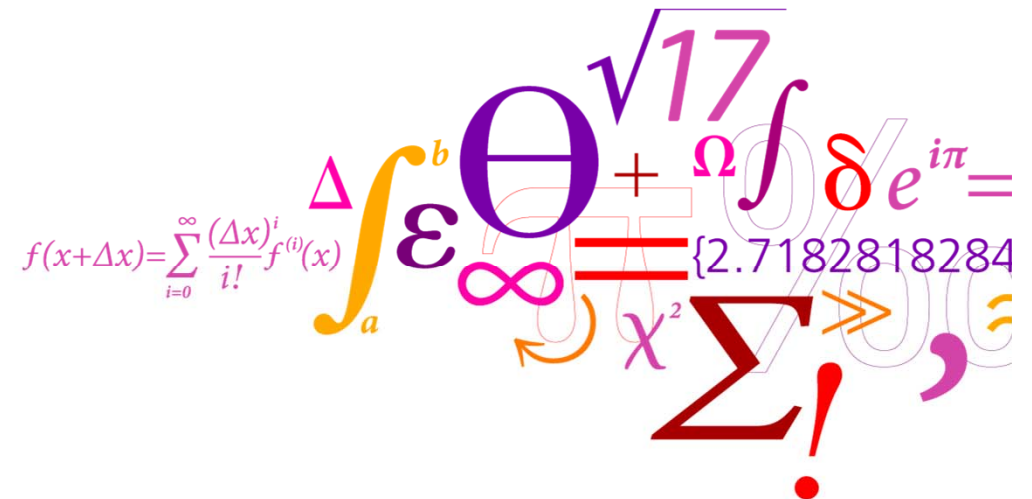


Ejendomsstrategier og porteføljestyring

Per Anker Jensen
Professor

31. marts 2014



Hvad er en strategi?

- Strategos - hærleder?
- Strategi er et spørgsmål om at vinde krigen og overleve!



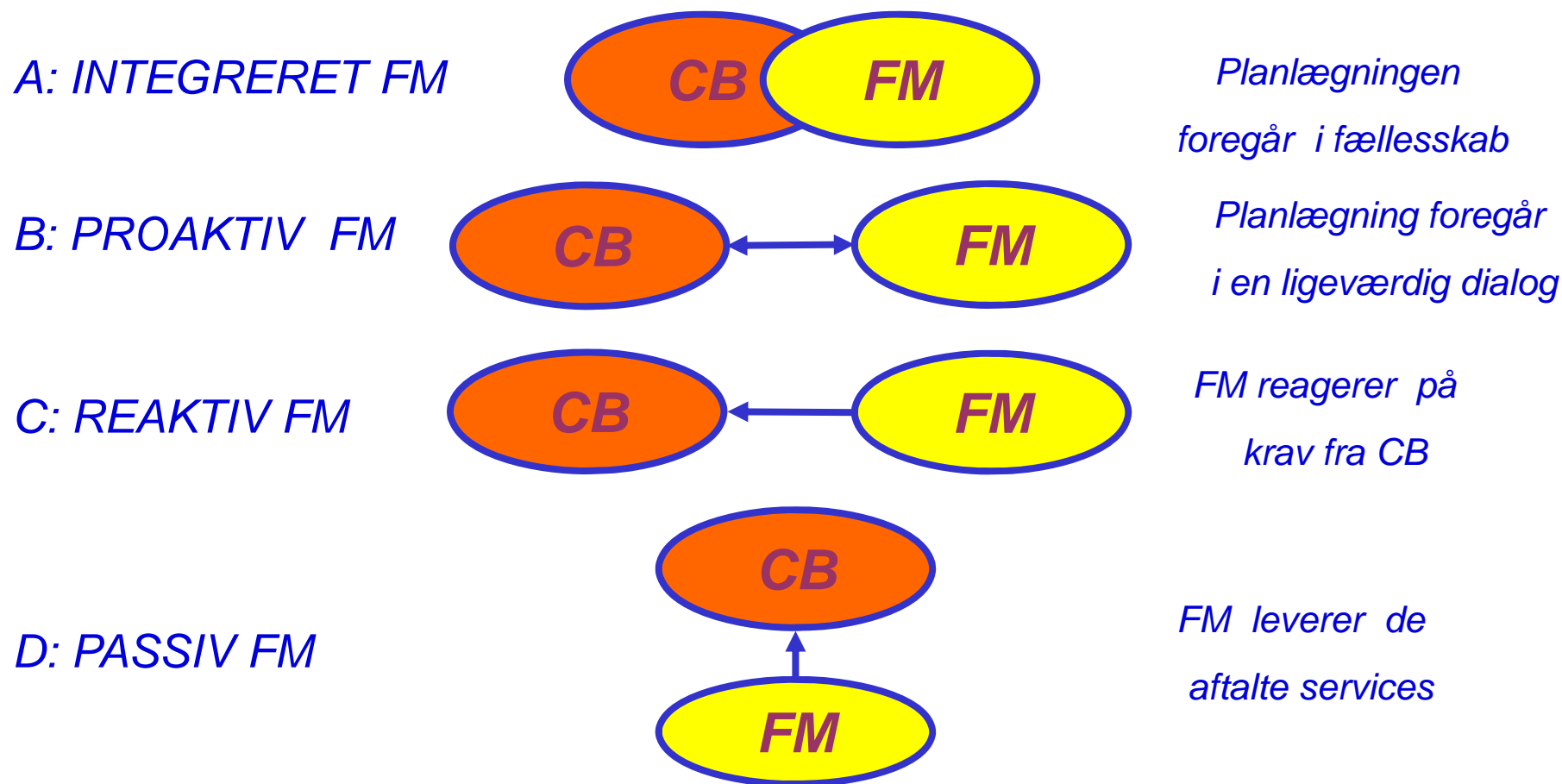
$$f(x+\Delta x) = \sum_{i=0}^{\infty} \frac{(\Delta x)^i}{i!} f^{(i)}(x)$$

A collection of colorful mathematical symbols including Δ , \int_a^b , ε , Θ , $\sqrt{17}$, $+$, Ω , \int , δ , $e^{i\pi} =$, ∞ , χ^2 , \sum , and \gg .

Niveauer i tilpasning mellem virksomhedsbehov og leverance af ejendomme og arbejdspladser

	Behov	Tilpasning	Leverance
Ejendomsstrategi (strategisk niveau)	Virksomhedens samlede behov for kapacitet, kvalitet og infrastruktur	Sikre at langsigtet behov tilgodeses →	Ejendomsporteføljens omfang, kvalitet og lokalisering
Asset Management (strategisk-taktisk niveau)	Virksomhedens behov for kvalitet og værdibevaring	Sikre at kvalitet opretholdes ←	Forbedre de enkelte ejendommers tilstand
Planlægning og ledelse af byggeprojekter (strategisk-taktisk niveau)	Organisationens behov for ændret kapacitet, kvalitet og infrastruktur	Sikre overensstemmelse mellem organisationsbehov og byggeprojekt ↔	Planlægning og gennemførelse af byggeprojekter
Space Management (taktisk niveau)	Organisationens behov for ændret placering og indretning af funktioner	Sikre overensstemmelse mellem organisatoriske enheder og arealer ↔	Udnyttelse af den tilgængelige bygningskapacitet
Arbejdspladsindretning (taktisk-operationelt niveau)	Grupper og medarbejderes behov for placering og udformning af arbejdspladser	Sikre overensstemmelse mellem medarbejdere og arbejdspladser ↔	Udnyttelse af de enkelte lokaler, inventar og udstyr

Strategisk FM og kernevirkksomhedens (CB) strategiske planlægning (Barrett & Baldry)



Eksempler på FM organisationer og ejendomsstrategier i store danske virksomheder

- **LEGO**



- Familieejet virksomhed
 - 9.000 medarbejdere globalt
- FM en del af Corporate Service Center (CSC)
 - Globalt ansvar for alle ejendomme – repræsenteret på 6 sites
 - FM repræsenterer CSC uden for Danmark
 - Facility Committee med alle væsentlige interessenter på direktørniveau med focus på: Projekter, kapacitet og kompetencer – møder hver 6. uge
 - Facility services er i stort omfang inhouse
 - 132 medarb. i 2010, heraf 75 i Billund (inkl. rengøring)
 - Opgør merværdi af FM kvantitativt
 - Tilbagevendende tilfredsmålinger (client/customers/end users/FM staff)
- Ejendomsstrategi
 - Ejer alle produktionsfaciliteter
 - Hovedkontor ejes af Kirkbi Ejendomme
 - Lokale salgskontorer lejes

Eksempler på FM organisationer og ejendomsstrategier i store danske virksomheder

- **Novozymes**



- Selvstændig virksomhed i Novo Group fra 2000
 - 6.000 medarbejdere globalt
- FM oprettet som enhed i 2007 med ansvar for Danmark
 - Arealudvalg med alle væsentlige interessenter på direktørniveau behandler overordnede beslutninger om ejendomme i Danmark
 - Integreret FM kontrakt med Johnson Controls i Danmark
 - Siden 2012 arbejdet på projekt om international koordinering af FM – antal medarbejdere i Danmark øget fra 6 til 8
- Ejendomsstrategi
 - Ejer alle kontor- og produktionsfaciliteter, udenlandske salgskontorer lejes
 - Arealstandarder vedtaget for Danmark
 - Global policy for Corporate Visual Identity
 - Kapacitetsplanlægning med årlig opdatering med 10 års sigt

Eksempler på FM organisationer og ejendomsstrategier i store danske virksomheder

- **Mærsk**



- Fortune 500 diversified corporation
 - Datterselskaber i over 100 lande med stor autonomi
- FM er en del af Corporate Real Estate under Corporate Procurement
 - Integreret FM kontrakt på global plan med Johnson Controls med udgangspunkt i forventede omkostningsreduktioner på 21% og gainsharing, men uden bodsbestemmelser
 - Kvalitetsniveau (SLA-er) aftales nationalt/lokalt
 - Opfølgning på globalt plan med KPI-er årligt
- Ejendomsstrategi
 - Kontorejendomme rundt i verden lejes
 - Centralt overblik over huslejer og arealudnyttelse med Portfolio Intelligence (IT-system)
 - Real estate udgør 1-2% af omsætning

Eksempler på FM organisationer og ejendomsstrategier i store danske virksomheder

The logo for COWI, consisting of the word "COWI" in a bold, teal-colored, sans-serif font.

- COWI
 - FM har overordnet globalt ansvar for lejekontrakter
 - Ejendomsstrategi
 - Alle kontorer lejes
 - Der opereres med ringlejemål, hvor centrale lejemål har lang uopsigelighed og lav leje, mens mere perifere lejemål har kortere uopsigelighed og højere leje af hensyn til fleksibilitet
 - Trappetrin med investering i 50 arbejdspladser ad gange
 - Fra tidligere 5-7% til nu 0-1% i ledig kapiacitet
 - Kapacitetsplanlægning med rullende kvartalsvise prognoser for antal medarbejder om 3, 6 og 12 mdr.
 - FM og koncerndirektør har ugentligt møde på ½ time for at tilpasse faciliteter til medarbejderbehov

Tre generiske ejendomsstrategier

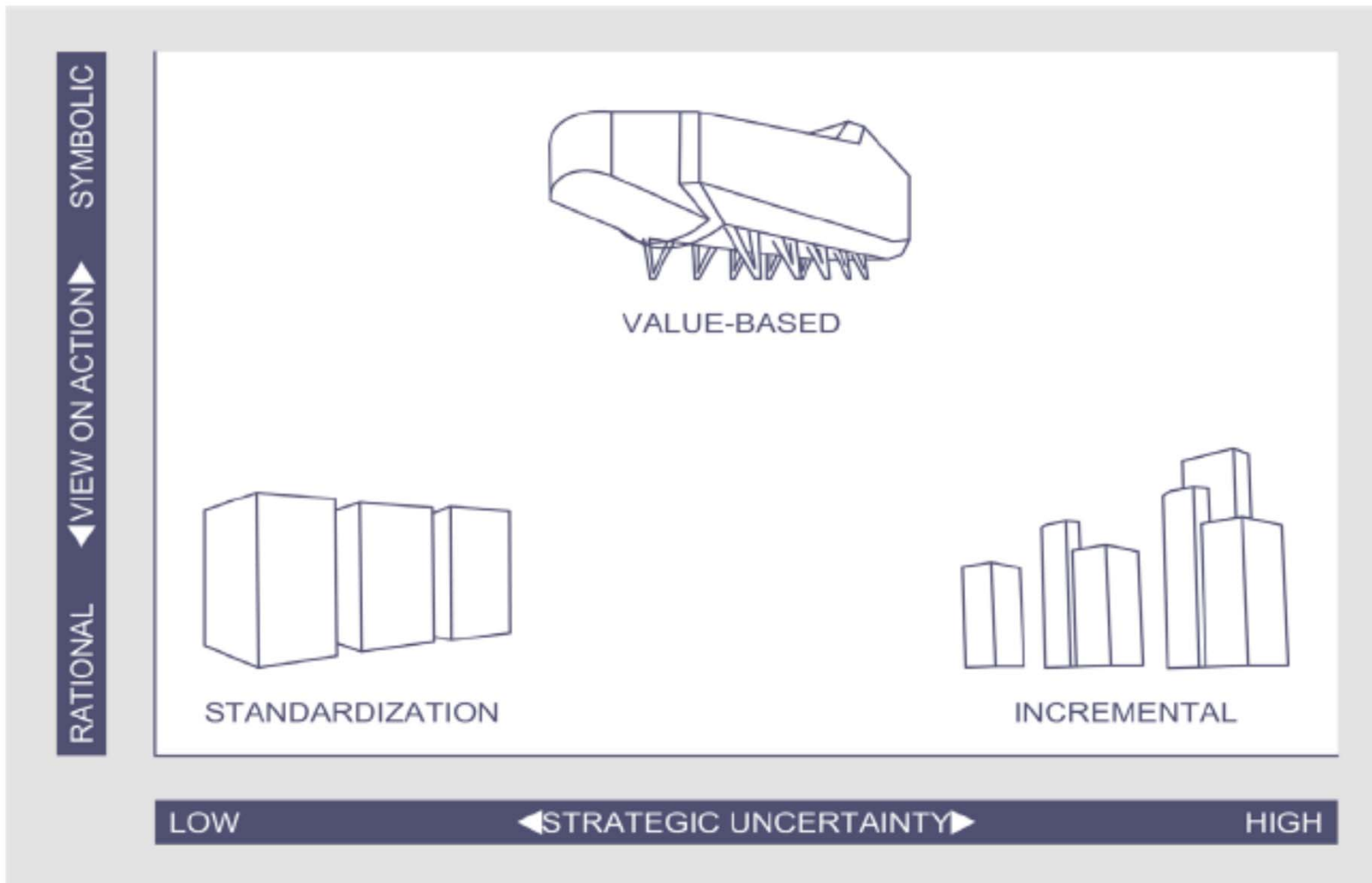
(O'Mara, 1999)

- Gradvis tilpasning
 - Der foretages alene tilpasninger, når behovene viser sig og primært ved at indgå lejemål for at undgå for store kapitalbindinger grundet stor usikker om fremtiden.
- Standardisering
 - Både design og driftsprocedurer er stærkt reguleret med en nøje fremadrettet planlægning grundet lille usikkerhed om fremtiden.
- Værdibaseret udbygning
 - Organisationens symboler og værdier spiller en væsentlig rolle ved beslutninger i relation til ejendomme.

Strategisk usikkerhed



O'Mara generisk strategier



DR's ejendomsstrategier

Ejendomsstrategi	Periode	Centrale udviklingstræk	Væsentlige bygninger
Gradvis tilpasning	1925-33	Radioens opbygning	Stærekassen
Værdibaseret udbygning	1934-45	Radioens gyldne år og besættelsen	Det oprindelige Radiohus
Gradvis tilpasning	1946-58	Genopbygning efter krigen og fjernsynets opbygning	Radiohusets udbygning
Værdibaseret udbygning og gradvis tilpasning	1959-72	Fjernsynets eksplosive vækst og regionsopbygning	TV-byen etape 1-2, R/TV-hus etape 1
Standardisering	1973-83	Øget selvstændighed og afdæmpet vækst	TV-byen etape 3-4, R/TV-hus etape 2-3, distrikter
Gradvis tilpasning	1984-98	Monopolbrud, stagnation og Konsolidering	Ingen
Værdibaseret udbygning	1999-	Digitalisering og multimedialitet	DR-BYEN

Case studie af DR's ejendomsstrategier

- ❑ *Politisk og teknologisk usikkerhed + konkurrence siden 1988*
- ❑ *7 perioder over 80 år*
- ❑ *12 år i gennemsnit pr periode*
- ❑ *Kun 1 periode med standardisering*
- ❑ *3 perioder med værdibaseret*
 - ❑ *Alle med store nybygningsprojekter*
 - ❑ *Alle med en champion i spidsen*

