodde att det skulle skilja så mycket mellan anbudsgivarnas förmåga gällande kostnadseffektivitet och den tekniska kvaliteten. Som ett resultat av detta skulle personalens kompetens samt deras inställning och attityd till partnering vara avgörande för genomförandet av projektet. I steg två valdes åtta konstruktörer ut som anbudsgivare. Under det halvår som urvalsprocessen pågick minskades antalet entreprenörer successivt och slutligen valdes företaget Brown and Root. Som ett tredje steg valdes övriga större entreprenörer ut och i den här urvalsprocessen spelade Brown and Root en huvudroll. Dessa entreprenörer valdes delvis ut på grund av sin attityd till partnering i vid bemärkelse. Hela urvalsprocessen genomfördes i samarbete med BP:s interna revisionsavdelning för att försäkra sig om att den gick ihop totalt sett (Jacksson et al, 1999).

4.4 Fas 3: Utformning av parternas gemensamma mål och ramar

Syftet med fas 3 är att parterna ska etablera en förståelse för varandras långsiktiga strategier och mål. När parterna väl gör det läggs grunden för ett förtroendefullt och långsiktigt samarbete, i vilket man kan hjälpa varandra att uppnå dessa mål. Här etableras även ramen för hur samarbetet ska se ut för att man ska kunna genomföra projekt och organisera arbetsprocessen. Följande moment ingår i fas 3:

- Förtroendeetablering
- Kommunikationsetablering

- Utformning av partneringsdokument
- Utveckling av kontrollsystem

4.4.1 Förtroendeetablering

En viktig faktor för ett lyckat partnersamarbete är att parterna känner starkt förtroende för varandra. Det finns ett par olika sätt att etablera ett sådant förtroende, antingen kan man låta förtroendet sakta växa fram på ett naturligt sätt under en längre period eller så kan man på ett mer proaktivt sätt forma förtroendeuppbyggnaden genom t.ex. workshops och olika sociala aktiviteter. Parternas respektive ledning måste även arbeta tillsammans för att integrera partneringsbegreppet i företagets affärsplaner. På så sätt visar ledningen ett engagemang där partnering verkligen ses som ett sätt att genomföra affärer på.

4.4.2 Kommunikationsetablering

Om de deltagande personerna känner att de verkligen tillhör projektet och är viktiga för dess genomförande är chansen för bra genomfört projekt mycket stor. I detta momentet spelar kommunikationen mellan parterna en viktig roll. Genom att förenkla och komprimera informationsflödena, t.ex. genom att låta personer på motsvarande nivåer i organisationerna kommunicera direkt med varandra istället för att gå via ledningen, plattas organisationsstrukturen ut och en rakare kommunikationslinje etableras. Öppen kommunikation kan också uppmuntra genom t.ex. regelbundna möten för att diskutera samarbetet samt att ge erfarenhetsåterföring åt varandra.

4.4.3 Utformning av partneringsdokument

Genom att dra upp riktlinjerna för ett partneringsdokument, vilket är en moraliskt bindande målformulering, i ett tidigt skede kan man på ett effektivt sätt hjälpa parterna att etablera gemensamma mål. Genom att målen definieras och formaliseras kommer dokumentet även att bli vägledande för hur parterna ska agera för att kunna genomföra de uppställda målen. Det finns dock även exempel på lyckade partnersamarbeten som fungerat även utan att man använt sig av partneringsdokument.

Nedan återges två konkreta exempel på hur sådana dokument kan vara utformade (Hellard, 1995).

Sunshine Coast Motorway Stage 2 - Queensland, Australia

Entreprenörer: Thiess Contractors
John Holland
Abigroup
Leighton Contractors

Projektbeskrivning

Projektet omfattade den andra av två etapper i ett motorvägsbygge. Etappen delades in i fyra olika sektioner och bestod av fyra separata avtal med fyra olika entreprenörer.

Partneringdokument

Vi, parterna i the Sunshine Motorway Project – Stage 2, förbinder oss att uppnå de gemensamt formulerade utförandemässiga och relationsmässiga delmål som nedan beskrivs:

Utförandemässiga:

- Kvalitet i arbetet – lämpligt för ändamålet
- Projektet ska hålla tidplanen
- Säkerhet i arbetet
- Kostnadsminimering för alla parter
- Inga olösta konflikter vid kontraktsslutet
- Använda alternativ konfliktlösningsteknik
- Informationsutbyte i tid

Relationsmässiga:

- Förståelse för respektive parts arbete och befogenheter
- Maximal tillfredsställelse för de inblandade parterna
- Effektiv och öppen kommunikation
- Tidig och rättvis problemlösning
- Harmonisk arbetsplats och nära samarbete mellan alla parter
- Utveckling av ömsesidig respekt för respektive medarbetares kompetens

Green Island Redevelopment - Cairns, Queensland, Australia

Beställare: Green Island Resorts Project
Arkitekt: DBI
Entreprenör: Thiess Contractors

Projektbeskrivning

Projektet utgjordes av en hotellbyggnation på en tropisk ö i Stora Barriärrevet och omfattade två etapper. Den första etappen bestod av en receptionsbyggnad med swimmingpool, restaurang och personalbostäder medan den andra bestod av 46 stycken femstjärniga hotellsviter.

Partneringdokument

Vi åtar oss att implementera partneringprocessen under hela projektgenomförandet, med följande delmål:

- Förse alla parter med intressanta och tillfredsställande arbetsuppgifter
- Uppnå och helst överträffa projektmålen
- Genomföra arbetet på ett säkert sätt
- Upprätthålla ett effektivt partnerförhållande
- Generera framtida arbete
- Genomföra en effektiv kommunikation på lämpligt sätt och i rätt tid
- Genomföra en proaktiv problemlösning på lägsta möjliga nivå
- Genomföra ett kvalitetsmässigt bra arbete
- Uppnå uppställda samhällsmässiga och miljömässiga mål
- Uppnå parternas finansiella mål

4.4.4 Utveckling av kontrollsystem

När partneringdokumentet är utformat kan parterna utveckla kontrollsystem för att mäta hur pass effektivt partneringsamarbetet verkligen är. Kontrollsystemet ska baseras på hur bra respektive partner uppfyller sina åtagande i samarbetet och kan bestå av både kvantitativa och kvalitativa metoder. Exempel på kvantitativa metoder kan t.ex. vara tids- och kostnadskontroller medan kvalitativa metoder kan vara att undersöka hur personalen upplever att partneringsamarbetet fungerar. Eftersom det ena partneringsamarbetet inte är det andra likt finns det inga standardlösningar på hur ett kontrollsystem ska se ut.

4.5 Fas 4: Utformning av projektets mål och ramar

I fas 4 utvecklas aktiviteter som stödjer genomförandet av ett enskilt partneringprojekt. Dessa aktiviteter bygger på de koncept som utvecklades i fas 3. Följande moment ingår i fas 4:

- Upprättande av projektspecifikt partneringavtal

4.5.1 Upprättande av projektspecifikt partneringavtal

För att kunna upprätta ett projektspecifikt partneringavtal, måste alla de ingående parterna först avgöra vilka kriterier de ställer upp för att projektet ska kunna genomföras på ett så effektivt sätt som möjligt. Genom att detta görs kommer alla parterna att bli medvetna om vilka individuella förväntningar som finns. När väl parternas individuella mål och kriterier för projektet är fastställda och klargjorda bör parterna hålla ett partnernöte, där de gemensamma projektmålen fastställs. Under detta partnernöte upprättas ett partneringavtal, vilket ej ska förväxlas med det i fas 3 nämnda partneringdokumentet. Partneringavtalet representerar en formell överenskommelse om de gemensamma målen samt förhållningssättet parterna emellan, skraddarsytt för ett enskilt projekt. Innehållsmässigt beskriver avtalet huvudprinciperna för parternas win-win förhållande, regler för hur risk och vinst skall fördelas mellan parterna samt regler för tvistlösning. Nedan visas några exempel på hur grundstommen i ett partneringavtal kan vara uppbyggd i stora drag (Jacksson et al, 1999).

McDonald's har under en tid haft partneringavtal med sina entreprenörer. Med undantag av några få traditionella byggnadskontrakt i särskilda fall, har det dock inte förekommit skriftliga avtal parterna emellan. McDonald's anser att förekomsten av standardavtal hindrar äkta partnering, eftersom att de *"formaliserar processen och kväver en god arbetsrelation"*. I sitt byggprogram anger McDonald's på ett ungefär hur många byggnader som ska upphandlas under året och så snart utvecklingen för de kommande åren är fastlagd får leverantörerna en skriftlig bekräftelse. Inledningsvis medförde detta arbetssätt ett antal problem, men efterhand har successivt förtroendet mellan beställaren och leverantören byggts upp och nu fungerar partnerskapsarrangemanget problemfritt.

I ett utvecklingsprogram för företaget Selfridges användes standardavtal där varje underentreprenör hade ett eget avtal med huvudentreprenören. Det fanns också ett

partnerskapsdokument som omfattade samtliga ursprungliga partners. Syftet med detta avtal var att beställaren hade för avsikt att projektet skulle *"vila på partnerskapsbasis"* och att man därigenom fick en metod för problemlösning, d.v.s. att eventuella problem skulle diskuteras redan innan de uppstod. Utöver detta ingick även en ram för tvistlösning, vars avsikt var att garantera att en eventuell tvist från början åtgärdades på lägsta tänkbara nivå innan den eventuellt vandrade vidare till företagsledning och slutligen till en tillsatt tvistlösningskommitté.

I det tidigare nämnda fallet med BP Andrew Alliance var de avtalsmässiga arrangemangen ordnade på så vis att det fanns individuella avtal mellan varje deltagare samt ett paraplyavtal, med bl.a. rambestämmelser för strategisk vägledning, för att knyta de olika parterna närmre varandra. Paraplyavtalet innehöll även en vinstdelningsmekanism vars syfte var att inrikta parterna på att projektet i sin helhet skulle bli framgångsrikt genomfört. De individuella avtalen var utformade så att om partneringsförhållandet misslyckades hade beställaren rätt att genomföra projektet på traditionellt vis. Vidare fastställde avtalen graden av de olika parternas förpliktelser och innehöll även vissa kontrollföreskrifter. Fientliga klausuler, t.ex. prestationsförbindelser och vite, ingick inte i de individuella avtalen med den motivationen att de *"ansågs överflödiga med hänsyn till det incitament till goda prestationer som vinstdelningsmekanismen utgjorde"*.

Vinstdelningsmekanismen i det ovan nämnda paraplyavtalet var uppbyggd enligt följande. En riktbudget hade upprättats för projektet och det uppskattades att det fanns 40% chans att slutkostnaden skulle falla inom ramarna för budgeten. I det fall då projektet överskred budgeten, skulle var och en av parterna vara ansvariga för överdraget. Om man istället underskred den uppskattade budgeten skulle parterna dela på den uppkomna vinsten. Parternas möjlighet att göra egen vinst genom egna förändringar hindrades med hjälp av vinstdelningsmekanismen, eftersom samtliga parter skulle göra vinst eller förlust beroende på projektets totala resultat.

4.6 Fas 5: Genomförandefasen

Under genomförandefasen ska de uppställda målen verkställas. För att projektet ska kunna genomföras på absolut bästa sätt, måste de anställda ha uppnått total förståelse för partneringsbegreppet och parternas gemensamma målformulering.

Dessutom måste arbetsprocessen analyseras och eventuellt förbättras. Följande moment ingår i fas 5:

- Säkerställande av målinformation
- Projektgenomförande
- Analys av arbetsprocessen

4.6.1 Säkerställande av målinformation

Första steget i fas 5 är att säkerställa att alla anställda som berörs av partneringsamarbetet, även medarbetarna längst ner i organisationen, är klara över projektmålen och varje parts genomförandekriterier. Att målformuleringen är väl förankrad hela vägen i organisationen är oerhört viktigt och troligen är detta moment ett av de mest avgörande för att man ska kunna säkerställa ett lyckat projektgenomförande.

4.6.2 Projektgenomförande

Det sista momentet i partneringsprocessen är naturligtvis att genomföra och fullfölja projektet. Man måste dock ha i åtanke att de tre sista faserna i partneringsprocessen fortlöpande måste modifieras och eventuellt arbetas om under partneringsamarbetets gång. För ett företag som vill ingå i ett partneringsamarbete är det mycket viktigt att komma ihåg att alla faserna i partneringsprocessen absolut måste följas för att partneringsamarbetet ska kunna fungera och leva vidare. Tilläggas bör, att den ovan beskrivna partneringsprocessen endast representerar huvudprinciperna för ett partneringsamarbete, i verkligheten måste processen skraddarsys utifrån företagets behov och resurser samt andra omständigheter i övrigt.

4.6.3 Analys av arbetsprocessen

Arbetsprocessen måste analyseras löpande under projektets genomförande. Syftet med detta är att försöka hitta metoder för att effektivisera arbetet. Bland annat ska de anställda ges chans att komma med förslag till hur man skulle kunna förbättra processen. Härigenom kommer ledningen att få konstruktiva förslag och dessutom

knyter man de anställda närmre projektet. Ledningen bör försöka implementera dessa förslag i processen, d.v.s. om det är förslag som innebär en effekthöjning, så fort som möjligt. Att ledningen visar intresse för de anställdas förslag kommer troligen även att påverka de anställdas arbetsmoral i positiv riktning. Enligt Bergman et al (1991) kan företagen vid analys och förbättring av arbetsprocessen använda sig av t.ex. kundcentrerad planering och benchmarking. Kundcentrerad planering innebär i grova drag att marknadsundersökningar genomförs för att utröna kundens behov och förväntningar samt konkurrentanalyser för att bedöma konkurrenternas förmåga att tillfredsställa kundernas behov. Med utgångspunkt från dessa analyser kan man identifiera nyckelfaktorer för den egna produktens eller tjänstens framgång på marknaden och implementera dessa faktorer i den egna arbetsprocessen. Benchmarking kan sammanfattas som en omsorgsfull kontinuerlig jämförelse mellan den egna organisationens prestationer och resultat mot ett annat liknande ledande företag inom, alternativt utanför branschen.

4.7 **Praktikfall**

Nedan beskrivs två olika praktikfall vilka är hämtade ur *The Seven Pillars of Partnering* (Bennet et al, 1998). Syftet med praktikfallen är att ge en övergripande bild över hur partnering tillämpats i verkliga projekt.

Sainsbury's – Stormarknadskonceptet Ecostore

Bakgrund

Denna praktikfallsanalys beskriver Sainsbury's nya stormarknadskoncept, benämnt Ecostore, där de fastställda målen för projektet uppnåddes genom tillämpning av strategisk partnering. Sainsbury's grundades 1869 och är ett företag vars affärsverksamhet består i att driva stormarknader. Nedan återges en kort bakgrund beskrivande företagets utveckling mot det nya samarbets sättet.

Under mitten av 1990-talet blev Sainsbury's inblandade i ett priskrig med andra stormarknader. Den finansiella avkastningen minskade och företagsledningen krävde därmed att kostnader som kunde hänföras till fastigheter skulle reduceras signifikant. Fastighetsavdelningens personalstyrka skars därför ned. Detta medförde att Sainsbury's fastighetsorganisation tvingades outsourca en del av sin verksamhet vilket i praktiken medförde att man nu tvingades övergå till en fas som innebar ett fördjupat samarbete med konsulter och leverantörer. Implementering av partnering påbörjades och ett urval av leverantörer

genomfördes med utgångspunkt från hur länge man samarbetat med dessa. Anledningen till förfaringssättet var dels att dessa leverantörers svagheter och styrkor redan var kända och dels att ett ömsesidigt förtroende redan etablerats mellan parterna. Urvalsprocessen utmynnade i att antalet anlitate arkitektfirmor och entreprenörer reducerades kraftigt. Samtidigt introducerades ett antal nya construction management företag i samarbetet för att bistå med kontrollsystem rörande tid och kostnader i olika projekt.

I enlighet med Sainsbury's nya arbetsmetodik förberedde man den egna organisationen genom att tillämpa intern partnering. Genom att implementera en TQM-kultur i fastighetsorganisationen försökte företaget ändra medarbetarnas attityd och göra de anställda mer flexibla. Strategin medförde att man ganska tidigt insåg vilka brister som fanns i den egna organisationen och vilka åtgärder som därmed skulle vidtagas. Medarbetarna förbereddes genom utbildning och samtliga anställda inom fastighetsorganisationen försågs även med litteratur beskrivande partneringkonceptet.

Vid mitten av 1995 var Sainsbury's omorganisation klar och samtliga utvalda samarbetspartners kunde kontinuerligt förses med arbete. Företaget tillämpade ej längre upphandling i konkurrens vid val och utvärdering av nya leverantörer. För att uppnå kontinuitet i projekten försökte man behålla projektteamen intakta d.v.s. att samma personer skulle ingå i samma grupp vid varje enskilt projekt.

I januari 1996 genomförde Sainsbury's sin första partnering workshop som leddes av en oberoende konsult, specialiserad på att implementera partnering. Samtliga inblandade aktörer var överens om att man kommit varandra mycket närmare samt att tilliten ökat avsevärt mellan samtliga deltagare. De omedelbara effekterna medförde att kommunikationen blev tydligare och effektivare inom gruppen.

Eftersom resultatet av mötet fick sådana positiva effekter började Sainsbury's tillämpa partnering workshops vid alla projekttyper. Stora resurser investerades även för att hela organisationen skulle utbildas i syfte att utveckla en rätt partneringattityd.

Sainsbury's nya arbetsmetodik har inte bara medfört stora tids- och kostnadsbesparingar vid varje projekt. Anlitate partners har även blivit villiga till att förbättra och utveckla sin egen teknologi, men även att investera i ny. Orsaken till detta kan bl.a. förklaras med att entreprenörerna hela tiden har ett kontinuerligt tillflöde av arbetsuppgifter. Sainsbury's har även inlett ett samarbete med ett annat partneringföretag, BAA, vars kärnverksamhet består i att äga och driva flygplatser. Syftet med samarbetet är att dra nytta av varandras erfarenheter samt att finna gemensamma lösningar på uppkomna problem.

Projektdeltagare

Under 1996 började idéer kring ett nytt koncept för stormarknader formas, benämnt Ecostore, vilket innebar att utformnings- och konstruktionsarbetet måste utgå ifrån grunden. Utformnings- och konstruktionsarbeten från tidigare stormarknader kunde således inte utnyttjas.

Construction managementföretaget Schal anlätades i september 1996 som partner och konsult och valdes eftersom företaget var väl insatt i Sainsbury's affärsverksamhet. En stor bidragande orsak var även att Schal var villiga att samarbeta efter Sainsbury's nya arbetsmetodik.

Schal deltog inledande i en workshop med andra konsulter för att diskutera hur kostnader kunde minimeras. Sainsbury's var emellertid oroade att de reducerade kostnaderna skulle leda till att företagets image skadades. Mycket tid lades därför initialt ned för att minutöst planera och tänka igenom projektet.

Under den inledande workshopen skisserades på en mängd alternativa modellförslag. Vid denna tidpunkt var även en rad entreprenörer involverade i processen för att utveckla de nya idéerna. De olika idéerna och förslagen kostnadsberäknades, vilket genomfördes av Schal, och resultaten redovisades i den nästföljande workshopen.

Strategi

I workshopen fastställdes vilket förslag som skulle ligga till grund för det fortsatta arbetet och projektteamet fick till uppgift att utveckla det valda alternativet så att en presentation kunde genomföras inför Sainsbury's styrelse. Under hösten 1996 förfinades modellen ytterligare och konceptet accepterades sedermera. Projektet gick nu in i en ny fas där målet var att få tillstånd för att bygga en stormarknad efter de fastställda ramarna. Som ett led i denna process formerades nu speciella arbetsgrupper med uppgift att granska varje aspekt rörande projektet. Schal var representerat vid alla möten de olika arbetsgrupperna genomförde och ansvarade för att samtliga nya lösningsförslag sammanställdes. Under denna fas upptäcktes åtskilliga konstruktionslösningar som var och en medförde en markant reduktion av kostnaderna. De nya lösningarna bestod bl.a. av en ny typ av stålstomme, nytt golvsystem och en helt ny typ av inredning.

Projektets hela koncept och budget godkändes i januari 1997 av Sainsbury's styrelse. Projektteamet inledde nu arbetet med att i detalj anpassa byggnaden till fastigheten. I februari presenterades slutligen tre olika konstruktions- och

utförningsförslag där vart och ett underkastades en noggrann bedömning. Det vinnande förslaget innebar en total kostnadsreducering uppgående till 30% jämfört med den senast byggda stormarknaden. I juni 1997 inledde man slutligen byggnationen.

Integration

En tid innan nybyggnationen inleddes genomfördes en tvådagars workshop mellan konstruktörsteamet och anlitade entreprenörer. Detta möjliggjorde att frågor och problem kunde ventileras mellan projektets samtliga deltagare och att alla blev införstådda med partneringskonceptets innebörd. Mötet medförde även att en "vi-kultur" bildades grundad på tillit och öppenhet mellan projektets inblandade parter.

För att förankra projektets mål bland samtliga projektdeltagare upprättades ett partneringsdokument. Nedan återges ett utdrag från detta (fritt översatt).

Vi, som ett lag är inom ramen för partnering hängivna att prestera ett nytt stormarknads-koncept grundat på kvalitet för att möta samtliga kunders förväntningar. Vi ska uppnå detta mål genom teamwork präglad av en öppenhet och ett förtroende baserat på kommunikation, samarbete och koordination.

Våra mål:

- Förbättra och främja fortsatt samarbete
- Framgång för konceptet
- Lönsamhet för samtliga inblandade
- Klart i tid och med god marginal inom ramen för fastställd budget
- Inga fel
- Göra rätt från första början
- Etablera benchmarks för både projekt och partnering
- Kontinuerlig förbättring

Projektprocessen

Olika arbetsgrupper formerades med uppgift att utreda och komma med förslag på lösningar till specifika problemområden. Ett av dessa problemområden var golvmaterialet som utgjorde en stor kostnadspost. Genom att tillsätta en utredningsgrupp vars syfte var att finna ett nytt golvmaterial kunde så småningom ett lösningsförslag presenteras där materialkostnaden hade reducerats med 40%.

Dessutom var den långsiktiga underhållskostnaden betydligt lägre jämfört med den tidigare golvbeläggningen.

En annan arbetsgrupp hade till uppgift att utforma ett nytt glassystem till fasaden. Den slutgiltiga lösningen som presenterades baserades på ett system vilket Esso servicestationer utnyttjade, och resultatet medförde en reduktion av materialkostnaden uppgående till 29%.

Vinst-benchmarks-feedback

Det nya stormarknadskonceptet resulterade i en arkitektonisk tilltalande byggnad som skiljde sig ganska radikalt jämfört med tidigare stormarknader. Den totala projektkostnaden hade reducerats med 32% och byggtiden sjunkit till 16 veckor jämfört med tidigare nybyggnationer. Detta utan att ha kompromissat med säkerhet och kvalitet. Andra fördelar inkluderade en reduktion av den långsiktiga underhållskostnaden och en möjlighet för fortsatt arbete till samtliga medlemmar i projektet.

Gazeley Properties – Nytt varuhus till Asda

Bakgrund

Fastighetsföretaget Gazeley Properties hade arbetat med i stort sett samma konsulter och entreprenörer i över tio år. Samarbetet var väldigt lyckat och genom den nära samverkan företagen hade med varandra kunde man prestera mycket bra resultat, både i form av tids- och kostnadsbesparingar. Under 1994 började företagen diskutera möjligheterna att gå in i ett formellt partnersamarbete. Diskussionerna rörde bl.a. vilka fördelar partnering skulle innebära, hur skulle initieringskostnaderna för ett partnersamarbete betalas, hur skulle risk- och vinstfördelningen ske samt hur skulle nya investeringar som alla partners hade nytta av betalas?

Nästa steg var att alla de inblandade parterna fick upprätta en lista över vad de hitintills hade ansett vara de tio största hindren för att gemensamt genomföra ett projekt så effektivt som möjligt. Dessa hinder diskuterades sedan tillsammans och slutligen kom man fram till hur problemen skulle kunna hanteras och lösas.

Företagen bildade ett Strategic Team vilket de kallade "Distribution Partnering". Ett antal delmål fastställdes och riktlinjer för en femårsplan drogs upp. Denna innebar i stora drag att det vid år 2000 inte skulle finnas något annat företag i

Europa som kunde mäta sig med eller prestera lika goda resultat när det gäller kvalitet samt kostnads- och tidseffektivitet som Distribution Partnering. Några av de uppsatta delmålen innebar att det inte skulle finnas några brister eller fel vid överlämnandet, garanti för att färdigställandet och överlämnandet skulle ske i rätt tid samt att kapitalkostnader och livscykelkostnader skulle reduceras med minst 30%. Femårsplanen innebar även en utökning av verksamheten till att täcka in områden som att hitta mark till kunderna, erbjuda finansiering, teknisk rådgivning, förvaltning och facility management tjänster.

För att kunna genomföra femårsplanen och de uppsatta delmålen har man bl.a.:

- Genomfört benchmarking mot de bästa företagen i världen
- Utformat ett dokument avseende företagets kvalitetsgaranti
- Upprättat en databas över väletablerade standarder för erfarenhetsåterföring, felminimering och förbättringsåtgärder
- Utvecklat ett effektivt kontrollsystem för projektprogrammen samt ett system för kostnadskontroll
- Integrerat de deltagande parternas CAD-system för att skapa ett virtuellt designkontor
- Undersökt vilka tidsbesparingar som kan göras t.ex. genom att använda prefabelement
- Utvecklat ett tilltalande förvaltnings- och servicekoncept
- Marknadsföringsåtgärder

Ett bibliotek över standardritningar har byggts upp och lagrats i ett centralt CAD-system. Dessa ritningar täcker in nästan alla de element som har använts vid tidigare konstruktioner. Detta innebär att man kan genomföra en komplett konstruktionsutformning väldigt enkelt och nästan automatiskt. Utöver ritningarna finns det även i biblioteket specifikationer, beskrivning över vilka problem som har uppstått vid tidigare konstruktioner och hur de löstes samt listor över vilka personer som har varit inblandade i de olika projekten. All erfarenhetsåterföring lagras således i CAD-systemet för att undvika att samma fel eller misstag upprepas.

Partneringsamarbetet har hittills resulterat i att Distributing Partnering idag har förkortat byggtiden med över 40% samt reducerat kostnaderna med 36% för sina projekt. Dessutom har även antalet fel vid överlämnandet minskat betydligt.

Projektmedtagare

Projektet omfattade en byggnation av ett 2800 kvm stort klädesvaruhus beställt av företaget Asda. I startskedet fanns det ingen utformad konstruktion eller något utarbetat program. Gazeley Properties vände sig till Distribution Partnering, eftersom de hade ett väl beprövat och fungerande koncept.

Strategi

Distribution Partnering's överenskommelse med Asda var ganska djärvt utformad. Det var t.ex. bara en vecka från det att uppdraget hade initierats tills man skulle vara på plats för att starta byggnationen. Dessutom skulle projektet vara färdigställt inom 22 veckor. Tidplanen kunde hållas tack vare att standardlösningar och en redan existerande konstruktionsutformning utnyttjades. Detta gjorde att man redan dag 1 kunde ta fram ritningsunderlag för projektet.

Vinstfördelning

Parterna kom överens om att projektet skulle genomföras till ett fast pris som skulle fördelas rättvist parterna emellan i förhållande till deras arbetsbörda.

Projektprocessen

Alla parterna hade tillsatt erfarna och handplockade personer i projektgruppen. En stor fördel var att nästan alla i projektgruppen hade arbetat tillsammans i tidigare projekt. Man hade som policy att alla inblandade i projektprocessen skulle ha fullt förtroende och tillit för de övriga personerna och fortsätta att ha det så länge de gjorde sig förtjänta av det. Teamet motiverades av en underförstådd garanti till framtida arbeten så länge projektet gick bra. Byggnaden utformades efter en redan existerande konstruktion eftersom den bl.a. var väldigt flexibel. Den snabba byggstarten gjorde att det var oundvikligt att projekteringen och uppförandet av byggnaden överlappade varandra, vilket innebar att projekteringen var tvungen att vara ordentligt genomtänkt och genomarbetad.

Integration

Man använde sig av workshops tidigt i projektet för att klarlägga bl.a. beslutsprocessen samt hur möten skulle kunna genomföras effektivt. Alla parterna

hade en person på plats som hade befogenhet att fatta beslut för sitt företags räkning. Detta innebar att alla eventuella problem kunde diskuteras och lösas snabbt och enkelt direkt på plats. Spridningen av information var noga genomtänkt för att garantera att projektdeltagarna enbart fick den information de behövde för att kunna genomföra sin del i arbetet.

Benchmarks

Projektet blev lyckat bl.a. tack vare att:

- Deltagarna hade arbetat tillsammans tidigare vilket gjorde att de redan hade ett etablerat förtroende för varandra
- Projektets nyckelpersoner var villiga att genomföra projektet oavsett vad det krävdes
- Man hade en tydlig målformulering
- Projektdeltagarna hade väldigt positiva attityder genom hela projektet
- Daglig planering och problemlösning på plats

Projektet slutfördes inom den överenskomna budgeten. Konstruktionskostnaderna samt konstruktionstiden blev de lägsta som Distribution Partnering någonsin hade presterat och kvaliteten på utfört arbete låg väl inom de uppsatta målen.

Feedback

En tvådagars Workshop hölls i slutet av projektet för att sammanställa feedback från entreprenörerna. Följande framlades:

- Försök få kunden att förstå byggnadskonstruktionen, eftersom det underlättar utförandet
- Sätt upp specifika projektmål
- Undersök och utvärdera risker
- Använd kända teknologier
- Använd hårda kostnads-, tids- och kvalitetskontrollsystem
- Fastställ en arbetsgång för problemlösning
- Syftet med möten ska vara tydligt

4.8 Delsammanfattning

Partneringprocessen består av fem olika faser som måste fullföljas för att samarbetet ska bli så givande som möjligt. De fem faserna är utformning av beställarens interna mål, val av partner, utformning av parternas gemensamma mål och ramar, utformning av projektets mål och ramar samt genomförande. Fas 1 möjliggör för företaget att definiera dess behov och mål, utvärdera om partnering är det bästa sättet för att uppfylla dessa mål samt att dra upp riktlinjer för ansvarsfördelningen mellan parterna. I fas 2 väljer beställaren partner. Detta görs genom att företaget väljer den part som har de bästa förutsättningarna för att hjälpa beställaren uppfylla de uppställda affärsmålen. Syftet med fas 3 är att parterna ska etablera förståelse för varandras långsiktiga strategier och mål, därigenom läggs grunden för ett fortroendefullt och långsiktigt samarbete. I fas 4 utvecklar parterna aktiviteter som stödjer genomförandet av ett enskilt partneringprojekt och i fas 5 verkställs slutligen de uppställda målen.

5 Modeller för developern vid kommersiella projekt

5.1 Bakgrund

Som tidigare nämnts kommer den framtida fastighetsmarknaden till största delen att grundas på kundorienterad vård och utveckling av det befintliga fastighetsbeståndet. Detta tillsammans med att företag i stort sett enbart kan vara konkurrensmässiga genom att antingen inta en marknadsledande position eller genom att finna en egen nischinriktning menar vi att det finns utrymme för en ny aktör på den svenska fastighetsmarknaden, nämligen developern. Developern är väl etablerad på den amerikanska fastighetsmarknaden och arbetssättet innebär att man utifrån kundens krav, behov samt önskemål identifierar, utformar och utvecklar projekt som sedan säljs. Developerns metodik är starkt kundfokuserad och karaktäriseras av små egna personresurser och ett stort finansiellt risktagande (Psilander, 1999). Denna formen av developer tror inte vi, åtminstone inte i dagsläget, kan vara aktuell i sin helhet för den svenska fastighetsmarknaden. Emellertid menar vi att några av de svenska bygg- och fastighetsföretagen arbetar som idéskapare och kreatörer vid fastighetsutveckling d.v.s. i någon form som möjliggörare och developer.

I detta kapitel kommer vi att redogöra för våra egna tankar och idéer gällande developern, samt hur partnering kan tillämpas i dennes arbetssätt för att skapa en bättre samverkan gentemot kund och finansiär vid kommersiella projekt.

5.2 Definition samt organisation

Vi vill definiera developern genom följande tre huvudpunkter:

- En som kan öka fastigheternas effektivitet genom fastighetsutveckling
- En som kan ge kunden ökade möjligheter att fokusera på sin verksamhet
- En som kan erbjuda finansieringsmöjligheter, kompetens, kontaktnät och långvarigt samarbete

De tre ovanstående punkterna måste, enligt vår mening, utgöra kärnan i developerns verksamhet. I delkapitel 5.3, vilket behandlar developerns funktion, kommer vi att diskutera samt utveckla ovanstående definition.

I vårt fortsatta resonemang antar vi att developern kan organisera sig huvudsakligen utifrån två olika former karakteriserat av managementföretaget samt bygg- och fastighetsföretaget med en intern developerenhet. De olika organisationsscenarioerna medför olika risk- och vinstmöjligheter och kräver dessutom olika kompetenser. Organisationsformerna redovisas kortfattat nedan.

5.2.1 Managementföretaget

Företaget karakteriseras av att de anställda själva besitter den specialistkompetens vilken krävs för att både kunna genomföra samt bistå med managementtjänster i ett projekt. Managementföretaget fastighetsutvecklar således enbart på uppdrag av en extern beställare. Fördelen med en sådan organisation består bl.a. i tydlig och effektiv kommunikationsväg, potential att arbeta med flera projekt parallellt samt möjlighet att utnyttja hela företags samlade kompetens.

5.2.2 Bygg- och fastighetsföretag med intern developerenhet

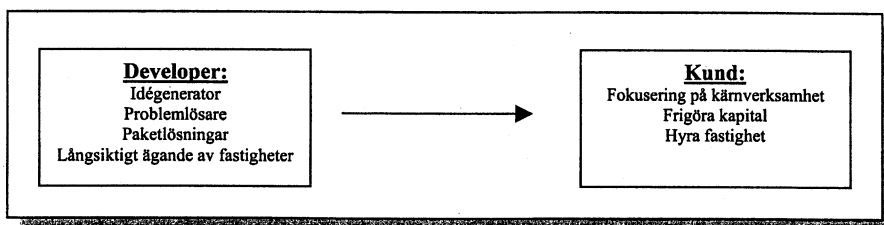
Organisationsmodellen innebär att företaget upprättar en intern developerenhet vilken är klart avgränsad och fristående från den övriga verksamheten. I denna organisationsform finner sig en rad fördelar liknande de i managementföretaget, d.v.s. enklare kommunikationsvägar, potential att arbeta med flera projekt parallellt samt möjlighet att utnyttja hela företags samlade kompetens.

5.3 Funktion

Skisserade funktions-/developermodeller utgår ifrån tre aktörer och huvudintressenter. Fastighetsföretaget som arbetar med någon form av fastighetsutveckling, finansören som karakteriseras av exempelvis ett försäkringsbolag, en bank eller ett bolag vars affärsidé endast utgörs av att långsiktigt äga fastigheter som t.ex. Svenskt Fastighetskapital eller Nordisk Renting och slutligen kunden som i vårt fall är avgränsade till att gälla stora företag med en areaintensiv verksamhet.

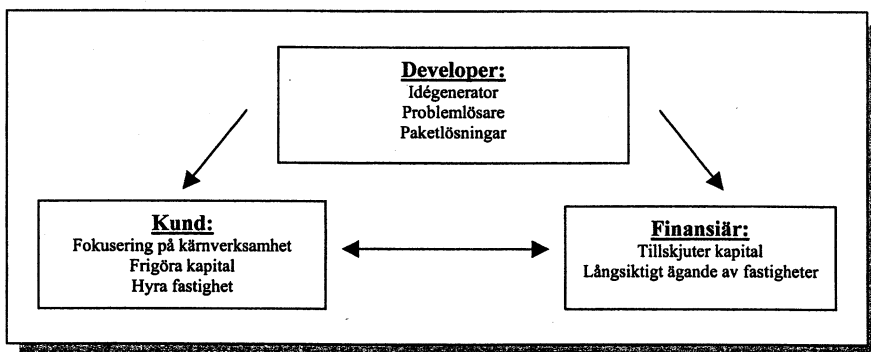
Den generella grundtanken med samtliga modeller är att kunden fokuserar alltmer på sin kärnverksamhet. Då ägandet av fastigheterna troligtvis är av underordnad betydelse antar vi att det finns ett intresse ur kundens synvinkel att sälja av sitt fastighetsbestånd i syfte att frigöra bundet kapital. Från developers perspektiv är detta intressant ur en rad aspekter vare sig det är developern som köper fastigheterna eller en extern finansiär där den senare antar rollen som passiv ägare. Några orsaker som gör det hela intresseväckande är att developern ges möjlighet till att ingå i ett långsiktigt samarbete med en solid kund, vilket bl.a. kan innebära nya arbetsuppgifter som t.ex. fastighetsutveckling och ytoptimering för kundens räkning. Dessutom äger större företag oftast byggrätter som kan vara av intresse för developern.

Nedanstående figurer 6 och 7 åskådliggör våra idéer och developermodeller. Skillnaderna de emellan består i att developern i developermodell 1 även har en finansierande funktion. I developermodell 2 däremot finansieras fastighetstransaktionen helt och hållet av en extern finansiär, vilken enbart går in i förhållandet för att erhålla en fullgod och trygg avkastning på investerat kapital.



Figur 6: Developermodell 1

I samtliga modeller antar developern rollen som en proaktiv problemlösare och idégenerator vilken kan leverera både produkt- och supportlösningar åt kunden. Dessa helhetslösningar kan vara vitt skilda och sträcka sig till att omfatta allt ifrån finansieringsmetoder och tekniklösningar till att erbjuda stödfunktioner.



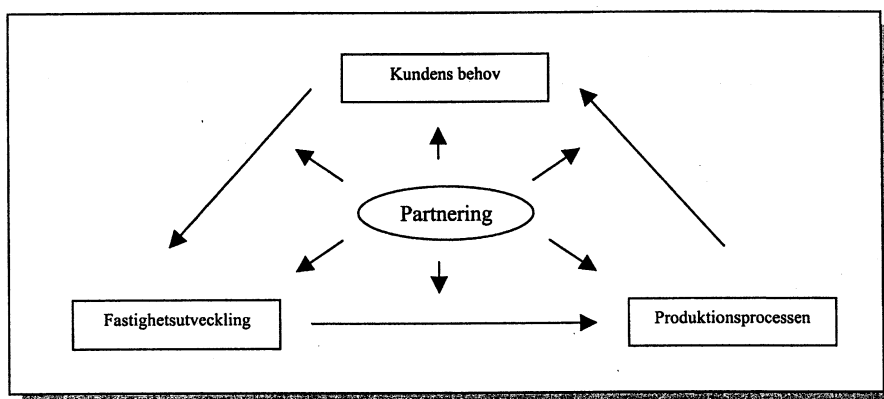
Figur 7: Developermodell 2

Developermodellerna kan ur detta perspektiv ej ses som något statiskt utan modellernas grundfundament måste bygga på dynamik och föränderlighet, vilka kontinuerligt anpassas till rådande situation. Informationsflödena aktörerna emellan blir således stor och speciellt påtagligt blir detta i developermodell 2. Den stora kvantiteten information kräver förutom en välutvecklad IT-mognad hos inblandade intressenter även en arbetsmetodik vilken stimulerar till nyskapande och kreativitet. Vi anser att partnering representerar en metod för att uppnå detta.

5.4 Partnering i developermodellerna

Konkurrens i upphandlingsprocessen är den rätta metoden när produkter och tjänster är kvantifierbara till sin karaktär och detta kan manifesteras samt förankras i ett rättsligt bindande avtal. I andra situationer där informationsflödet aktörerna emellan är stort och det är svårt att definiera samt kvantifiera de produkter och tjänster vilka kommer att behövas för projektgenomförandet, utgör partnering troligtvis en bättre metod. Detta främst genom att samarbetsformen minimerar möjliga konfliktsituationer och stimulerar till kreativitet och idéskapande, vilket utgör ett villkor för att ovanstående developermodeller ska vara genomförbara. Partnering utgör således ett fundament för att på ett effektivt sätt organisera någon form av aktivitet vilken kräver interaktion, debatt, förhandling och gemensamma beslut, aktörerna emellan.

Nedanstående figur 8 beskriver partneringmodellens funktion i kundledet. Partnering ingår här i samtliga aktiviteter och element men även i varje länk som sammanbinder aktiviteterna. Partnering utgör de facto länkarna som sammanbinder kund- och developerelementen i ovanstående modeller. I developermodell 2 utgörs även den länk som sammanbinder developer- och finansiärelementet samt kund- och finansiärelementet av partnering.



Figur 8: Partneringmodell (Bennet et al, 1998)

Ovanstående developermodeller kräver en hög grad av insyn i kundens affärsverksamhet främst därför att developern måste utveckla en proaktiv roll. Ett sådant förhållande måste i grunden förankras i ett ömsesidigt förtroende mellan samtliga parter. För att uppnå framgång med developermodellerna blir graden av ömsesidig förståelse och anpassning till varandras mål viktigare än exempelvis välutvecklade kontrollsystem vid projektgenomförande. Det är därför viktigt att partnering utgör plattformen i samtliga aktiviteter och i länkarna som sammanbinder dessa, för att modellerna ska kunna genomföras på ett tillfredsställande och produktivt sätt. Därav följer även att partneringprocessen blir ett viktigt instrument för att lyckas med ovanstående developermodeller. Medan det formella avtalet reglerar parternas legala förhållningssätt gentemot varandra etablerar partneringprocessen en plattform för aktörernas projektgenomförande med fokus på samarbete, förtroende och kommunikation. Developern måste, enligt vår mening, vara den som både introducerar samt implementerar partnering i det enskilda projektet och detta genom fullgörandet av partneringprocessen.

5.5 Delsammanfattning

Developern är enligt vår definition en som kan öka fastigheters effektivitet genom fastighetsutveckling, en som kan ge kunden ökade möjligheter att fokusera på sin verksamhet samt en som kan erbjuda sina kunder finansieringsmöjligheter, kompetens, kontaktnät och långvarigt samarbete.

Enligt vårt synsätt kan developern huvudsakligen organisera sig på två olika sätt, nämligen som managementföretag eller bygg- och fastighetsföretag med en intern developerenhet. De olika organisationsscenarioerna medför olika risk- och vinstmöjligheter och kräver olika kompetenser.

Developermodellerna utgår ifrån tre aktörer, vilka utgörs av fastighetsföretag som arbetar med någon form av fastighetsutveckling, kundföretag med areaintensiv verksamhet och finansiärer. Grundtanken med developermodellerna är att kunden fokuserar alltmer på sin kärnverksamhet. Då ägandet av fastigheterna troligtvis är av underordnad betydelse antar vi att det finns ett intresse ur kundens synvinkel att sälja av sitt fastighetsbestånd i syfte att frigöra bundet kapital. Från developers perspektiv är detta intressant bl.a. därför att developern ges möjlighet till att ingå i långsiktiga samarbeten med solida kunder.

I samtliga modeller antar developern rollen som en proaktiv problemlösare och idégenerator, vilken kan leverera både produkt- och supportlösningar åt kunden.

Dessa helhetslösningar kan vara vitt skilda och sträcka sig till att omfatta allt ifrån finansieringsmetoder och tekniklösningar till att erbjuda stödfunktioner.

6 Samtal med näringslivet om modellerna

6.1 Bakgrund

För att få en koppling till näringslivets syn på skisserade modeller har vi intervjuat personer ur tre olika företagskategorier vilka karaktäriseras av:

- Kunden
- Fastighetsföretaget
- Finansiären

Syftet med intervjuerna har varit att erhålla en uppfattning om marknadens vetenskap och förhållningssätt kring diskuterad ämnesfråga samt att inhämta synpunkter och kommentarer rörande developerns funktion samt partneringskonceptets tillämplighet i modellerna. Intervjuerna har varit av formen personliga samtal och genomförts med utgångspunkt från två olika developermodeller samt en partneringsmodell, se föregående kapitel. I ett fall har emellertid korrespondens skett via e-mail.

6.2 Samtal med kund

Nuläge

De intervjuade företagens nuvarande situation rörande förhållandet kring att antingen äga eller hyra fastigheter pekar huvudsakligen mot två inriktningar. Antingen anses det att man ska hyra så mycket som möjligt d.v.s. samtliga typer av ytor medan andra har en policy vilken innebär någon form av uppdelning mellan allmänna ytor d.v.s. kontors- samt lagerytor och specifika ytor d.v.s. produktionsytor. Uppdelningen grundas i att det anses viktigt att äga sina egna

produktionslokaler eftersom dessa i själva verket utgör en produktionsresurs i tillverkningsprocessen. Ett riskmoment infinner sig om en extern ägare även skulle besitta dessa ytor, anser vissa av företagen. Åsikter rörande frågeställningen om det i framtiden kommer att bli allt vanligare att företag säljer av sitt fastighetsbestånd i syfte att fokusera på kärnverksamheten eller ej är tvädelat. Vissa anser att det kommer bli allt frekventare medan andra menar att de är konjunkturanpassat.

Kund 1 äger idag själv samtliga fastigheter. Diverse omorganisationer har medfört att ytor friställts vilka nu hyrs ut till externa hyresgäster. Detta gäller speciellt en fastighet och diskussioner har förts om att sälja fastigheten för att låta ett fastighetsföretag projektutveckla eftersom både kapital och kunskaper saknas för att genomföra detta på egen hand. Kund 1 ser detta som ett naturligt led i att renodla sin kärnverksamhet och frigöra kapital.

Kund 2 både hyr och äger fastigheter men företagets grundfilosofi är att man ska hyra all yta så långt möjligt är d.v.s. man vill enbart vara hyresgäst. Anledningen till denna strategi är att företagets ytbehov kan förändras tämligen snabbt vilket har sin grund i affärsverksamhetens natur. Bolaget har förnuvarande en policy där man vet vilka kontorsytor respektive produktionsytor som behövs inom en tidsrymd av fem år respektive sju år. Företaget har visserligen en del fastigheter vilka är specifikt anpassade för produktionsverksamhet och eftersom en tillfredsställande affärslösning inte kunnat uppnås har man valt att fortsättningsvis äga dessa. Företagets strävan i mot att enbart vara hyresgäst innebär att man ej heller vill ingå i någon konstellation liknande ett sale and leaseback arrangemang. Möjlig motpart vid en eventuell fastighetsförsäljning är enbart en developer eller ett fastighetsföretag som har kunskap och kompetens att hantera och utveckla fastigheter.

Utav tradition har kund 3 ägt sina fastigheter men har nu intagit en annan inriktning där man både hyr och äger. Kund 3 anser att man ska äga sina produktionsmedel, där inbegripit produktionsfastigheter eftersom dessa är en del i tillverkningsprocessen. Allmänna ytor såsom kontors- och lagerytor ska emellertid hyras för att genom detta förfarande frigöra kapital och andra resurser. I dessa avseenden vill man enbart agera som hyresgäst.

Partnering och facility management

Kund 1 anser det skett en tydlig utveckling mot outsourcing det senaste årtiondet. Företaget arbetar mycket med serviceavtal inom exempelvis ventilation, brand, kyla, bevakning och städning i syfte att få en tydligare fokusering mot

kärnverksamheten. Kund 3 resonerar på likartat sätt och pekar på en generell utveckling mot en tydligare renodling mot affärsidén och företags bedrivna affärsverksamhet.

Ett långsiktigt och långvarigt samarbete över tiden med ett fastighetsföretag anser kund 3 vara av positiv karaktär eftersom när väl företaget ska expandera kan developern förmodligen ganska snabbt presentera konkreta åtgärdsförslag. Kund 2 är emellertid kritisk till detta synsätt och pekar på behovet av konkurrensmoment i situationen. Företaget anser sig ej villigt att enbart etablera ett samarbete med en part och tror heller inte på det faktum att ett långsiktigt och djupgående samarbete skulle uppväga fördelarna gentemot frånvaron av ett konkurrensmoment. Vidare ser man en risk i ett sådant förhållande eftersom motparten genom strukturella förändringar som exempelvis omorganisationer eller försäljning förmodligen får väsentligt andra intressen och värderingar. Detta vill man således inte riskera. En långsiktig samarbetsrelation skulle dock vara möjlig om det hela rör sig om ett enstaka projekt vilket ska växa i etapper d.v.s. vid någon form av nybyggnation. Att teckna någon form av ramavtal där avtalsmotparten garanteras en viss arbetsmängd t.ex. i form av att genomföra ett visst antal projekt när det gäller nybyggnation, är heller inte någon tillfredställande lösning, anser kund 2.

Developerrollen / Modellerna

Fastighetsföretag som arbetar med fastighetsutveckling i någon form har ofta stor erfarenhet av projektutveckling när det gäller kontorsytor och andra typer av kommersiella fastigheter. Vid projektutveckling av industrifastigheter som inhyser någon form av tung tillverkningsprocess ställs fastighetsföretagen inför en helt ny typ av problem som man kanske inte konfronterats med tidigare vilket därmed kräver ny kunskap och kompetens. Kund 1 ser detta som en riskfaktor och menar att projektutveckla en industrifastighet är oerhört komplicerat då både byggnaden i sig och dess tekniska installationer är uppbyggda för att stödja tillverkningsprocessen och de olika produktionsavdelningar. Att generera en tillfredsställande vinst och avkastning för ett fastighetsföretag i en sådan situation som initialt kräver stora investeringar och där verksamheten inte expanderar är svårt eftersom hyresnivåerna för produktionslokaler är tämligen låga, menar kund 1. Kund 1 påpekar vidare att en eventuell försäljning av fastigheter skulle visserligen få den effekten att kapital och andra resurser skulle frigöras men påföljden skulle även bli kraftigt ökade kostnader för företags produktlinje. Troligast lösning vid en eventuell försäljning är en uppdelning mellan allmänna ytor och produktionsytor där de förstnämnda kan avyttras utan en större problematik.

Ett trepartsförhållande som developermodell 2 utgör bestående av fastighetsföretaget, kunden och finansiären är den affärslösning vilken kund 1 anser vara lämpligast. Fastighetsföretaget blir därmed en fristående part jämfört med om företaget även skulle intaga rollen som finansiär d.v.s. developermodell 1. Trepartsförhållandet medför en tydligare rollfördelning där fastighetsföretaget agerar i både kundens och finansiärens intresse, sammanfattar kund 1. Kund 3 är emellertid kritisk till detta synsätt och anser att fastighetsföretaget även måste antaga rollen som finansiär för att minimera antalet inblandade aktörer i ett specifikt projekt. En extern finansiär vill förmodligen vara med och styra projektet vilket reducerar fastighetsföretagets handlingsförmåga.

Kund 2 resonerar något annorlunda jämfört med kund 1 vad gäller ägandet av allmänna ytor och produktionsytor. Nuläget karaktäriseras av en blandning mellan hyrd respektive ägd yta. Företaget arbetar emellertid i riktning mot att enbart antaga rollen som hyresgäst, här inbegripit samtliga ytor, och vill således inte ingå i någon form av joint venture där man exempelvis delar risker, har hand om uthyrning, tager del i ett development etc. Att genomföra en affär med exempelvis Nordisk Renting ter sig därmed inte tillfredsställande menar kund 2 utan påpekar att det är ett fastighetsföretag med kunskap och kompetens inom både förvaltning och fastighetsutveckling som måste stå som motpart vid en försäljning av deras fastigheter. Förklaringen till denna policy där man enbart vill antaga rollen som hyresgäst ligger i den bedrivna affärsverksamhetens natur. Utvecklingstakten och marknadens fluktuation gör det svårbedömt att på längre sikt kvantifiera ytbehovet. Kund 2 intar således en inställning där man ej ser något värde i att själv äga sina fastigheter.

Vidare finner kund 2 att skisserade developermodeller inte är direkt applicerbara på den svenska marknaden i nuläget. Marknaden är inte riktigt mogen eftersom många av de större bygg- och fastighetsföretagen fortfarande är utpräglade entreprenörer vilket delvis utgör en barriär för långvarigt och djupgående samarbete. Ur ett internationellt perspektiv arbetar man mycket närmre presenterade developermodeller, då främst i USA menar kund 2. Flexibilitet och nära samarbete medför en känsla av att man jobbar gemensamt i ett projekt. Kund 3 å ena sidan anser att presenterade modeller utgör ett traditionellt tänkande ur fastighetsföretagens synvinkel och pekar på att skisserade förslag utgör någon form av idealmodeller. Kund 3 anser visserligen att man utvecklingsmässigt kommit längre ur ett internationellt betraktelsesätt.

6.3 Samtal med fastighetsföretag

Nuläge

Både fastighetsföretag 1 och 3 arbetar med förvärv, förädling, förvaltning samt försäljning av fastigheter. Företagen är både långsiktiga och kortsiktiga fastighetsägare. Långsiktiga i den betydelse att man vill äga vissa profilfastigheter medan övriga fastigheter ska avyttras när dessa inte går att utveckla mer.

Fastighetsföretag 2 kallar sig för fastighetsutvecklare, vilket inbegriper förvärv av mark, projektutveckling, förvaltning och försäljning. Företaget anser att en fastighetsutvecklare måste vara en kvalificerad markanskaffare vilken kan hantera kontakterna med både fastighetsägare och kommun. För att kunna projektutveckla måste även en förvaltningsenhet ingå i organisationen vilken kan bistå med erfarenhetsåterföring från genomförda projekt. Erfarenheter implementeras sedan i utveckling av nya projekt.

Det råder delade meningar avseende hur fastighetsägarna tror att kunderna resonerar kring frågeställningen att äga sina fastigheter själv eller ej. Fastighetsföretag 1 anser att det kommer bli allt vanligare att kunderna säljer av sina fastigheter och att denna företeelse inte är något som går i cykler. Fastighetsföretag 3 menar däremot att det är trendberoende och hävdar att under en viss tidsperiod skulle alla fokusera på sin kärnverksamhet och inte äga några fastigheter. Detta medförde en försäljning av egna fastigheter och en övergång till en upplåtare/tagare-situation. Synsättet rörande själva ägandet av fastigheterna är något som således förändras kontinuerligt över tiden.

Developerrollen / Modellerna

Developerrollen enligt fastighetsföretag 2 innebär bl.a. tillgänglighet av kvalificerad personal. Projektledaren är en viktig kugge i den bedrivna verksamheten och den traditionella projektledaren är kanske inte byggaren eller entreprenören som det av tradition varit. Fastighetsföretag 2 anser att projektledaren måste vara en humanist, d.v.s. en kreativ person som klarar av att arbeta med människor, en person med hög social kompetens och med viss teknisk kompetens. Den specialtekniska kompetensen kan alltid köpas in.

Fastighetsföretag 2 har en arbetsmetodik vilken ligger i gränsskiktet mellan developermodell 1 och 2. På vissa prioriterade orter utvecklar man projekt vilket belastar den egna balansen, d.v.s. någon extern finansör är inte med och tillskjuter kapital. Vid projektutveckling på övriga orter intar man emellertid en strategi

vilken kräver externa finansiärer. I vissa fall finansieras likväl projekt genom interna medel men i slutänden ska en extern sluttagare och finansiär finnas. Ett sådant projekt ställer helt andra krav eftersom det inte bara räcker med att finna erforderliga hyresgäster utan även externa finansiärer. Fastighetsföretag 2 anser även att det knappt förekommit någon projektutveckling det senaste årtiondet. Effekterna av detta har medfört att de investerare som finns idag, som exempelvis försäkringsbolag eller fonder, inte är vana vid att investera i projektutvecklingsobjekt. Investeringar har hittills i stor utsträckning omfattat färdiga förvaltningsprojekt. Fastighetsföretag 2 påpekar att man måste bearbeta externa investerare för att få dessa att inse att den bedrivna affärsverksamheten är en trygg verksamhet att investera i och menar att i dagsläget har man inte kommit dithän. Den traditionella processen har varit att utveckla projekten tillsammans med en kund och därefter har försäljning genomförts. Fastighetsföretag 2 har hittills inte i region syd sålt ett projekt innan det har varit färdigutvecklat, men tror emellertid att det kommer att bli vanligare i framtiden. Som ett led i denna utveckling arbetar företagets finansavdelning intensivt med att hitta samarbetspartners och nya upplägg för finansiering.

Fastighetsföretag 1 menar att deras arbetssätt har utvecklats mot en affärslösning liknande de principer som modell 1 åskådliggör. Genom att köpa kundernas fastigheter, vilket finansieras med interna medel, hjälper de kunderna att frigöra kapital som senare kan investeras i kärnverksamheten. Situationen karaktäriseras av ett upplåtare/tagare-förhållande där fastighetsföretaget sedermera fungerar som en leverantör av helhetslösningar innefattande exempelvis kundpassade lokaler och finansieringslösningar. Vid ett affärsupplägg liknande det ovan beskrivna finns det ibland byggrätter vilka även inkluderas vid fastighetsförsäljningen. Fastighetsföretag 1 menar att fokus kanske inte alltid är riktat mot själva byggnaden utan mot helheten i affärsuppgörelsen. Vad följer mer med än enbart byggnaden i sig?

Fastighetsföretag 2 anser att det föreligger en problematik rörande det långsiktiga ägandet av fastigheter i developermodell 1. Problemet består i att kapital binds upp, vilket medför att den tillgängliga mängden investeringskapital urholkas om det ur ett längre perspektiv inte sker någon försäljning av projektutvecklade fastigheter. Fastighetsföretag 2 påpekar att ett långsiktigt ägande inte är gångbart om man ska konkurrera effektivt som fastighets- och projektutvecklare över en längre tidshorisont. Någon form av omsättning måste således ske av fastigheter som ej går att utveckla mer. Samtidigt ser fastighetsföretag 2 ett kortsiktigt ägande som väldigt viktigt, främst av två skäl. Ett kortsiktigt ägande ger dels möjlighet till att arbeta upp fastigheten värde dels genererar ett sådant ägande information och erfarenheter. Informationen bildar en erfarenhetsbank vilket kontinuerligt kan implementeras i projektutvecklingsfasen. Trots att fastighetsföretag 2 förespråkar

en snabb omsättning av fastigheter ser man emellertid ett problem i att inte vara stor fastighetsägare. En liten fastighetsstock kan medföra en hämmande inverkan vid projektutveckling då kommunen och andra intressenter kan uppleva att företaget ej är en betydande eller pålitlig aktör i regionen, sammanfattar fastighetsföretag 2.

Även fastighetsföretag 3 ser vissa komplikationer med developermodell 1. En sådan affärslösning kan i vissa fall medföra komplicerade situationer, speciellt vid projektutveckling av industrifastigheter. Ofta är industrifastigheter väldigt anpassade efter den verksamhet som bedrivs. Skulle verksamheten därefter inte generera en tillfredsställande avkastning kan detta medföra ett svårlöst förhållande. Om fastighetsföretaget i en sådan situation väljer att försätta kunden i konkurs är man tillbaka i ruta noll igen menar fastighetsföretag 3 och påpekar vidare att man ska vara ganska försiktig innan ett förhållande liknande developermodell 1 etableras vid utveckling av industrifastigheter. Det är av största vikt att kunden är solid i ett sådant fall.

Developermodell 2 representerar en arbetsmetodik vilket fastighetsföretag 1 hittills ej använt sig av. Företaget ser emellertid möjligheter i arbetssättet vilket eventuellt skulle kunna tillämpas i framtiden, men pekar även på ett riskmomentet i modellen. En extern finansiär vill förmodligen styra ett projekt i en mer eller mindre omfattning vilket reducerar fastighetsföretagets handlingsförmåga. Diverse garantier kan även förekomma i ett sådant fall vilket kan medföra en hämmande inverkan på projektet.

Fastighetsföretag 2 påpekar att de i vissa projekt arbetar efter en metod vilken liknar developermodell 2. En signifikant skillnad föreligger dock. Finansiären tar först över projektet när detta är färdigutvecklat och ligger i förvaltning. Developermodell 2 karaktäriseras av en process vilket fastighetsföretag 3 emellertid inte känner igen i dagsläget. Arbetsmetodiken utgör en smal nisch vilket gör det svårt att kombinera en sådan process med traditionell fastighetsverksamhet. Däremot, påpekar fastighetsföretag 3, att det är en verksamhet för någon form av utvecklingsbolag vilket arbetar i mer eller mindre omfattning som developer och idéskapare. Developern antar formen som samordnare och koordinator och tar ej någon risk själv utan utvecklar och presenterar ett projekt tillsammans med en kund. Developern skulle i ett sådant fall bistå med managementtjänster och risken skulle bäras av kunden och finansiären, sammanfattar fastighetsföretag 3.

Partnering och facility management

Fastighetsföretag 2 har idag etablerat samverkan med olika partners. Det kan t.ex. gälla långsiktiga samarbetspartners med specialkompetenser inom ett visst teknikområde vid projektutveckling, eller partners vilka anlitas vid enstaka tillfällen exempelvis organisationskonsulter. I kundledet tillämpas ingen samarbetsmodell liknande partneringmodellen men långsiktigt samarbete eftersträvas emellertid. Fastighetsföretag 2 har som målsättning att bilda ett djupgående nätverk med sina kunder och kvalitetsarbetet rörande projektutvecklingsdelen omfattas bl.a. av schemalagda kunddialoger. Fastän man ej äger kundens fastighet är förhoppningarna med detta förfarande att denne ska anlita fastighetsföretag 2 även vid nästa projektutvecklingstillfälle. Generellt har fastighetsföretag varit dåliga på att analysera marknaden och förstå kundernas behov, sammanfattar fastighetsföretag 2.

Fastighetsföretag 1 tror att någon form av djupgående samarbete liknande skisserad partneringmodell skulle vara genomförbart. Företaget arbetar i nuläget ganska nära sina kunder och för kontinuerligt dialoger med dessa angående bl.a. expansionsplaner. Målsättningen är att kunddialogen ska resultera i ett förtroendefullt samarbete där kunden vid en eventuell expansion ska kunna erbjudas olika lokalalternativ inom fastighetsbeståndet. För fastighetsföretag 1 är ett långsiktigt samarbete och en långvarig relation med kunderna ett av huvudmålen, varför någon form av partnering skulle kunna utgöra ett lämpligt arbetssätt. Fastighetsföretag 2 instämmer och pekar på att partnering skulle vara tillämpligt i förhållandet mellan fastighetsföretaget och kunden. Samtliga intervjuade fastighetsföretag anser även att facility management tjänster kommer att ges större utrymme i framtiden i syfte att knyta kunderna starkare till sig.

Fastighetsföretag 3 tror även på någon form av partnering i kundledet. Företagets grundfilosofi är att ett förtroende måste etableras parterna emellan genom en god insats av samtliga medarbetare. Nytänkande och förändring av invanda mönster och traditioner måste genomföras för att utveckla och fördjupa kundrelationerna. Öppenhet och flexibilitet utgör grundfundament i utvecklingen mot detta, avslutar fastighetsföretag 3.

6.4 Samtal med finansiär

Nuläge

Bankverksamheten är underkastat ett regelsystem vilket förhindrar en roll som aktiv fastighetsägare på marknaden. Det finns emellertid ett undantagsfall ifrån detta karaktäriserat av konkurssituationen, d.v.s. när fastighetsägaren blivit insolvent och ej längre kan fullgöra sin betalningsskyldighet gentemot borgenären. I en sådan situation kan banken antaga rollen som aktiv fastighetsägare. Försäkringsbolag och andra typer av företag liknande Nordisk Renting är däremot ej underkastat något liknande regelverk vilket begränsar och sätter ramar för den bedrivna affärsverksamheten, utan kan fritt välja de placeringsformer som genererar en fullgod avkastning för investeringskapitalet.

Fokusering mot kärnverksamhet

Finansiär 1 menar att det idag finns en tydlig tendens mot att företagen fokuserar alltmer på den startegiska verksamheten och pekar även på att det under 1980-talet fanns ett likartat mönster. Stora skillnader mellan de olika beteendena föreligger emellertid. I nuläget används ofta det frigjorda kapitalet, vilket exempelvis uppkommer vid en fastighetsförsäljning, till att investeras i kärnverksamheten. Detta var inte en självklarhet under 1980-talet. Under denna tidsperiod kunde det frigjorda kapitalet mycket väl användas till investering i ett annat fastighetsbestånd, eftersom fastighetsmarknaden var mycket lukrativ. Fokuseringen var således ej riktad emot den egna kärnverksamheten menar finansiär 1 och anser att detta förfaringssätt var en av faktorerna som förstärkte fastighetskrisen. Även finansiär 2 menar att det under 1980-talet var många företag som valde att sälja av sina fastigheter. Huruvida detta var en trend eller inte anser företaget vara svårt att avgöra och menar att det kommer visa sig genom branschutvecklingen. Finansiär 3 menar att ett mycket viktigt perspektiv att väga in vid resonemanget kring om antalet fastighetsförsäljningar har ökat eller kommer att öka, är omvärldsfaktorer såsom t ex skattelagstiftning, redovisningspraxis, moden m.m. Vad avser moden anser finansiär 3 att det för tillfälligt råder en trend att företag dels ska fokusera på sin kärnverksamhet, dels satsa på shareholder value och förbättra sina nyckeltal genom avyttring av fastigheter. Denna trend medför att fler företag än tidigare väljer att minska kapitalbindningen i fastigheter, sammanfattar finansiär 3.

Finansiär 1 anser att det i storföretagssektorn finns en tydligare tendens till att sälja av sitt fastighetsbestånd jämfört med små och medelstora företag där denna vilja inte är lika utpräglad. Finansiär 3 går ett steg längre och pekar på att en

katalogisering i tre huvudgrupper kan göras med avseende på viljan att sälja av sitt fastighetsbestånd, vilken redovisas nedan.

Företag med god tillväxt och lönsamhet samt normal/stark balansräkning och som fokuserar på shareholder value: Genom en avyttring av fastigheter kan nyckeltalen för dessa företag förbättras ytterligare givet att det kapital som frigörs kan återinvesteras i rörelsen och där avkasta mer än vad en fastighetsinvestering gör. Dessa företag ökar i antal. Undantag, d.v.s. företag som resonerar enligt ovan men vilka väljer att inte avyttra i alla fall:

- Företag med en stor kassa såsom Sandvik, Astra, ASG m.fl. vilka har ett problem att nå hög avkastning redan på den befintliga kassan
- Företag med så specialiserade fastigheter eller vars läge är så perifert/riskfyllt att en externs fastighetsägares riskpremie vid ett fastighetsförvärv skulle vara så hög att en avyttring av fastigheterna inte är ekonomiskt försvarbar

Företag med god tillväxt och lönsamhet samt normal/stark balansräkning men som inte fokuserar på shareholder value i gängse bemärkelse: Detta kan vara företag vilka har som tradition att äga sina produktionsresurser själva, t.ex. för att det ger största möjliga flexibilitet eller kontroll för företaget, att ledningen eller styrelsen ser fastigheterna som en reservkassa, eller företag vilka ej har en stor ägarspridning och där motiv som status, kontroll m.m. kan motivera att äga fastigheterna själva. Dessa aktörer väljer att äga fastigheterna själva trots att nyckeltalen skulle förbättras vid en försäljning av fastigheterna och trots att flera av motiven kan uppnås även vid en försäljning till extern aktör.

Företag med sämre tillväxt och lönsamhet samt varierande styrka enligt balansräkningen: Dessa företag kan antingen resonera enligt grupp 1 eller 2 ovan. Möjligheten för företagen i denna grupp att genomföra en försäljning beror sålunda dels på fastighetens flexibilitet samt företagets tidsperspektiv på nyttjandet av fastigheten, dels på hur företagets framtida kassaflöde och soliditet utvecklas.

Developermodellerna

Av självklara skäl anser finansiär 1 att trepartsförhållandet är den modell vilken är mest lämplig att genomföra ett projekt efter, i varje fall för mindre fastighetsföretag och developers. Små organisationer har oftast inte någon kunskap och kompetens vad gäller finansieringslösningar och olika upplägg för låneportföljen, till skillnad från större och rikstäckande företag, menar finansiär 1 och påpekar att

ett projektgenomförande enligt developermodell 1 troligtvis skulle leda till svårigheter. Detta eftersom mindre fastighetsföretag ofta har behov av finansiellt stöd i någon form. Finansiär 1 anser ej heller att finansiering av ett projekt isolerat skulle utgöra en betryggande affärlösning för någon part. Riskbedömningen i ett sådant projekt skulle bli allt för omfattande och det personliga engagemanget från developers sida, exempelvis i form av personlig borgen, skulle bli för stort. Dessutom saknas branschnyckeltal för projektutveckling vilket ytterliggare komplicerar situationen. En fastighet bör alltid utgöra grundfundamentet i en finansieringslösning och ur finansiärens synvinkel är det dessutom viktigt att vara välinformerad genom hela genomförandet. Det sistnämnda kan medföra en högre acceptansgrad vid avvikelser i det enskilda projektet, sammanfattar finansiär 1.

Vad gäller riskbedömning av mindre kontra större företag ser man ofta en större osäkerhet i att låna ut kapital till ett mindre företag, i varje fall när det gäller fastighetsföretag. Mindre organisationer har exempelvis ofta ej samma möjlighet att klara en hög vakansgrad ur ett längre tidsperspektiv, varför riskmomentet således blir större vilket sedermera avspeglar sig på riskpremien. I vissa fall görs även en riskbedömning avseende hyresgästerna och deras verksamhet. Detta gäller speciellt vid enpartsförhållanden där endast en hyresgäst förhyr hela fastigheten, påpekar finansiär 1. Finansiär 1 anser vidare att det även skett en tydlig utveckling mot riskbedömningar avseende inblandade aktörer i ett projekt. Under 1980-talet och tiden fram till fastighetskrisen fokuserade man huvudsakligen på hårdvaran, d.v.s. själva fastigheten. Vilka aktörer, mjukvaran, som var involverade var således underordnat i riskbedömningen. Den nuvarande situationen karaktäriseras av en granskning av både mjuk- och hårdvara. Sofistikerade modeller över hur humankapitalet skall riskbedömas i kreditprocessen blir allt vanligare, sammanfattar finansiär 1.

Av tradition investerar finansiär 2 enbart i rena förvaltningsfastigheter. Att gå in som finansiär vid projektutveckling är något som finansiär 2 i dagsläget inte skulle kunna tänka sig att göra. Det beror i första hand på företagets riskbedömning, att man anser att risken att gå in som aktör vid utvecklingsprojekt ligger på en allt för hög nivå. Däremot kan företaget tänka sig att vara villiga att gå in i ett sådant projekt under förutsättning att developerföretaget, genom en riktad aktiemission, utökar sitt aktiekapital vilket betalas in av finansiär 2 varvid företaget får aktier tillbaka. På så sätt kommer finansiär 2 att bli delägare i developerföretaget vilket resulterar i en lättare kontroll av säkerheten för kapitalplaceringen.

Finansiär 2 anser att developermodell 1 representerar en affärlösning som traditionellt har använts i syfte att frigöra kundens kapital. Developermodell 2 har hittills inte tillämpats av företaget, men menar att modellen är av stort intresse och

att den har stora utvecklingsmöjligheter om man kan finna praktiska lösningar på samarbets- och ansvarsförhållandet. En stor fördel med modellen är att den innebär ett ömsesidigt samarbete mellan alla inblandade parter och att trepartsförhållandet medför större kontroll över projektet eftersom parterna har skilda utgångsläge och olika synsätt på projektet. Vidare är det så att ett projekts genomförande ofta begränsas av developers tillgång på kapital, men genom konstruktionen med en extern finansiär i developermodell 2 möjliggörs ett sätt att lösa den frågan. Finansiär 2 anser emellertid att modellen kräver en del diskussioner innan den tas i bruk. Bl.a. måste developerfunktionen samt förhållandet mellan finansiären och kunden klargöras. Företaget ställer sig tveksamt till att en finansiär skulle vara intresserad av att ta ett direkt hyresgästansvar när det finns en tredje part, d.v.s. developern, inblandad. Ett sådant ansvarsförhållande skulle kunna resultera i att finansiären kan bli ansvarig för en aktivitet som ursprungligen orsakades av developern. Vidare menar företaget att det kan vara svårt att finna intressenter som är villiga att ta över ägaransvaret för fastigheter som är anpassade för en speciell verksamhet. Fastigheterna måste, enligt finansiär 2, således vara väldigt flexibla och kunna anpassas till en annan verksamhet för att developermodell 2 ska anses intressant. Ytterligare problematik föreligger avseende hur beroendeförhållandet mellan aktörerna avtalsmässigt ska hanteras, sammanfattar finansiär 2.

Även finansiär 3 finner developermodell 2 mest intressant och pekar på att modellen redan idag är ett möjligt arbetssätt. Den största fördelen med modellen är att kunden ges möjlighet till specialanpassade lösningar och kan ägna sin tid till fokusering mot kärnverksamheten och därmed skapa ökad lönsamhet. En kund vilken erhåller dessa fördelar är naturligtvis beredd att betala för detta, menar finansiär 3. För respektive part i modell 2 gäller att välja vilka som ska bilda konstellation, d.v.s. utgör t.ex. finansiären och developern en konstellation får kunden en specialanpassad lösning men som naturligtvis kostar mer än om kunden tecknar separata avtal med developern respektive finansiären. Kunden och finansiären kan också utgöra en konstellation vilken medför att developern är den som blir pressad i en förhandling, sammanfattar finansiär 3.

Partnering

Ett långsiktigt samarbete och förhållande över en rad projekt kan medföra förmånligare lånevillkor menar både finansiär 1 och finansiär 2. Genom detta förfarande utvecklas förtroende och tillit parterna emellan vilket indirekt påverkar priset på lånat kapital. Det reducerade riskmomentet som härigenom uppkommer påverkar riskpremien i positiv riktning vilket sedermera avspeglar sig på låneräntan. Att man har förtroende och känner varandra har således en stor

inverkan vid riskbedömning påpekar finansjär 1 och menar vidare att ett utvecklat samarbete kan medföra en win-win situation. Mindre företags brist på kompetens inom det finansiella området kan även medföra en win-win situation. Finansjären kan i många fall erbjuda dessa företag stödfunktioner, t.ex. genom analytiker-tjänster, vilket är till gagn för både kunden och finansjären, avslutar finansjär 1.

6.5 Delsammanfattning

Developermodell 1 karaktäriseras av ett tvåpartsförhållande vilket innebär att developern även ges en finansierande funktion och intar rollen som långsiktig fastighetsägare. Detta faktum medför emellertid vissa komplikationer för developern, speciellt vad gäller ägarfunktionen. Problemet utgörs av att mängden tillgängligt investeringskapital urholkas vilket därmed kan resultera i att developerns handlingsförmåga reduceras. I det långsiktiga perspektivet, givet att omsättningen av färdigutvecklade projekt är ringa, innebär detta förmodligen även att developerns konkurrenskraft minskar. Ur denna aspekt ter sig ägandet av fastigheter över en längre tidshorisont ej gångbart utan ägarmotivet bör således vara kortsiktigt.

Fördelarna med ett ägande skulle huvudsakligen vara tvådelat. För det första uppstår en möjlighet att arbeta upp fastigheten till maximalt värde och för det andra genereras en stor mängd information vilken bildar en erfarenhetsbank som sedan kontinuerligt kan utnyttjas vid olika typer av projektgenomföranden. Information och erfarenhetsåterförning är två parametrar vilka är av stor vikt, varför detta skulle tala för ett kortsiktigt ägande. Ett kortsiktigt ägarmotiv kan emellertid även medföra nackdelar. En hög omsättningsgrad på fastighetsstocken kan innebära problem i form av att andra intressenter som exempelvis kommunen upplever att developern varken är någon stor, eller pålitlig aktör i regionen. En problematisk dialog gentemot myndigheterna skulle härigenom kunna uppstå vilket i sin tur får effekter på det specifika projektet.

Förutom att developermodell 1 innefattar svårigheter rörande själva ägandet av fastigheter föreligger det även en problematik kring typen av fastighet. Allmänna ytor såsom kontorsytor är ofta lätta att anpassa efter varje kunds önskemål och behov. Samma enkelhet infinner sig emellertid inte när det exempelvis gäller industrifastigheter. Ofta är, eller i varje fall blir, den typen av fastigheter väldigt anpassad efter den verksamhet som bedrivs. Skulle en sådan fastighet inte generera ett tillfredställande kassaflöde kan ett svårlöst problem uppkomma.

Fördelen med en affärlösning liknande developermodell 1, är att antalet inblandade parter minimeras. Ur developers perspektiv innebär detta en ökad handlingsförmåga då man ej behöver ta hänsyn till någon finansiär och dennes krav och intressen. Enda motpart är således kunden eller den målgrupp developern identifierat och bygger upp projektet kring. Developermodell 1 kan därmed sägas karaktärisera den modell vilken bäst beskriver developers äkta kärna. Att med utgångspunkt från målgruppen eller en redan befintlig kund, ta hänsyn till faktorer som företagsstruktur, befolkningsstruktur, kommunpolicy etc. och föra samman dessa till en totalösning. Developern antar här rollen som en verklig idéskapare.

Då developern är skild från den finansierande funktionen i developermodell 2 innebär detta att erforderligt investeringskapital måste tillskjutas av en extern finansiär vilken senare antar formen som passiv ägare. I detta hänseende kan det uppstå svårigheter eftersom developermodell 2 delvis utgör ett nytt arbetssätt och därmed ter sig svårbedömt ur finansiärens synvinkel. Investorer som exempelvis fonder och försäkringsbolag har av tradition nästan uteslutande investerat i färdiga förvaltningsobjekt. Finansiering av projekt isolerat, eller i objekt vilka kräver någon form av fastighetsutveckling har således inte skett. Effekterna av detta har medfört att dagens finansiärer inte har någon vana att investera i utvecklingsfastigheter varför detta utgör en barriär för att developermodell 2 skulle kunna tillämpas fullt ut. Det föreligger även en problematik rörande förhållandet mellan kund och finansiär. Frågan är om en finansiär är beredd att ta ett direkt hyresgästansvar när en tredje part är inblandad. Ett sådant ansvarsförhållande skulle exempelvis kunna innebära att finansiären blir ansvarig för en aktivitet som ursprungligen genomfördes av developern. Generellt gäller det att bestämma vilka parter som ska bilda konstellation i det enskilda fallet.

Ur samtliga aktörers synvinkel innebär trepartsförhållandet en tydlig rollfördelning. Speciellt märkbart blir detta för kunden eftersom developern och finansiären är två helt fristående parter och developern är därmed tvungen att agera i både kundens och finansiärens intresse, tillskillnad från developermodell 1. Härigenom reduceras således även developers handlingsförmåga.

Att ett partneringsförhållande mellan kund och fastighetsföretag skulle vara möjligt att etablera råder det emellertid ingen tveksamhet kring. Det tydligaste tecknet på att kunderna blir mer och mer intresserade av långsiktiga samarbeten med andra parter är kundernas fokusering på den egna kärnverksamheten. I och med att företagen köper in stödfunktionerna externt öppnas det upp möjligheter för att etablera ett partneringsförhållande. Emellertid är det inte bara det att developern kan erbjuda och leverera stödfunktioner som väcker intresse hos kundföretagen, utan även det faktum att developern aktivt kan arbeta med utveckling av kundernas fastigheter. Kundföretagen ser alltså en potentiell framtida partner i

fastighetsföretag som både kan leverera produkt- och supportlösningar till kunden och dessutom kan arbeta aktivt med fastighetsutveckling. För fastighetsföretagens del är partnering en intressant arbetsform dels eftersom de strävar efter långsiktiga relationer med sina kunder och dels för att partnering erbjuder en möjlighet till att utveckla och fördjupa kundrelationerna genom öppenhet och flexibilitet. Detta är något som behövs på dagens fastighetsmarknad, där nytänkande och förändring av invanda mönster och traditioner är ett måste.

Även finansiärerna tror att partnering skulle kunna medföra en rad fördelar. Ett sådant långsiktigt samarbete och förhållande som partnering innebär påverkar indirekt priset på lånat kapital, eftersom förtroende och tillit parterna emellan reducerar riskmomentet och påverkar låneräntan. Ett etablerat partnering-förhållande mellan en finansiär och en developer skulle i förlängningen kunna resultera i att developern redan i initieringsstadiet av ett projekt har finansiären, d.v.s. den externa sluttägaren, med sig.

7 Slutsatser och avslutande kommentarer

7.1 Utvecklingstendensen

Genomförda samtal med representanter ur kundkategorin indikerar på att det verkar finnas en tendens till att vilja hyra snarare än att äga erforderliga ytor. En uppdelning mellan allmänna ytor respektive specifika ytor kan även göras med hänsyn till problematiken ett upplåtare/tagare-förhållande skulle medföra och vilka ytor som har ett närmre förhållande till kärnverksamheten jämfört med andra.

Den allmänna åsikten har av tradition varit att affärsverksamheten och fastigheterna där denna bedrivits praktiskt tagit varit synonyma begrepp. Den närmast heliga synen på detta förhållande är inte lika utpräglad längre. Marknadens snabbhet och benägenhet till hög fluktuation gör det tämligen svårt att kvantifiera ytbehovet sett ur ett längre tidsperspektiv, vilket mer än tidigare medför krav på flexibilitet och variabilitet vad avser företagets fastighetsbestånd och ytor. Fokusering mot kärnverksamheten gör det heller inte i många fall ekonomiskt försvarbart att behålla fastigheterna i egen regi.

Viljan att sälja av sitt fastighetsbestånd, sett ur storföretagssektorns perspektiv, tenderar att bli större vilket bekräftats vid genomförda intervjuer. Om detta är ett mode som kommer att bli vanligare i framtiden eller något som enbart följer någon slags cykel, grundat på ekonomisk fundamenta och omvärldsfaktorer, är svårt att sia om. Någon förklaring till korrelationen mellan ägarstruktur, mode och ekonomiska fundamenta låter sig här heller inte göras, utan detta utgör en helt egen uppsats för sig. Klart är i varje fall att det för stunden tycks råda en trend, vilken innebär en kapitalflyttning från fastigheter till andra tillgångsslag, bland storföretag med stabil balansräkning. Genom avyttring av fastigheter frigörs kapital vilket sedan kan återinvesteras i rörelsen och där avkasta mer än vad en fastighetsinvestering skulle medföra.

Ur developerns perspektiv innebär denna utvecklingstendens att det borde finnas en möjlighet för en framtida affärsrelation baserat på någon av de i ovan beskrivna

developermodellerna. Om det är developern själv som ska finansiera fastighets-transaktion och därmed få rollen som ägare eller någon extern finansiär, får den rådande situationen avgöra.

7.2 Modellernas konsekvenser

De olika aktörernas funktion i developermodellerna skiftar givetvis beroende på rådande situation och måste i detalj anpassas efter varje enskilt projekts förutsättningar. Nedanstående resonemang behandlar den mer övergripande problematiken och fördelarna som kan förknippas med de olika developermodellerna.

Developermodell 1 vilken karaktäriserar ett tvåpartsförhållande innebär att developern även ges en finansierande funktion. Generellt anser vi att modellen huvudsakligen ger upphov till två frågeställningar vilka måste klargöras vid det specifika fallet. Frågeställningar skall här ses ur developerns perspektiv.

- Mängden tillgängligt internt investeringskapital och ägarmotivet

Developern bör inte äga fastigheter sett ur ett längre tidsperspektiv om denne även har en finansierande funktion. Främsta orsaken till detta är att allt för mycket investeringskapital skulle bindas upp i fastigheter vilket på sikt skulle medföra att developerns handlingsförmåga reduceras. Ägarmotivet bör således vara kortsiktigt även om detta innebär nackdelar i form av att andra intressenter ser ett sådant agerande som icke önskvärt.

- Typen av fastighet

Allmänna ytor såsom kontors- och lagerytor kan utan någon större problematik anpassas efter varje kunds önskemål och upplevda behov. Avses emellertid specifika ytor som exempelvis är konstruerade för att stödja en särskild tillverkningsprocess ter sig detta inte lika enkelt. I ett sådant fall är det ytterst tveksamt om developern ska ha en finansierande funktion. Här lämpar sig troligtvis ett agerande likt developermodell 2 bättre.

Developermodell 2 utgör ett trepartsförhållande vilket innebär att developern är skild från den finansierande funktionen. En extern finansiär måste finnas för att skjuta till erforderligt investeringskapital. Modellen ger härigenom upphov till följande två övergripande frågeställningar enligt vår åsikt.

- **Mängden tillgängligt externt investeringskapital**

Developermodell 2 utgör en ny arbetsmetodik vilken inte tillämpats tidigare. Ur finansiärens synvinkel innebär detta ett stort riskmoment. Någon vana att investera i projektutvecklingsobjekt finns ej heller eftersom tillgängliga investorer på fastighetsmarknaden hittills i stor utsträckning enbart valt att investera i rena förvaltningsobjekt. Initialt kan det förmodligen vara ganska svårt för developern att finna en tillräcklig mängd investeringskapital.

- **Konstellationsbildning**

Generellt gäller det att bestämma vilka som ska bilda konstellation i det enskilda fallet för att bl.a. klargöra ansvarsförhållanden. En oklar konstellationsbildning kan annars medföra att en part blir skyldig till något som ursprungligen företogs av någon annan.

De olika developermodellerna resulterar i både för och nackdelar för samtliga aktörer. Speciellt märkbart blir detta för developern. Genom att denne är skild från den finansierade funktionen i modell 2 begränsas således handlingsförmågan. Därmed försvinner en del av developerns äkta kärna och rollen som proaktiv problemlösare och idéskapare bli inte lika tydlig. Ur kundens perspektiv däremot, innebär modell 2 en tydligare rollfördelning eftersom developern tvingas agera i både kundens och finansiärens intresse. Härigenom erhålls även en bättre kontroll över projektet.

Att i detalj kategorisera de förhållanden i vilka antingen developermodell 1 eller developermodell 2 är tillämpliga är svårt att göra. Detta eftersom en mängd faktorer måste vägas in i det enskilda fallet vilket gör det ohållbart att peka ut de situationer där respektive developermodell är tillämplig. En generell indelning kan emellertid göras med avseende på risken vilken här ska förknippas med uppdelningen mellan allmänna respektive specifika ytor. Hög komplexitet d.v.s. övervägande del specifika ytor talar för developermodell 2 medan hög andel allmänna ytor således pekar mot developermodell 1.

7.3 Organisation och beställarkompetens

Developern kan organisera sig utifrån två olika former karakteriserat av managementföretaget samt bygg- och fastighetsföretaget med intern developerenhet. Eftersom developerns affärsverksamhet utgör en tämligen smal nisch anser vi att det kan vara problematiskt att kombinera developerns arbetssätt med traditionellt fastighetsföretagande. Med ett traditionellt fastighetsföretagande

avses här en verksamhet vilken inbegriper både ägande och förvaltande av fastigheter. Det föreligger även en problematik rörande hur ett bygg- och fastighetsföretag med intern developerenhet kan göra sig trovärdigt gentemot potentiella kunder. Genomförda intervjuer indikerar på att omvärlden fortfarande uppfattar nuvarande bygg- och fastighetsföretag som utpräglade entreprenörer. Vi anser emellertid att detta faktum ej behöver utgöra något problem. Kan man på ett trovärdigt sätt avgränsa den interna developerenheten gentemot entreprenadverksamheten innebär detta att organisationsformen skulle vara tillämplig. Den här problematiken undviks om developern organiserar sig som ett managementföretag. Risken med en sådan organisationsstruktur är emellertid att företaget troligtvis måste lägga ner värdefull projekttid för att kontrollera den interna organisationen. Dessutom infinner sig ett riskmoment genom att brister i sammanhållningen av och fokuseringen på ett projekt kan uppstå, speciellt om många projekt genomförs samtidigt.

En fråga som har uppkommit är huruvida beställarkompetensen spelar någon roll vid etableringen av developermodellerna. Skulle ett kundföretag med svag kompetens inom fastighetsfrågor riskera att hamna i underläge vid förhandlingar med developern? Detta är en risk som är obefintlig i och med att vi förutsätter att partnering ska tillämpas i developermodellerna. Använder man sig av partnering i developermodellerna kommer det inte att uppkomma någon "vi mot dem"-situation, där den ena parten försöker utnyttja den andra, eftersom partnering bygger på att aktörerna arbetar i samförstånd mot samma mål.

7.4 Nya möjligheter

Traditionellt har fastighetsföretag marknadsfört sig utifrån två parametrar, nämligen företagets tekniska kompetens samt fastigheternas läge. Ett fastighetsföretag som väljer att implementera partnering i sin organisation kommer dessutom även att kunna marknadsföra sig utifrån företagets humanistiska kompetens, eftersom partnering bygger på öppenhet, flexibilitet, kommunikation samt ömsesidigt förtroende. Det företag som visar att man seriöst kan arbeta utifrån dessa grundpelare kommer troligen ur konkurrenssynpunkt att vinna stora fördelar. Implementeringen av partnering kommer även att medföra att företaget kan marknadsföra sig utifrån sin avtalsprocess, något som troligen aldrig tidigare har gjorts inom fastighetsbranschen. Kan man arbeta efter och uppfylla målen i ett partneringdokument kommer signaler att genereras till marknaden om att man är ett seriöst och kompetent företag vilket i sin tur kommer att ge konkurrensmässiga fördelar.

Med anledning av att partnering och partneringprocessen i stort sett har varit ett okänt begrepp bland de intervjuade företagen har det generellt varit svårt att få företagen att diskutera kring samt sätta sig in i vad ett väl fungerande partneringförhållande skulle kunna medföra för deras del. En risk som dock har noterats och påpekats är frånvaron av konkurrenssituationen, d.v.s. att ett partneringförhållande medför att man ej fritt kan välja bland aktörerna på marknaden. Är fallet som så att företaget endast har som syfte att anlita en developer för ett enstaka projekt kan det finnas belägg för påståendet. Vi anser dock att när en kund och en developer ingår i ett partneringförhållande gör man detta i syfte att etablera ett långsiktigt och kontinuerligt samarbetsförhållande, där båda parter kan dra nytta av varandra. Denna nytta består för developern främst i långsiktigt samarbete med solida kunder samt nya arbetsuppgifter, och för kunden främst i frigörandet av bundet kapital samt samarbete med en professionell och aktiv fastighetsutvecklare.

Med stöd av gjord litteraturstudie samt genomförda intervjuer är vi övertygade om att samverkansformen partnering kan användas för att utveckla effektivare developermodeller. Vi anser emellertid att marknaden generellt inte är mogen för det arbetssätt partnering innebär. En stor bidragande faktor till detta är troligtvis att fastighetsmarknadens aktörer inte har någon kännedom om begreppet och därmed inte är medvetna om fördelarna med partnering.

8 Källförteckning

Publicerade källor

Böcker

Bennet, J et al (1998), *The Seven Pillars of Partnering – A guide to sceond generation partnering*. Thomas Telford Publications, London.

Fernström, Gösta (1991), *Byggbranschen på nittioalet - Kris eller tillväxt?* Byggförlaget, Stockholm.

Fernström, Gösta (1996), *Ett epokskifte - Samverkan för framgång i bygg- och fastighetsbranschen*. Byggförlaget, Stockholm.

Fernström, Gösta (1994), *Fastighetsföretagaren inför 2000-talet*. Byggförlaget, Stockholm.

Godfrey Jr, K.A. (1996), *Partnering in Design and Construction*. McGraw- Hill, New York.

Grandin et al (1997), *Facility management*. Kommentus förlag, Stockholm.

Grönroos, Christian (1997), *Service management – ledning, strategi och marknadsföring*. ISL Förlag, Göteborg.

Hellard, Ron Baden (1995), *Project Partnering – Principle and Practic*. Thomas Telford Publications, London.

Liljeqvist, Lars-Erik (1977), *Samtal utan misstag*. Psykologiförlaget, Eskilstuna.

Artiklar och uppsatser

Crane, Travis G et al (1997), "Partnering Process Model". *Journal of Management in Engineering*, Vol. 13, No. 3.

Fjällström, Håkan et al (1999), "Ett arbetssätt för bättre byggprojekt". Diplomarbete 1999:6, Kungliga Tekniska Högskolan, Stockholm.

Jackson, David et al (1999), "Partnerskap inom byggsektorn – Första delen: En förstudie". Rapport av Windborne International.

Larsson, Lillemor (1999), "Partnering inom banverkets drift- och underhållsverksamhet". Examensarbete 1999:172, Luleå Tekniska Universitet, Luleå.

Psilander, Kurt (1999), "Developern i USA - Något för svenskt bostadsbyggande". Uppsats, Kungliga Tekniska Högskolan, Stockholm.

Thompson, Paul J (1998), "Partnering Continuum". *Journal of Management in Engineering*, Vol. 14, No. 5.

Muntliga källor

Eklund, Anna-Karin, Marknadschef NCC Fastigheter Syd AB
Personlig intervju 991124

Lagström, Eva, Informationschef Fastighets AB Briggen
Personlig intervju 991202

Peters, Staffan, Företagsmarknadschef SEB
Personlig intervju 000112

Samefors, Sören, Fastighets- och miljöchef AB Åkerlund & Rausing
Personlig intervju 991130

Sand, Jan Krister, Fastighetsansvarig Gambro AB
Personlig intervju 991123

Sernström, Sixten, Fastighetsansvarig Tetra Laval AB
Personlig intervju 991130

Sjöberg, Anna-Greta, Affärsområdesansvarig Nordisk Renting
Korrespondens via e-mail 000113

Svensson, Stig A, Finanschef Länsförsäkringar Skåne
Personlig intervju 000113

Örneberg, Johan, Förvaltare Diligentia Syd AB
Personlig intervju 991119

Elektroniska källor

SIS Forum AB, <http://forum.sis.se>, 991013

IT-barometern 98, <http://www.itbof.com>, 991014

