

RE+BUS

RENOVATING BUILDINGS SUSTAINABLY

Strategiske partnerskaber som ny udbudsform og ny forretning - Forretningsmodeller i byggeriet

Bag publikationen står REBUS – et samfundspartnerskab, der samler alle led af byggeriets værdikæde. Målet er at fremme bæredygtige renoveringer til gavn for brugere, industrien, miljøet og samfundsøkonomien. REBUS er finansieret af de deltagende virksomheder og af Innovationsfonden, Realdania og GI.

COWI, Danmarks Tekniske Universitet,
Frederikshavn Boligforening, Henning
Larsen, Himmerland Boligforening,
Enemærke & Petersen, Saint Gobain,
Teknologisk Institut, Aalborg
Universitet/SBI

KGH
Velkommen
til en sikker
BYGGEPLADS



BYGGERIET
MSEW

Brandport

CASA LEZ
Menswear • Evening
KOM IND - 250 K
STOR BRUDESALON

Hvordan gør strategisk partnerskaber det anderledes at drive forretning i byggebranchen og hvorfor skal jeg interessere mig for det?

Når du har læst denne publikation, skulle du gerne være blevet klogere på forretningsmodeller i byggeriet og hvordan de kan ændre sig i strategiske partnerskaber. At binde byggeriets værdikæde sammen stiller krav til at man som virksomhed og bygherre skal se sin egen forretning efter i sømmene. Vi kommer med nogen bud på hvor du skal være særligt opmærksom.

Udgivelsesår
2020

Forfatter, redaktion og layout
Samfundspartnerskabet REBUS
Hovedforfatter: Jakob Brinkø Berg
og Christian Thuesen,
DTU Management

Fotografier
Samfundspartnerskabet REBUS



Hvordan bliver din forretning konkret påvirket af at indgå i et strategisk partnerskab? På de følgende sider finder du en gennemgang af byggeriets traditionelle forretningsmodeller og en beskrivelse af de udfordringer og muligheder som strategiske partnerskaber giver.

Indhold

Hvad er forretningsmodeller og strategiske partnerskaber?	4
Forretningsmodeller i byggeriet	6
Udfordringerne med indtjeningen.....	7
Bygherres forretningsmodeller.....	9
Leverance team forretningsmodeller	11
Arkitekt	12
Rådgiveren	13
Entreprenøren	14
Leverandøren.....	15
Vil du vide mere?	16

Hvad er forretningsmodeller og strategiske partnerskaber?

For at kunne sætte ord på de forandringer, som strategiske partnerskaber giver anledning til er det vigtigt, at få fastlagt nogle definitioner. Den første er, hvad vi forstår ved "Strategiske partnerskaber" når vi taler byggeri. Der er her tale om en bestemt måde at købe byggeri på, med rammeaftaler og ét samlet leveranceteam.

Det andet er forretningsmodeller, som kan have mange udformninger. Analyserne i denne pixibog, er alle lavet ud fra en model udviklet af Clayton M. Christensen mens han var professor ved Harvard Business School [1].

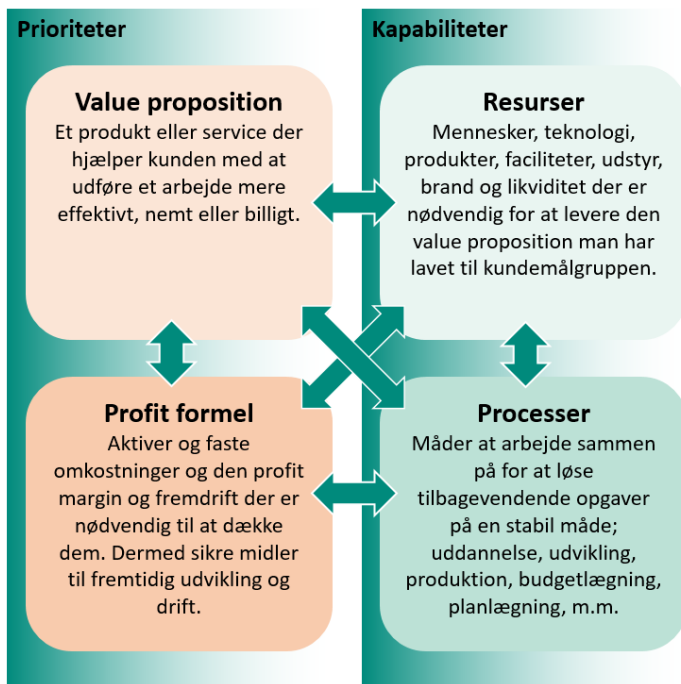
Strategiske partnerskaber

Et strategisk partnerskab er en særlig længerevarende aftale, oftest udbudt i en rammeaftale, med fokus på samarbejde på tværs af værdikæden og vidensoverførsel fra ét projekt til det næste.

Partnerskabet er kendetegnet ved, at forskellige aktører i byggeprocessen sammensætter et team, der sammen med bygherren realiserer en portefølje af projekter. Det giver gentagelser og læring, der kan skabe bedre projekter og give mere kvalitet for pengene.

mere klæjrer for beuBue
kan økore nogle biokretel og Bile

Forretningsmodel elementer[1]







Forretningsmodeller

En forretningsmodel er kort fortalt en model for hvordan en organisation driver og skaber forretning. Det er således en forsimplet måde at beskrive de mange processer, resurse og strategier, der indgår i alle organisationer. Dette forsimplede billede kan bruges til at forstå udfordringer i organisationen, samarbejdet med andre organisationer og undersøge, hvordan man alternativt kan lave forretning.

Hvis man ønsker at ændre en virksomheds forretningsmodel skal man være opmærksom på at ikke alle typer forandringer er lige simple. Det simpleste er at ændre value proposition og lidt mere kompliceret er resurser. Processer kræver potentielt organisationsændringer og til sidst er profit formel det sværeste at gøre anderledes.

Forretningsmodeller i byggeriet

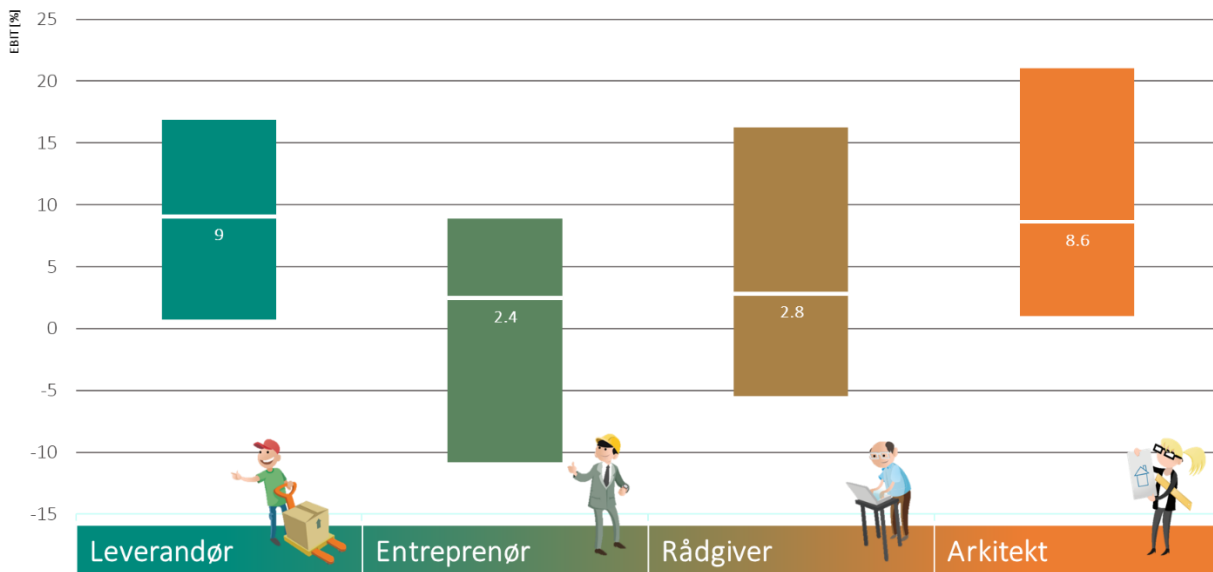





	Leverandør	Entreprenør	Rådgiver	Arkitekt
Value propositions	<ul style="list-style-type: none"> Leverer produkter af høj kvalitet Bæredygtighed og komfort Materialer leveres til tiden 	<ul style="list-style-type: none"> Omsætte projekter til byggeri - > bygbarhed Give bygherren hvad der er økonomisk muligt i projektet 	<ul style="list-style-type: none"> Præstige/omdømme Sikre bygningens holdbarhed og teknik Troværdige løsninger 	<ul style="list-style-type: none"> Høj arkitektonisk kvalitet Holistiske løsninger Præstige/omdømme
Profit formel	Salg af produkter og systemer	Cash flow og kontraktpriskostyring	Sælge timer	Sælge timer
Ressourcer	<ul style="list-style-type: none"> Produktionsapparat Produktionsekspertise Gode relationer i værdikæden 	<ul style="list-style-type: none"> Specialkompetencer og specialuddannede medarbejdere Specialmateriel Projektstyring Gode relationer i værdikæden 	<ul style="list-style-type: none"> Stærkt faglige specialkompetencer Projektledelse og styring Stærke BIM værktøjer Gode relationer i værdikæden 	<ul style="list-style-type: none"> Kreative og kompetente medarbejdere Stærke BIM værktøjer Virksomhedssamarbejder Gode relationer i værdikæden
Processer	<ul style="list-style-type: none"> Sikre efterspørgsel og produktion hænger sammen Udvikle nye produkter og systemer Effektiv produktion 	<ul style="list-style-type: none"> Kalkulere udgifter Læse markedet (udgifter, kapacitet, m.m.) Indkøbsprocesser Overholde tidsplan og fleksibilitet 	<ul style="list-style-type: none"> Dybe faktaundersøgelser Holde balancen mellem unik og standard Kvalitetssikring 	<ul style="list-style-type: none"> Omskabe ide/behov til design Skabe grundlag for byggeri

Udfordringerne med indtjeningen

Der er stor forskel på hvor god en forretning det er at bygge i Danmark på tværs af værdikæden. Det er illustreret i analysen på næste side af virksomhedernes evne til at tjene penge (EBIT). Det kan der være flere grunde til, men en oplagt forklaring kan være virksomhedernes forskellige forretningsmodeller. I starten af værdikæden er der relativt simple og håndgribelige produkter at tjene penge på. Den anden ende er karakteriseret af usikkerhed og fortolkning. En af måderne virksomhederne i byggeriets værdikæde kan forbedre deres forretning, er at knytte deres forretning tættere til hinanden i værdikæden. Dermed høstes også fordelene ved at mindske spild ved overlevering.





Analysen er baseret på regnskaber fra 2019 fra danske byggevirksomheder inden for de fire arketyper.

Bygherres forretningsmodeller

- Når en bygherre indgår i strategiske partnerskaber påvirker det forretningsmodellen

Strategiske partnerskaber skaber mulighed for at bygherren kan koncentrere sig mere om at få byggeriet til at leve op til de krav og ønsker som bygherren og/eller brugerne har. Det strategiske partnerskab gør at pris og kvalitet kan forhandles åbent mellem partnerne og der kan tages beslutninger, der er de bedste for projektet. Det betyder også at bygherren ikke kan have en forretningsmodel der er et nulsumsspil¹ med sit leveranceteam.

¹ En situation hvor hver part kun vinder det den anden taber.



Det strategiske partnerskab giver nogle forretningsmæssige fordele som bygherren kan drage nytte af. Da der er mulighed for at arbejde med hele leverancekæden, kan man som bygherre satse på unikke kundetilpassede løsninger. Det gøres ved at optimere processerne og skabe konkurrencefordele som ikke kan kopieres, da fordelene ligger i den sammenhængende leverancekæde. Det gør det også muligt at se en del af de skjulte omkostninger som prissættes i det strategiske partnerskab.

Der er mulighed for at udvikle områder som certificeret bæredygtigt byggeri i højere grad og satse på at udvikle unikke løsninger. Udfordringen er at der skal skabes en portefølje af projekter, og der skal fastlægges

langsigtede strategier og mål for omkostninger og kvalitet. Derfor skal bygherren have tilstrækkelige og stabile økonomiske resurser og der skal planlægges byggeri så produktionsapparatet i leveranceteamet ikke udsættes for store udsving i aktivitet. Dette gør at kortsigtede og spekulative investeringer ikke kan lade sig gøre. Dermed ikke sagt at de strategiske partnerskaber ikke er fleksible når de er i gang, men porteføljen af opgaver skal tilrettelægges sammen med leveranceteamet.

Leveranceteam forretningsmodeller

Når virksomheden indgår i et strategisk partnerskab, skal der investeres tid og ressourcer i at optimere proces og samarbejde i opstartsfasen. Der skal fokuseres på at skabe fællesskab mellem medarbejderne på tværs af organisationer. Dette kan tage op til et år og derfor vil indtjeningen i denne periode alt andet lige falde. Dette kan betyde at virksomhedens nøgletal kan komme til at se dårligere ud i en periode og derfor egner det sig ikke til virksomheder, der fokuserer på kortsigtede vækstsmål.

Fordelen er at virksomheden kan blive konkurrencedygtig på områder, hvor det ellers ikke har været muligt at konkurrere.

Den langsigtede planlægning gør, at man opererer med en længere investeringshorisont på udstyr og specialiserede medarbejdere. Det muliggør udvikling af produkter og serviceydelser, som kan give adgang til nye markeder og virksomheden kan få en stærkere profil i forhold til at indgå som en tillidsvækkende samarbejdspartner.

”Man er medarbejder i partnerskabet som tilfældigvis er ansat i COWI”

Morten Dam Hansen,
Project Manager, COWI



Arkitekt

Som for alle andre virksomheder skaber strategiske partnerskaber både muligheder og udfordringer for arkitektvirksomheder. Den første udfordring er at nogen medarbejdere får en permanent tilknytning til partnerskabet. Når der afgives tilbud, gøres dette med CV vedlagt og virksomheden kan efterfølgende ikke udskifte personer med mindre partnerne bliver enige om det.

Samtidig er der nye muligheder når der arbejdes på tværs af hele værdikæden. For mange arkitektvirksomheder er der fokus på at skabe en god portefølje af projekter, som kan vises til potentielle kunder. I det strategiske partnerskab er dette muligt med

hjælp fra hele værdikæden, hvor de andre deltagere i projektet forstår den arkitektoniske vision.

Udfordringer (Resurser)

- Medarbejdere bliver knyttet til det strategiske partnerskab.

Mulighederne (Value proposition)

- Skabe en stærkere portefølje med fokus på arkitektur med støtte fra hele værdikæden.



Rådgiveren

Rådgiveren i et strategisk partnerskab, det være sig ingeniører og andre specialister, skal justere sine leverancer så de er optimeret i forhold til de andre partnere. Der skal fokuseres på kun at lave den nødvendige dokumentation og på hvad de andre virksomheder i leveranceteamet har brug for og i hvilket format.

Mulighederne ligger i at der kan udvikles kompetence og afprøves nye løsninger. Som leverandør af viden er det en stærk konkurrenceparameter at kunne udvikle både medarbejdere og processer. Det langsigtede aspekt af strategiske partnerskaber spiller her en afgørende rolle. Det er i porteføljen muligt

at afsætte midler til målrettet udvikling som vil gavne flere end det enkelte projekt.

Udfordringer (processer)

- Have øje for kun at skabe den nødvendige dokumentation og i det rette format.

Mulighederne (Value proposition)

- Nye løsninger og viden.



Entreprenøren

Som entreprenør skal man på flere måder gentænke sin forretning, når der arbejdes i et strategisk partnerskab. Det er for eksempel ikke muligt at bruge sine indkøb af varer til at skabe ekstraindtægter eftersom projektet arbejder med åbne bøger.

Entreprenørens muligheder i strategiske partnerskaber er mange. Langsigtet planlægning, risikostyring og mulighed for at påvirke hvor og hvornår byggeprojekterne kan igangsættes. Derudover kan strategiske partnerskaber som bygger på tillid og gennemsigtighed styrke virksomhedens omdømme.

Det er også muligt for entreprenøren at byde ind med viden og rådgivning i de tidlige faser af designfasen og blive betalt for sin indsats som rådgiver.

Udfordringer (Profit formel)

- Arbejde med åbne bøger.

Mulighederne (Value proposition og profit formel)

- Skabe stærkere omdømme inden for tillid og gennemsigtighed.
- Arbejde som rådgiver



Leverandøren

I strategiske partnerskaber skal en leverandør finde en plads som er længere oppe i byggeriets værdikæde. Leverandører kan ikke være en del af partnerskabet, hvis hovedformålet er at sælge egne produkter til projekterne. Der skal være en åben og ærlig dialog om styrker og svagheder ved produkterne og de faktiske omkostninger.

På samme tid er der mulighed for at se sig selv mere som ekspert. Leverandøren bliver betalt for de timer der bruges på at vejlede og rådgive. Fordi man arbejder med porteføljer, så er der også mulighed for at lave udviklingsprojekter over flere projekter. Dette

giver mulighed for at udvikle nye løsninger som kan bruges til at udvikle forretningen.

Udfordringer (Profit formel)

- Kan ikke fokusere på salg.

Mulighederne (Value proposition og profit formel)

- Udvikling af nye produkter og løsninger der kan afprøves i fuld skala.
- Arbejde som rådgiver

Vil du vide mere?

Referencer og anbefalinger til videre læsning

- [1] C. M. Christensen, T. Bartman, and D. Van Bever, "The Hard Truth About Business Model Innovation," *Harv. Bus. Rev.*, vol. 58, no. 1, pp. 1–17, 2016.
- [2] REBUS, "Vinden og værktøjer", <http://rebus.nu/viden-og-vaerktoejer/>
- [3] REBUS, "Udbudskoncept", <http://rebus.nu/viden-og-vaerktoejer/udbudskoncept/>