

PROFITSTYRING MED TARGET COSTING I EIENDOMSUTVIKLINGSBRANSJEN

Et kvalitativt casestudie av Target Costing sitt potensiale innen eiendomsutviklingsbransjen.

Nicolay Rylander og Emil Svennevig Skaufel

VEILEDER

Trond Bjørnenak

University of Agder, 2021

Fakultetet for teknologi og realfag

Handelshøyskolen ved UiA

Master

Forord

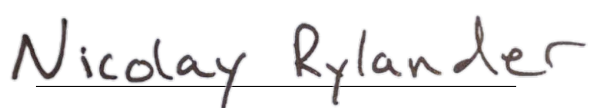
Denne masteroppgaven markerer avslutningen av det toårige studieprogrammet Industriell økonomi og teknologiledelse ved Universitetet i Agder. Det har vært mange støttespillere som har sørget for at tiden i Agder har vært minneverdig. Spesielt vil vi trekke frem inspirerende forelesere, gode studiekamerater, og naturligvis våre familier som har støttet oss gjennom en periode preget av sosial distansering og mye tid på hjemmekontoret.

Vi må også rette en stor takk til gjengen hos Stor-Oslo Eiendom for at dere har delt raust av deres tid og kunnskap. Det har vært utrolig spennende og lærerikt å lære om dere og eiendomsutviklingsbransjen. Vi må også rette en stor takk til vår veileder, Trond Bjørnenak, for utrolig god veiledning og oppfølging gjennom prosessen. Takk for et konstruktivt og positivt samarbeid.

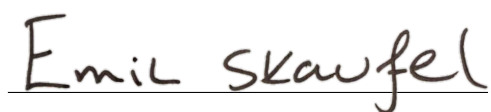
Avslutningsvis må vi også rette en takk til alle de andre aktørene som har bidratt med verdifull empiri, uten dere ville vi ikke sittet igjen med en like bred forståelse av bransjen. Deres betrakninger har derfor vært helt essensielle i vurderingen av oppgavens problemstilling.

Universitetet i Agder

Grimstad, Mai 2021



Nicolay Rylander



Emil Svennevig Skaufel

Sammendrag

Masteroppgaven omhandler arbeidsmetodikken, Target Costing, og undersøker anvendbarheten og potensialet tilknyttet å benytte metodikken innen eiendomsutviklingsbransjen. Target Costing har sitt opphav fra Japan, og er særlig utbredt innen bilindustrien, hvor standardisering og homogenitet i produksjonen er nøkkelen til å redusere kostnader. Oppgaven har derfor hovedsakelig et eksplorativt utgangspunkt ettersom hensikten er å undersøke i hvilken grad Target Costing kan benyttes i en «ny» bransje. Masteroppgaven baseres på et casesdesign og en kvalitativ metode, hvor eiendomsutviklingsbedriften Stor-Oslo Eiendom utgjør den primære undersøkelsesenheten.

Masteroppgavens problemstilling er dekomponert til tre forskerspørsmål, hvorav det første forskerspørsmålet sammenlikner dagens arbeidspraksis hos Stor-Oslo Eiendom med den «tradisjonelle» formen for Target Costing. Det andre forskerspørsmålet peker på hvilke utfordringer som hemmer egnetheten av metodikken, og det tredje forskerspørsmålet diskuterer anvendbarheten og potensialet for å adaptere Target Costing i bransjen.

Masteroppgavens funn viser at det er en del samsvar mellom dagens arbeidspraksis hos Stor-Oslo Eiendom, og en «tradisjonell» Target Costing metodikk, men at det er en del fundamentale ulikheter som skaper utfordringer tilknyttet å implementere metodikken slik den er beskrevet i teorien. Det blir i den forbindelse foreslått et alternativ for hvordan teorien kan justeres for å skape et bedre samsvar mellom teori og praksis. Videre problematiseres eiendomsutviklingsbransjens iboende heterogenitet fra tre perspektiver, for blant annet, å belyse hvordan det er vanskelig å predikere en entydig korrelasjon mellom ulike attributter og kundens tilhørende betalingsvillighet. Et annet sentralt funn er tilknyttet eiendomsmeidlerens innflytelse på utformingen av eiendomsprosjektene, hvor meglere fremstår som et bindeledd mellom eiendomsutvikleren og kunden. Det presenteres i denne forbindelse et foreslått tiltak, forankret i Target Costing litteraturen, for å motvirke de respektive utfordringene som problematiseres. Det konkluderes med at Target Costing har et potensiale for aktører innen eiendomsutviklingsbransjen, men at dette må ses i sammenheng med bedriftens målsetning. Target Costing er et forsøk på å homogenisere ulike prosesser og ta kontroll over innsatsfaktorer, og det er derfor ikke gitt at denne tilnærmingen vil være riktig for alle aktører i bransjen.

Innhold

1	Innledning	1
1.1	Problemdefinering	2
1.2	Sentrale avgrensninger	3
1.3	Masteroppgavens struktur	3
2	Konseptuelt Rammeverk	4
2.1	Target Costing	4
2.2	Target Costing som metodikk	6
2.2.1	Markedsfasen (Market-Driven Target Costing)	8
2.2.2	Produktfasen (Product-level Target Costing)	12
2.2.3	Komponentfasen (Component Level Target Costing)	16
2.3	Konseptuell utvikling av Target Costing	17
2.3.1	Value Creation Model (VCM)	18
2.3.2	Target Value Design (TVD)	19
2.4	Empiriske studier av Target Costing i eiendoms- bransjen	20
2.5	Svakheter ved Target Costing	23
3	Metode	25
3.1	Utdypning av problemstilling	25
3.2	Undersøkelsens formål	26
3.3	Forskningsdesign	27
3.3.1	Induktivt casestudie	27
3.3.2	Datagenerering: Et intensivt- og kvalitativt studie	29
3.4	Datainnsamling	30
3.5	Valg av datakilder og datanalyse	32
3.5.1	Dokumentanalyse	32
3.5.2	Intervjuer	33
3.5.3	Analysering av data	37
3.6	Metodekvalitet	37
3.6.1	Relabilitet	38
3.6.2	Validitet	38
3.6.3	Generaliserbarhet	40
4	Beskrivelse av casebedrift	41
4.1	Eiendomsbransjen i Stor-Osloregionen	42
5	Analyse	43
5.1	Eiendomsutviklingsbransjen med utgangspunkt i Stor-Oslo Eiendom	44
5.1.1	Kjøpsfasen	44
5.1.2	Utviklingsfasen	48
5.1.3	Gjennomføringsfasen	52
5.2	Stor-Oslo Eiendom og Target Costing	56
5.2.1	Markedsfasen	56
5.2.2	Produktfasen	63
5.2.3	Komponentfasen	64

6	Diskusjon	68
6.1	Utfordringer tilknyttet Target Costing i eiendoms-utviklingsbransjen. . .	68
6.1.1	Tre dimensjoner av heterogenitet	69
6.1.2	Eiendomsmegleren som bindeledd mellom kunde og eiendomsutvikleren	77
6.2	Target Costing: potensiale og egnethet i eiendoms-utviklingsbransjen . .	81
6.2.1	Value engineering	82
6.2.2	Value Creation Model	85
6.2.3	Forslag til tilpasninger av Target Costing i eiendoms-utviklingbransjen	88
7	Konklusjon	91
7.1	Begrensninger ved studiet	94
7.2	Forslag til videre studier	95
	Referanser	96
	Vedlegg	99
A1	Intervjuguide	99

Figurliste

1.1	Masteroppgavens struktur	3
2.1	Target Costing, gjengitt fra (Cooper og Slagmulder, 1999, p.24)	6
2.2	Target Costing trekanten, gjengitt fra (Cooper og Slagmulder, 1997, p.88)	7
2.3	Markedsfasen, bearbeidet og gjengitt fra (Cooper og Slagmulder, 1997, p.150)	8
2.4	Kalkulering av målkostnad (tillatt kostnad)	11
2.5	Produktfasen, bearbeidet og gjengitt fra (Cooper og Slagmulder, 1997, p.150)	12
2.6	Kalkulere reduksjonsmål	13
2.7	Produktfasen gjengitt fra (Cooper og Slagmulder, 1997, p.109)	14
2.8	Value engineering i byggebransjen (Schmid, 2012)	16
2.9	Komponentfasen, bearbeidet og gjengitt fra (Cooper og Slagmulder, 1997, p.150)	16
2.10	Kalkulering av verdimultiplikatorer	18
2.11	Foreslått Target Costing-rammeverk (Melo og Granja, 2017)	22
3.1	Prossesering av virkelighet (Wadel, 1991) gjengitt i (Johannessen et al., 2016)	31
4.1	Kjerneverdier (SOE, 2021)	41
5.1	Analytisk rammeverk	43
5.2	Verdikjede Stor-Oslo Eiendom	44
5.3	Portefølje kontra produktnivå	58
5.4	Beregning av resultat	61
5.5	Beregning av tillat kostnad	62
5.6	Sammenlikning av Target Costing og Stor-Oslo Eiendom	67
6.1	Potensiell justering av markedsfasen	90

Tabelliste

3.1	Dokumentbibliotek.	33
3.2	Oversikt over intervjuer.	36
6.1	Oversikt over kvadratmeterpriser per 1.kvartal 2021.	70
6.2	Intern beliggenhet.	72
6.3	Eksempel på bruk av VCM.	86

1 Innledning

Urbanisering og fortetting av tettsteder er en trend som er godt synlig i dagens samfunn. World Economic Forum anslår at verdens urbane områder øker med over 200 000 mennesker hver eneste dag (WEF, 2016). Statistikken for Norge tilsier at over åtte av ti nå bor i tettsteder, altså områder hvor det samlet sett bor over 200 mennesker og den innbyrdes avstanden mellom husene ikke overstiger femti meter (SSB, 2020). Den generelle trenden er at fortettingen er størst i de største byene, bare i Oslo økte befolkningen med over 16 500 mennesker i 2020 (SSB, 2020), og samlet sett har Oslo stått for 21% av den totale befolkningsveksten i Norge fra år 2000 til 2020 (Thorsæns, 2020).

Til tross for stor befolkningsvekst i Oslo, har det *bare* blitt bygget i gjennomsnitt 2900 boliger i året over det foregående tiåret, hvor tre av fire boliger var blokkleiligheter (Oslo Kommune, 2019). Den omfattende fortettingen, i kombinasjon med lav rente, har til gjengjeld medført at boligprisene har steget som en konsekvens av at tilbudet har vært lavere enn etterspørselen. I den samme tiårsperioden har boligprisene steget over 100% i Oslo (Krogsveen, 2021).

Spørsmålet kan derfor rettes mot hvorfor det ikke bygges mer, når det åpenbart er et stort marked for boliger. Årsaken til dette er nok svært sammensatt, og regjeringen peker på *komplekse eiendomsforhold, interessekonflikter, høy arealverdi og tunge investeringer*, som faktorer som medvirker til at fortetting er krevende (Regjeringen, 2019). Det viser seg også at eiendomsutviklingsbransjen har utfordringer i form av at arbeidsproduktiviteten i bygge- og anleggsbransjen har sunket med nærmere 10% siden starten av år 2000 (SSB, 2018). I den forbindelse vises det til at noe av produktivetsproblematikken kan skyldes økende andel lavtlønnede arbeidsinnvandrere, hvor *språkproblematikk* og *kunnskapsnivået* tilknyttet norske byggestandarder nevnes som potensielle kilder til svinn i produktiviteten (SSB, 2018). World Economic Forum referer også til den samme problematikken på et internasjonalt nivå, men henviser derimot til fraværet av disruptive endringer som drastisk endrer måten bransjen arbeider på som hovedårsak til produktivitetsfallet (WEF, 2016).

Som et motsvar til den overnevnte problematikken, vil denne masteroppgaven undersøke om eiendomsutviklingsbransjen kan lære noe av en arbeidsmetodikk som er mye benyttet innen produksjonsindustrien. Arbeidsmetodikken, Target Costing, har sitt opphav fra

Japan, og er særlig utbredt blant bilprodusenter som for eksempel Nissan, Volvo og BMW (Bjørnenak, 2019).

Hensikten med Target Costing er utvikle et produkt, eller en tjeneste, som svarer til kundenes forventninger, og som samtidig tilfredsstiller eierens krav til avkastning. Target Costing er derfor en kundeorientert arbeidsmetodikk som tilstreber å øke kunde verdi, fjerne sløsing og overforbruk av ressurser, øke effektiviteten i produksjonen og ivareta eierens økonomiske interesser (Bjørnenak, 2019). Target Costing gjør dette gjennom å avdekke kundens betalingsvillighet tilknyttet ulike attributter, og deretter standardisere produksjonen og samhandle med underleverandører for å utvikle et produkt som balanserer de overnevnte faktorene i kombinasjon med å ivareta bedriftens avkastningskrav.

Masteroppgaven vil derfor undersøke egnetheten, og potensialet, av å benytte Target Costing fra perspektivet til eiendomsutvikleren. Målet ved masteroppgaven er derfor å avdekke i hvilken grad bransjen kan dra lærdom av Target Costing som et verktøy for å øke kunde verdi, håndtere kostnader og tilrettelegge for å bedre produksjonen (øke byggbarheten).

1.1 Problemdefinering

Masteroppgavens overordnede problemstilling kan reflekteres i følgende utsagn:

Kan Target Costing benyttes for aktører innen eiendomsutviklingsbransjen, og kan arbeidsmetodikken bidra til å skape bedre samsvar mellom kjøperens forventning til produktet, og eiernes krav til avkastning?

Den overordnede problemstillingen dekomponeres videre til følgende forskerspørsmål, hvor eiendomsutviklingsbedriften, Stor-Oslo Eiendom, utgjør den primære undersøkelses-enheten:

1. *Hvilke prinsipper ved Target Costing benyttes bevisst/ubevisst ved dagens arbeidspraksis hos Stor-Oslo Eiendom?*
2. *Hva er utfordringene i forbindelse med å implementere en Target Costing metodikk for aktører innen eiendomsutviklingsbransjen?*
3. *Foreligger det et uforløst potensiale tilknyttet bruk av Target Costing i eiendomsutviklingsbransjen, og hvordan kan eventuelt bransjen realisere dette potensialet?*

1.2 Sentrale avgrensninger

En sentral avgrensning er at studien tar utgangspunkt i utviklingsprosessen av blokkleiligheter i Osloregionen. Blokkleiligheter er valgt til fordel for næringseiendom, herunder kontorbygg o.l., som følge av at potensialet for økt gevinstrealisering for casebedriften ved valgt tilnærming. En geografisk avgrensning medfører at eiendomsutviklingsprosessen blir kontekstuellet betinget i den forstand at regional myndighetspraksis og øvrige forhold tilknyttet Osloregionen, vil påvirke bedriftens praksis og dermed analysens overførbarhet.

En annen sentral avgrensning er knyttet til studiens primære fokusområde, som primært er *markedsfasen* i Cooper og Slagmulder (1997) sin tilnærming til Target Costing. Kostnadssiden, herunder kontrahering av underentreprenører og samspill mellom disse vil følgelig belyses, men hovedfokus i oppgaven er sentrert rundt hvordan casebedriften kan optimalisere sin arbeidsmetodikk for å sørge for økt kundetilfredshet og økt lønnsomhet. Avgrensningen foretas ettersom casebedriften ikke har egen entreprenøravdeling, noe som vanskeliggjør potensialet for å gå i dybden på kostnadsbildet i entreprisen.

1.3 Masteroppgavens struktur

Masteroppgaven er inndelt i syv kapitler (figur 1.1). Som kjent, tar *kapittel 1* for seg en overordnet introduksjon av oppgaven, herunder presentasjon av problemstillingen og forskerspørsmål, samt sentrale avgrensninger ved oppgaven. *Kapittel 2* belyser oppgavens konseptuelle rammeverk, og *Kapittel 3* tar for seg de metodiske valgene som sammen med *Kapittel 4* *beskrivelse av casebedrift*, tilrettelegger for analysen av det første forskerspørsmålet som følger av *Kapittel 5*. De to gjenværende forskerspørsmålene diskuteres i *Kapittel 6*, som til gjengjeld danner grunnlaget for konklusjonen som følger av *Kapittel 7*. Avslutningsvis presenteres noen betraktninger vedrørende forslag til videre forskning, og oppgavens kvalitet.



Figur 1.1: Masteroppgavens struktur

2 Konseptuelt Rammeverk

2.1 Target Costing

Target Costing er et verktøy, og en arbeidsmetodikk, for effektiv kostnadsstyring som har sitt opphav fra bilindustrien i Japan og USA. Cooper og Slagmulder (1997), omtaler Target Costing som en teknikk for å oppnå ønsket profitt:

«Target Costing is primarily a technique to strategically manage a company's future profit» (Cooper og Slagmulder, 1999, p.23)

Bilprodusenten Ford utviklet prinsippet om «Value engineering», hvor hensikten var å optimalisere kjøretøyets egenskaper (attributter), og samtidig redusere kostnadssiden tilknyttet selve produksjonen av kjøretøyet. Japanske Toyota adapterte denne teknikken og kombinerte den med prinsippet om å redusere kostnadssiden i *utviklingsfasen* av kjøretøyet. Target Costing tar utgangspunkt i å behandle målkostnaden (Target Cost) som en input i produktutviklingsprosessen (Cooper og Slagmulder, 1997). Over tid har praksisen til Toyota utartet seg til det som i dag omtales som Target Costing (Kim og Berry, 2011).

«Target Costing combines existing instruments into an effective profit management approach by incorporating the demands of the market (Kato, 1993). Thus, depending on existing systems of a company, the initial environment for Target Costing is different. Not one company is like another; as a result, no two Target Costing systems will be identical» primærkilde (Kato, 1993) referert fra (Kim og Berry, 2011, p.286)

Kim og Berry (2011), skriver om Target Costing sin utvikling og posisjon i Japan. Forfatterne poengterer at den japanske kulturen har formet selve grunntanken, filosofien, bak Target Costing, og dermed kan sees på som en forklarende faktor for hvorfor Target Costing har vært vellykket for bedrifter i landet.

«The key to the success of Target Costing is the adoption of its underlying philosophy by employees. Target Costing is a combination of many techniques, reinforced by the Target Costing philosophy» (Feil, Yook og Kim, 2004, p.16).

Den Japanske kulturen, og forholdene i landet for øvrig, har vært essensiell i utviklingen av Target Costing (Feil et al., 2004). Target Costing er utbredt i Japan og benyttes innen alt fra produksjonsbedrifter og aktører i byggebransjen, til statlige etater (Kim og Berry, 2011). Det finnes flere vestlige bedrifter som også benytter Target Costing, land som Storbritannia og USA har begge virksomheter som benytter metodikken.

En viktig katalysator som bidro til at Target Costing fikk økt innflytelse i japanske bedrifter var det som omtales som «the lost decade» i Japan. The lost decade referer til tiåret 1990-2000, hvor økonomien i landet var sterkt preget av en eiendomsboble som sprakk, noe som medførte at aksjemarked krasjet, samtidig svekket den japanske valutaen seg vesentlig mot den amerikanske dollaren (Johnson, 2009).

Eiendomsboblen, aksjemarkedet- og valutaens svekkelse medførte at mange bedrifter måtte endre fokuset fra forretningsvekst, til å sikre bedriftens overlevelse gjennom profittmaksimering av eksisterende marked (Kim og Berry, 2011). Target Costing fikk dermed økt innflytelse i Japansk industri, ettersom arbeidsmetodikken systematisk tilrettelegger for å sikre profitt og fjerne unødvendig sløsing i tilvirkningen av *noe* (for eksempel en bil). Store produksjonsbedrifter, som Toyota, fanget vestens oppmerksomhet på 90-tallet gjennom deres enorme innsats for å kutte kostnader i håp om å øke lønnsomheten.

Target Costing er derfor et relativt «nytt» konsept i den forstand at det fikk sitt gjennombrudd på slutten av 90-tallet. Det finnes ingen universell eller entydig definisjon på hva Target Costing er, noe som kan forklares ved og at ulike bedrifter praktiserer arbeidsmetodikken forskjellig. Felles for de ulike definisjonene er dog en grunntanke om at Target Costing er et verktøy, eller en arbeidsmetodikk, for effektiv kostnadsstyring. Selve målkostnaden fremkommer ved å fastsette en salgspris og deretter trekke fra ønsket fortjeneste. Målkostnaden representerer dermed den «tilgjengelige» summen penger for å tilvirke noe, gitt et fastsatt krav til fortjeneste og en forventet salgspris. Følgende sitat oppsummerer videre arbeidsmetodikken på en god måte:

«The goal of Target Costing is cost-conscious product development: managing costs at the earliest stages of development, where there is the greatest potential for influencing costs» (Buggert og Wielpütz, 1995) gjengitt i (Kim og Berry, 2011, p.280)

Sitatet fra (Buggert og Wielpütz, 1995), poengterer at målsetningen ved Target Costing er å sikre god kostnadsstyring i produktutvikling gjennom å styre kostnadene på et tidligst mulig tidspunkt.

Som følge av at Target Costing i størst grad er formet av Japansk industri og kultur, og deretter adaptert til vesten gjennom amerikanske bedrifter, har det oppstått ulike praksiser for hvordan Target Costing gjennomføres i de ulike kontinentene. Kim og Berry (2011), peker på at ingen bedrifter har identisk tilnærming, noe som medfører at modellen som presenteres må sees på som en rettesnor, ikke en fasit. Target Costing kan derfor implementeres på flere ulike måter, men det er fundamentalt sett to ulike deler som må forekomme: etablere en «målkostnad» og deretter «nå målkostnaden» (Kim og Berry, 2011).

Som poengtert ovenfor finnes det ikke en entydig definisjon av Target Costing. Av nevnte grunn vil derfor masteroppgaven, i det følgende, ta utgangspunkt i en av de mest anerkjente modellene, Cooper og Slagmulder (1997) sin generiske modell.

2.2 Target Costing som metodikk

Den overordnede Target Costing-modellen til Cooper og Slagmulder (1997) er gjengitt i figur 2.1. Som vist på figuren er Target Costing delt inn i tre faser: *markedsfasen*, *produktfasen* og *komponentfasen*. I det følgende vil hovedtrekkene ved de ulike fasene oppsummeres kort, før en mer detaljert gjennomgang av de ulike fasene i de påfølgende underkapitlene.



Figur 2.1: Target Costing, gjengitt fra (Cooper og Slagmulder, 1999, p.24)

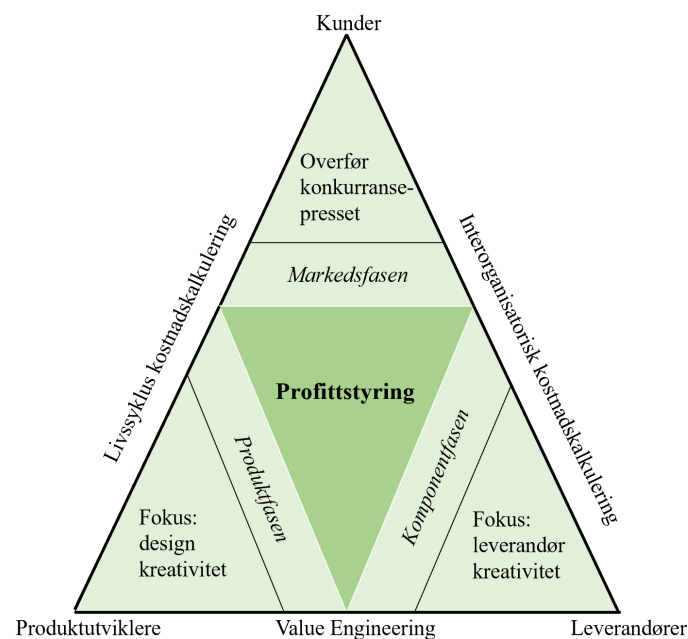
I markedsfasen er hovedpoenget å samle inn informasjon om markedet tilknyttet det produktet som skal tilvirkes. De sentrale spørsmålene er, hva skal utvikles, til hvilken pris,

og hvem er kjøperne. Målet i markedsfasen er å komme frem til en målpris som gjenspeiler den *tillatte kostnaden*, altså kostnadstaket tilknyttet å tilvirke produktet.

I produktfasen er målsetningen å *nå* den tillatte kostnaden, eller om nødvendig *justere* den tillatte kostnaden for forhold som er vanskelig eller umulig å gjøre noe med. Her er fokuset primært på hvordan produktet kan «settes sammen» for å nå kostnadskravet, herunder hvordan ulike designalternativer kan redusere kostnadene samtidig som funksjonsnivået opprettholdes.

Komponentfasen innebærer at bedriften dekomponerer målkostnaden til funksjonsnivå og deretter komponentnivå. En målkostnad for funksjonsnivå gjenspeiler kostnadstaket tilknyttet en spesifikk funksjon. For å oppnå denne målkostnaden må funksjonene dekomponeres til komponentnivå. Når dette er gjort er hensikten å samarbeide med underleverandører for å nå de ulike komponentnivå målkostnadene.

Cooper og Slagmulder (1997) har også utarbeidet en annen visualisering av deres modell. Denne er oversatt og gjengitt i det følgende (Figur 2.2). Hensikten med denne visualiseringen er for å belyse det faktum at «profittstyring» utgjør selve kjernen av Target Costing-metodikken. Dette samsvarer godt med det poengtert ovenfor, vedrørende Kim og Berry (2011) sin argumentasjon for at Target Costing oppstod som følge av behovet å for «sikre» profitt.

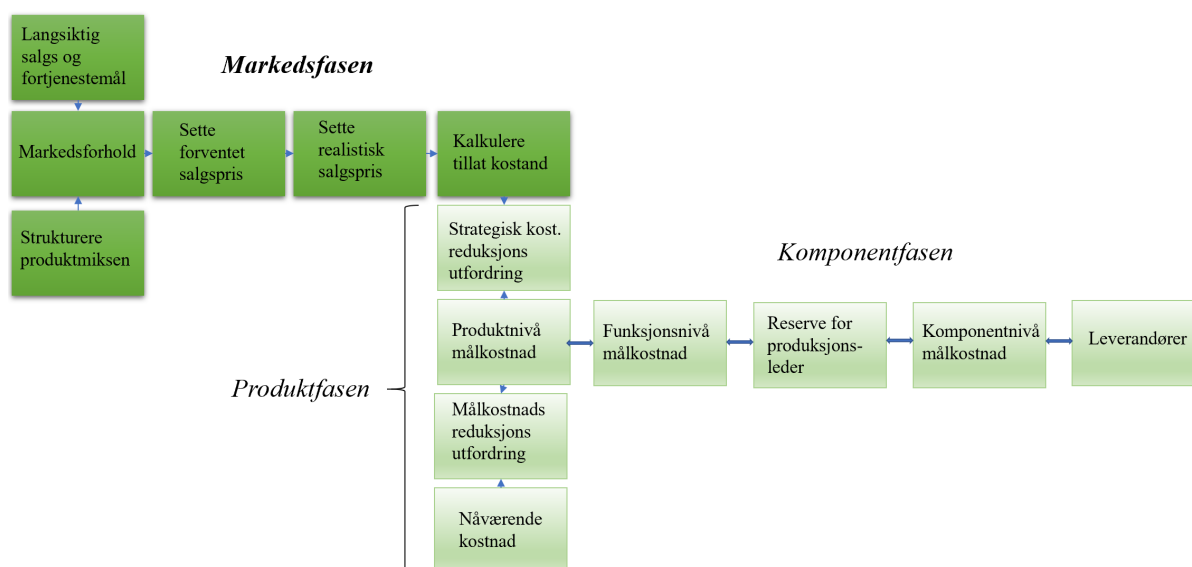


Figur 2.2: Target Costing trekanten, gjengitt fra (Cooper og Slagmulder, 1997, p.88)

Modellen er også «god» ettersom den tydelig visualiserer de ulike «fokusområdene» i de ulike fasene, samt samspillet dem imellom. For markedsfasen er kunden i fokus, for produktfasen er produktutvikleren i fokus, og i komponentfasen er fokuset på underleverandørene. Livssyklus kostnadskalkulering betegner behovet for å forstå kundebehovet og dets påvirkning for kostnadsbildet, og er derfor følgelig relevant for samspillet mellom markedsfasen og produktfasen. Dette fremkommer også av figur 2.1, hvor *endring av produktspesifikasjonen* følgelig vil påvirke livssyklus-kostnaden til produktet. Samspillet mellom markedsfasen og komponentfasen fremkommer indirekte gjennom behovet for å tilvirke det produktet kunden ønsker gjennom et samspill på tvers av organisasjoner (underleverandører). Samspillet mellom produktfasen og komponentfasen utføres gjerne basert på det som omtales som value engineering. Value engineering omtales mer detaljert under kapittel 2.2.2 *Produktfasen*.

2.2.1 Markedsfasen (Market-Driven Target Costing)

Cooper og Slagmulder (1997) deler markedsfasen inni fem steg, noe som i det følgende vil omtales som fem-steps modellen. De to første stegene omhandler betraktninger vedrørende bedriftens portefølje, mens de tre neste stegene fokuserer spesifikt på de enkelte produktene, se figur 2.3 (Cooper og Slagmulder, 1997):



Figur 2.3: Markedsfasen, bearbeidet og gjengitt fra (Cooper og Slagmulder, 1997, p.150)

Langsiktig salgs- og fortjenestemål

Det første steget omhandler å bestemme selskapets *langsiktige salgs- og fortjenestemål*, og tar utgangspunkt i å fastsette en langsiktig målsetting for salg og inntjening. De langsiktige målsetningene skal være realistiske, basert på markedsanalyser og annen tilgjengelig relevant informasjon. Analysene er viktig for å kunne estimere en «korrekt» målkostnad (Ansari og Bell, 1997). Videre kan analysearbeidet deles i to faser, der den første fasen tar utgangspunkt langsiktige salgs- og profitt planer, hvor det utarbeides analyser fra «all» relevant informasjon (Cooper og Slagmulder, 1999). Nøkkelen for å transformere dataene fra analysen til realistiske estimater ligger i den substansielle mengden ressurser bedriften legger ned i kunde- og markedsanalysen i første fase. Den andre fasen innebærer å utelukkende godkjenne *realistiske* planer basert på analysearbeidet i første fase.

Cooper og Slagmulder (1997) vektlegger viktigheten av at kun planer som er realistisk forankret i gode analyser av salgstrender, konkurrenter, produktmikser, historikk, kundetrender, kvantitative- og kvalitative tall, samt øvrige relevante forhold, benyttes i utarbeidelsen av målkostnaden. Av nevnte grunn er det ikke anledning for «ønsketenkning» på dette stadiet (Cooper og Slagmulder, 1997). Videre er det viktig å undersøke robustheten til «planen» gjennom omfattende gjennomganger av analysen. Denne prosessen skal avdekke eventuelle mangler i planen, og vil avdekke om personene involvert har «troen» på produktet. Når planen nærmer seg ferdig blir teamet komplementert med personer fra ledelsen, hvis planen blir akseptert blir den følgelig iverksatt.

Strukturere produktmiksen

Det andre steget er å *strukturere produktmiksen* i henhold til bedriftens langsiktige målsetninger. Dette steget omhandler profittmaksimering av bedriftens portefølje, gjennom å strategisk posisjonere seg mot de interessante målgruppene. Dette steget handler derfor om å strukturere produktmiksen slik at så mange kunder som mulig tilfredsstilles (uten å gjøre dem forvirret). I den forbindelse må grundige analyser av kunders preferanser og preferanseendringer over tid gjennomføres (Kee, 2010).

Cooper og Slagmulder (1997), trekker frem bilprodusenten Nissan som et godt eksempel for hvordan dette kan gjennomføres. Nissan konseptualiserer ulike «stereotypier», «mind-

sets», for hvordan kundene anser seg selv i relasjon til bilen sin. Slike tankesett kunne for eksempel være «value-seeker», «confident and sophisticated» eller «aggressive enthusiast». Ved å utforme slike tankesett, har Nissan utformet kjøretøyets attributter spesifikt for å treffe den aktuelle nisjen, ved å velge ut komponenter de tenker seg at den nisjen prefererer. En «value-seeker» kan eksempelvis være mer opptatt av totaliteten av kjøretøyets kvalitet, mens en «aggressive enthusiast» kanskje vektlegger større ytelse og i større grad neglisjerer kostnaden tilknyttet dyrere komponenter. Volvo er et annet eksempel på en bedrift som benytter slik kundesentrisk tankegang (Bjørnenak, 2019). Det er nærliggende å tenke at Nissan sin tankegang kan relateres til byggebransjen ved å konseptualisere hvilke egenskaper den typiske førstegangskjøperen vektlegger, i relasjon til for eksempel en småbarnsfamilie.

Sette forventet salgspris

Det tredje steget er å sette en *forventet realistisk salgspris*, denne prosessen kan være svært omfattende og grundig, ettersom den fastsatte prisen er helt avgjørende for hele Target Costing prosessen videre (Cooper og Slagmulder, 1997). Prosessen med å sette en realistisk salgspris handler i store trekk om å forsøke å avdekke kundens betalingsvillighet tilknyttet produktets attributter (egenskaper). Det er i denne forbindelse svært viktig å avdekke hva som ansees som *oppfattet verdi* for kunden, og deretter bevisst kartlegge hvordan en potensiell salgspris korrelerer med kundens betraktninger om produktet.

Kundes behov og ønsker, «akseptabel» utsalgspris, konkurransesituasjonen i markedet, og ønsket markedsandel beskrives av Kim og Berry som de sentrale faktorene for å kunne utarbeide en salgspris (Kim og Berry, 2011). I et eiendomsutviklingsperspektiv, er det tenkelig at markedsanalyser kan avdekke ulike attributter eller egenskaper som er viktige for ulike kundegrupper, og at konkurrerende prosjekter i samme område setter noen overordnede føringer for utarbeidelsen av *realistiske salgspriser*.

Prissettingsprosessen er vanskeligere desto mer unikt prosjektet er sammenliknet med tidligere prosjekter (Cooper og Slagmulder, 1997). Disse faktorene sammen med firmaets langsiktige salgs- og profittmål er avgjørende for å sette en realistisk salgspris. Siden salgsprisen er helt sentral for Target Costing prosessen, er det essensielt å analysere hvordan kunder oppfatter verdi. Dette gjøres ved å gjennomføre konkurranseanalyser for å sammenlikne med tilsvarende prosjekter fra konkurrenter (Ansari og Bell, 1997),

synliggjøre hvordan konkurrenter definerer verdi, samtidig som bedriften må vurdere disse faktorene i henhold til bedriftens strategi for å sette en realistisk salgspris.

Proessen ved å sette en realistisk salgspris kan kontrasteres mot en tradisjonell «kost-pluss prising». For det første tar Target Costing utgangspunkt i et *eksternt fokus* på kostnader, kontra et *internt kostnadsfokus*. Prisingsprosessen tar videre utgangspunkt i *tidligfase* av produktutviklingen kontra tradisjonelle metoder som tar utgangspunkt i produksjonen (Cooper og Chew, 1996). En annen forskjell er også at Target Costing fokuserer på livssyklus kostnadene (Ansari og Bell, 1997), mens tradisjonell kost-pluss prising fokuserer på faktiske produktkostnader i produksjonsfasen.

Sette realistisk profittmargin

Det fjerde steget er å *sette et mål for en realistisk profittmargin* for sikre bedriftens langsiktige inntjeningsplan (Cooper og Slagmulder, 1997). Når profittmarginen skal avgjøres er det derfor viktig å sette en realistisk profittmargin som også dekker livssyklus kostnadene til produktet. Dette er et sentralt steg for å sikre koblingen mellom makro- (forretningsnivå) og mikroøkonomien (produktnivå) i bedriften (Ansari og Bell, 1997). I Target Costing er det to metoder for å sette en realistisk profittmargin. Det ene er å se på foregående produkt og tilpasse profittmarginen ut ifra dette, mens den andre er å ta utgangspunkt i en produktgruppe og justere profittmarginen for hvert enkelt produkt slik at summen blir lik forventet total profittmargin. Den sistnevnte metoden kan særlig være gunstig for aktører innen eiendomsutviklingsbransjen, ettersom den muliggjør en tilpasning av avkastningskravet for det enkelte prosjekt i porteføljen, gitt at et overordnet avkastningskrav oppnås.

Kalkulere tillat kostnad

Det femte steget er å *kalkulere tillat kostnad*, og fremkommer av de to foregående ved at den «tillatte» kostnaden kalkuleres ved å subtrahere profittmarginen fra forventet realistisk salgspris. Se figur 2.4:



Figur 2.4: Kalkulering av målkostnad (tillatt kostnad)

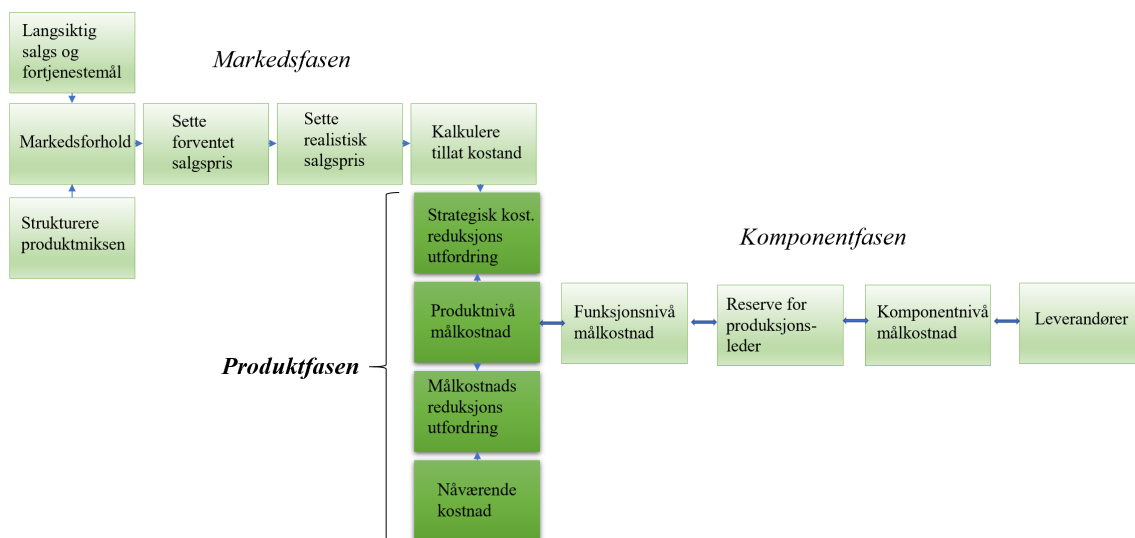
Det er viktig å poengtere at de tre siste stegene i markedsfasen kan utføres på flere forskjellige måter ettersom disse er svært bransjeavhengige. Det er i denne forbindelse viktig å bemerke at den *tillatte kostnaden* ikke alltid er realistisk å oppnå. Cooper og Slagmulder (1999) poengterer videre at den tillatte kostnaden ikke bør brukes som et benchmark mot andre konkurrenter, ettersom salgspris og/eller avkastningskrav, samt andre forutsetninger kan være ulike. Den tillatte kostanden vil reflektere markedsposisjonen til firmaet, og i markeder med høy konkurranse vil den tillatte kostanden være utslagsgivende for total profitt. Firmaer med høy effektivitet vil skille seg ut sammenlignet med konkurrentene med lavere effektivitet ved at den tillatte kostanden er lavere, derav vil profittmuligheten være større (Cooper og Slagmulder, 1997).

Markedsfasen kan dermed oppsummeres ved følgende sitat:

«Markedsfasen er altså en kombinasjon av strategisk analyse, markedsforståelse og interaksjon med eierne for å avklare forventinger til fortjeneste» (Bjørnenak, 2019, p.134).

2.2.2 Produktfasen (Product-level Target Costing)

Produktfasen inneholder tre-steg, hvor målet er å *nå* den tillatte kostanden. Det første steget omhandler *struktureringen* av målkostnadsprosessen, og det andre handler om å *oppnå* målkostnaden *uten* at det minker funksjonaliteten til produktet, se figur 2.5 (Cooper og Slagmulder, 1997). Det siste steget omhandler å utarbeide en *produktnivå* målkostand.



Figur 2.5: Produktfasen, bearbeidet og gjengitt fra (Cooper og Slagmulder, 1997, p.150)

For å nå målkostnaden kreves det en målrettet innsats som involverer produktutviklere i samspill med leverandører og andre i tverrfaglige team, se figur 2.2. I et marked med høy konkurranse vil en slik prosess kunne være utslagsgivende for å sikre ett konkurransefortrinn, enten ved å redusere kostandene eller ved å øke funksjonaliteten til produktet. Utbyggeren kan derfor sette ett reduksjonsmål for produktet ved å subtrahere tillatt kostnad, utarbeidet i markedsfasen, fra nåværendekostnad, se figur 2.6.

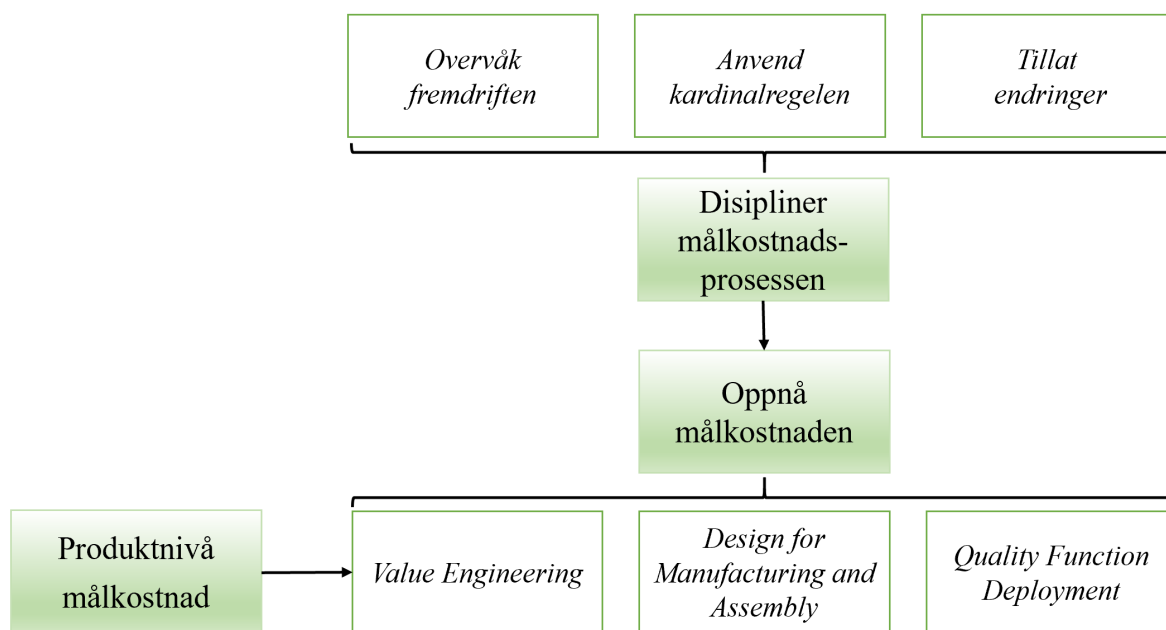
$$\boxed{\text{Nåværende kostnad}} - \boxed{\text{Tillatt kostnad}} = \boxed{\text{Reduksjonsmål}}$$

Figur 2.6: Kalkulere reduksjonsmål

Den *tillatte kostanden* fra markedsfasen omhandlet kun de eksterne faktorene, det er derfor viktig at også de interne faktorene vurderes i produktfasen (Cooper og Slagmulder, 1997). Disse faktorene er primært tilknyttet design, produksjon og leverandører der fasen kalles «*målkostnadsreduksjons utfordring*» (Cooper og Slagmulder, 1997). Det er i denne prosessen teamet benytter «value engineering». Value engineering er en tilnærming som setter designerne og leverandører i en samspill for å redusere kostander uten å redusere funksjonaliteten og kvaliteten, value engineering beskrives i detalj under. Hvis det viser seg at målkostnaden ikke er oppnåelig, signaliserer dette til bedriften at de ikke er så konkurransedyktige som markedet og konkurrentene er. Dette kvantitative avviket mellom målkostnaden (interne + eksterne faktorer) og tillat kostnad (eksterne faktorer) kalles «*strategisk kostnadsreduksjons utfordring*» (Cooper og Slagmulder, 1997). Tallet representerer dermed reduksjonen bedriften kan forvente seg fra ønsket profit. I en slik situasjon er det derfor viktig at hele organisasjonen jobber iherdig for å oppnå reduksjonsmålet og i hvert fall redusere den strategiske kostnadsreduksjons utfordringen mest mulig. Dette er ikke nødvendigvis en enkel aktivitet, og må ses på som en langsiktig prosess for å øke effektiviteten, redusere kostandene og dermed sikre at bedriften blir konkurransedyktige i forhold til markedskrav og konkurrenter. Videre fastsettes *produktnivå målkostnad* ved å subtrahere nåværende kostand fra oppnåelig reduksjonsmål.

Når produktnivå kostanden er utarbeidet, vil neste steg være å skape et «disiplinert miljø» som arbeider mot å oppnå den fastsatte produktnivå kostanden, se figur 2.7. Det er i denne fasen «kardinalreglen» kommer til anvendelse (Cooper og Slagmulder, 1997).

Kardinalreglen, som sier at målkostnaden aldri skal overskrides, er viktig i Target Costing fordi den er avgjørende for å sikre troverdighet og motivere de ansatte. Videre er det viktig å benytte forskjellige teknikker for å oppnå målkostnaden, det er i dette steget metodikker som «value engineering» kommer til anvendelse. Men også teknikker som «Design for Manufacturing and Assembly» samt «Quality Function Deployment» er gode verktøy for å oppnå rett målkostnad. Cooper og Slagmulder (1997), samt Kim og Berry (2011) beskriver value engineering som den viktigste av disse for å nå målkostnaden.



Figur 2.7: Produktfasen gjengitt fra (Cooper og Slagmulder, 1997, p.109)

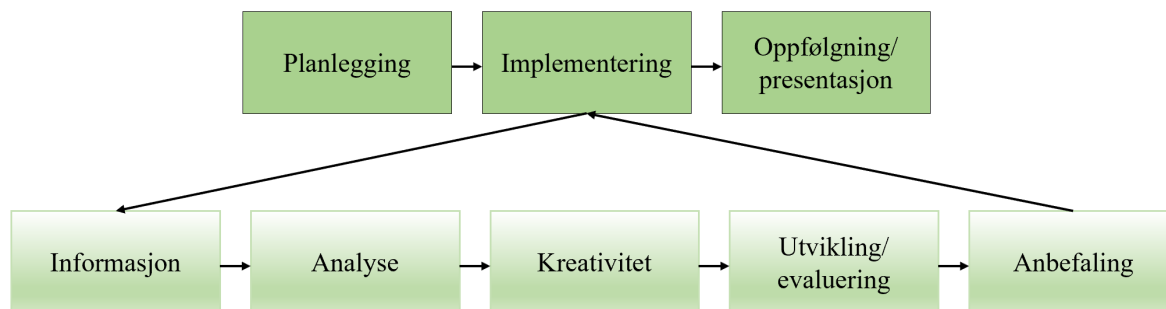
Value Engineering

Når målkostnaden identifisert må det arbeides metodisk mot å oppnå den. Value engineering (VE) er en metodikk hvor fokuset er å systematisk arbeide med å øke verdien til kunden (Cooper og Slagmulder, 1997). Analysen gjøres i utviklings- og designfasen, ved å arbeide i tverrfaglige team med å analysere funksjonene til et produkt på produkt- og komponent nivå (Schmid, 2012). Deretter estimeres en verdi for funksjonen, og det arbeides med kostnadsreduksjon samtidig som funksjonen opprettholdes (Schmid, 2012). En funksjon defineres av (Bjørnenak, 2019) som «noe et produkt gir kunden» og kan forstås som «meningen» ved produktet for at det skal fungere, og selge. De tverrfaglige teamene tar utgangspunkt i en spesifikk funksjon, og teamene bør bestå av personer med kompetanse og kunnskap om markedet, produksjonen og kostandene til den gitte funksjonen (Bjørnenak, 2019).

Value engineering oppstod som en konsekvens av manglende ressurser under andre verdenskrig. Metodikken var derfor ment som en metode for å finne gode substitutter til produkter som ikke var å oppdrive. Overaskende nok viste det seg at denne prosessen førte til utvikling av *bedre* basisprodukter og/eller kostnadsreduksjoner (Schmid, 2012). Byggebransjen har over lengre tid hatt store utfordringer med små marginer og lav lønnsomhet (WEF, 2016). Som en følge av dette har lean-tankegangen i takt med teknologiske løsninger ført til et høyt fokus på *effektivisering, kundeverdi og verdiskapning*. Kundefokuset og verdiskapning er essensielt i Target Costing, og defineres normalt som forholdet mellom funksjon *over* kostnad (funksjon dividert på kostnad) (Cooper og Slagmulder, 1997; Schmid, 2012). Med en slik definisjon er det derfor to måter å øke verdien til produktet på. Det ene er å redusere kostnadene og beholde funksjonene eller ved å øke funksjonene og beholde kostanden.

Value engineering handler altså om å enten redusere kostnadene uten å minke funksjonaliteten, eller ved å øke funksjonalitetene ut av den gitte kostnaden, samtidig som kvaliteten økes (Bjørnenak, 2019; Mohammadian, 2019). Et viktig aspekt ved teknikken er at basisfunksjonene til produktet ikke kan endres underveis i prosessen, da målet er verdiskapning, ikke verdiendring. Dette prinsippet er spesielt viktig i byggebransjen, der verdibegrepet ikke nødvendigvis korrelerer med å oppnå laveste mulig kostnad. Med dette menes det at optimaliseringen av «verdi», ikke nødvendigvis betyr å etterstrebe å oppnå lavest mulig kostnad, men heller kan reflekteres gjennom en avveining av ulike attributter/funksjoner og de respektive kostnadene. Ved bruk av metodikken i byggebransjen, er faren derimot stor for at den benyttes utelukkende som en metodikk for kostnadsreduksjon fremfor funksjonstankegangen som er det sentrale i metodikken (Kelly et al., 1996). Synliggjøring av de forskjellige funksjonene gjøres gjennom funksjonsanalyser som «*Function analysis system technique (FAST)*», der målet er å logisk identifisere og visualisere funksjonene som hjelp i designprosessen. FAST komplementeres med «*function cost worth analysis*» eller Value Index (worth to cost) for å synliggjøres verdiskapningspotensialet i enhver funksjon målt i penger (Mukhopadhyaya, 2009).

Aktørene som bruker value engineering i byggebransjen benytter normalt en tre-steps modell bestående av en *planleggingsfase*, og *implementeringsfase*, samt en avsluttende *oppfølgingsfase*, se figur 2.8 (Schmid, 2012):

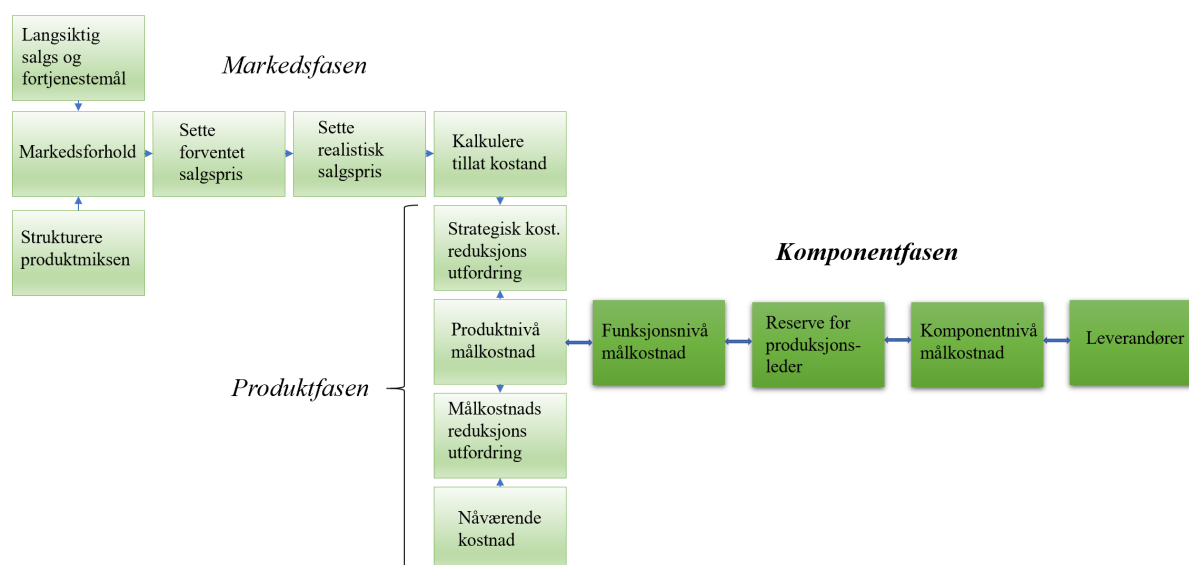


Figur 2.8: Value engineering i byggebransjen (Schmid, 2012)

Implementeringsfasen består videre av fem steg, *informasjon*, *analyse* og *kreativitet*, *utvikling/evaluering*, og til slutt en *anbefaling*. Flere aktører i bygge bransjen legger inn klausuler i kontrakten om at en value engineering prosess skal gjennomføres etter at kostnadsestimatene er gjennomført, spesielt er dette vanlig i offentlige prosjekter i USA (Schmid, 2012). Dette gjøres ofte uavhengig av Target Costing metodikken.

2.2.3 Komponentfasen (Component Level Target Costing)

I komponentfasen er målet som kjent å bryte ned målkostnaden til komponentnivå. Hensikten med å bryte ned målkostnaden til komponentnivå, er for å sette press på underleverandørene, samt bedre samspillet mellom aktørene og etterstrebe leverandør kreativitet, se figur 2.2. (Cooper og Slagmulder, 1997) foreslås at komponentfasen brytes ned i fire steg, se figur 2.9.



Figur 2.9: Komponentfasen, bearbeidet og gjengitt fra (Cooper og Slagmulder, 1997, p.150)

Første steg er å bryte ned produktet til å beskrive dets hovedfunksjoner og sette målkostnaden for disse, deretter brytes funksjoner ned til de ulike komponentene. I det andre steget er det derfor viktig å skille mellom komponenter som utarbeides internt og eksternt. Interne komponenter vil bedriften selv ha stor kunnskap om, og kan derfor lettere sette en oppnåelig målkostnad, samtidig som de selv står for endringene i design prosessen for å kunne oppnå den satte målkostnaden. Hvis komponenten kommer fra en ekstern leverandør vil derimot bedriften kun sette en ønsket målkostnad, men de vil ikke kunne komme med forslag til hvordan denne skal oppnås. I denne fasen er det derfor viktig med tett dialog med leverandørene slik at den satte målkostnaden ikke settet til en uoppnåelig sum, jf. kardinalreglen. Gjennom å ha tilegnet målkostnader ned til funksjons- og komponentnivå, vil bedriften ha mulighet til å velge leverandører basert på grad av måloppnåelse i form av målkostnad og funksjon. Videre vil differansen mellom produktnivå målkostanden og komponentnivå målkostandene, monteringskostnaden, samt indirekte monteringskostander tilsvare en reserve for produksjons-lederen (Cooper og Slagmulder, 1997).

Komponentfasen bestemmer altså hva bedriften er villig til å betale for komponentene de skal kjøpe (Cooper og Slagmulder, 1997). Det optimale vil derfor være å finne en leverandør som er villig til å samskape komponenter og løsninger i tråd med funksjonens- og komponentens målkostnad. Siste steg i komponentfasen handler om å belønne leverandørene som har vært kreative og redusert kostnadene ved å re-designe komponentene for å senke kostandene via ett insentiv system (Cooper og Slagmulder, 1997). Den sentrale delen av hele komponentfasen er tett samhandling med leverandørene og det er videre viktig at disse inviteres inn på et tidlig tidspunkt siden størstedelen av kostnadspresset overføres til dem (Everaert et al., 2006).

2.3 Konseptuell utvikling av Target Costing

Flere forfattere har forsøket å belyse utfordringer med Target Costing, ved å hensynta nevnte utfordringer og utvikle disse delene av metodikken. Glenn Ballard har forsøket og utvikle Target Costing metodikken for å tilpasse den til byggebransjen, metodikken har han omtalt som Target Value Design (TVD). Mens, Macnair med flere medforfattere har satt søkelys på det manglende fokuset på kunden og de individuelle kundepreferansene i

Target Costing-metodikken. De har utviklet denne delen av Target Costing og navngitt dette som Value Creation Model (VCM). Begge beskrives under.

2.3.1 Value Creation Model (VCM)

Value creation model (VCM) er utarbeidet av McNair, Polutnik og Silvi (2001). Modellen ble utviklet med utgangspunkt i det de argumenter for er et manglende fokus «på hva kunden anser som verdi» og et for stort fokus på *kostnader* og *markedet* i Target Costing (McNair et al., 2001). Hensikten med modellen er å sikre bedre samsvar mellom kundens betalingsvillighet for produktet ved å fokusere på ulike attributter og egenskaper.

VCM forsøker altså å dekomponere kundes betalingsvillighet for produktet ned til ulike egenskaper, attributter. Når bedriften har utarbeidet disse attributtene vektlegges de ut ifra kundeperspektivet, dette omtales som «markedsvekt» og summen av disse blir 100. Videre benyttes kostnadsestimater, eksempelvis ABC-analyse, til å synliggjøre hva de enkelte attributtene koster til det spesifikke produktet, disse omtales som «kostnadsvekter». Ved å dividere markedsvekten med kostnadsvekten vil forholdet mellom dem synliggjøres, dette omtales som verdimultiplikatoren. Se figur 2.10.

<i>Kalkulering av verdimultiplikatorer</i>			
	Markedsvekt	Kostnadsvekt	Verdimultiplikator
<i>Egenskap A</i>	30	20	$\frac{30}{20} = 1,5$
<i>Egenskap B</i>	40	70	$\frac{40}{70} = 0,6$
<i>Egenskap C</i>	30	10	$\frac{30}{10} = 3$

Figur 2.10: Kalkulering av verdimultiplikatorer

Hensikten med analysen er å synliggjøre hva kunden *faktisk* anser som nyttig med produktet, for deretter å knytte dette opp mot kostnadene tilknyttet de ulike attributtene. Det har ifølge McNair et al. (2001) vært lite fokus på *attributt-tankegangen* i Target Costing, men ved å dele produktet inn i ulike attributter, kan analysen hjelpe bedriften med å synliggjøre kundens betalingsvillighet for de ulike attributtene (Bjørnenak, 2019). Deretter kan analysen benyttes som grunnlag for en en value engineering prosess.

I eiendomsutviklingsbransjen kan verdimultiplikator analysen muligens være nyttig for å synliggjøre hvilke egenskaper kunden anser som viktig ved en bolig. Ved å systematisk arbeide med attributtene kan det hjelpe utbyggeren til å rette fokus mot de egenskapene som kunden anser som viktigst. Samtidig vil en verdimultiplikatoranalyse synliggjøre hvilke egenskaper ved produktet som har høye kostnader, men lav verdi for kunden (Bjørnenak, 2019). Dette er nyttig informasjon for utbyggeren som dermed kan styre ressursbruken mot attributtene som gir høy verdi for kunden, og samtidig benytte informasjonen til å standardisere løsninger med lav verdi for kunden, noe som igjen vil kunne resultere i kostnadsbesparelser.

Etter at VCM-metodikken er gjennomført er det viktig å sørge for at hele det ønskede markedet, eller kundegruppene, opprettholdes og «dekkes». Dette gjøres via en designmatrise som inneholder all nødvendig informasjon om nåværende og fremtidige produkter (Cooper og Slagmulder, 1997). Dette er et viktig steg i prosessen for å opprettholde ønsket profitt ved å sørge for en god strukturert produktmiks som hjelper bedriften til å holde kontrollen på markedet og dermed sørger for å sikre langsiktig lønnsomhet for hvert enkelt produkt. Nye produkter i matrisen gjennomgår omfattende markedsundersøkelser der «all» relevant informasjon gjennomgås, dette er en svært omfattende prosess og mange firmaer setter normalt denne delen bort til spesialister på markedsundersøkelser (Cooper og Slagmulder, 1997).

2.3.2 Target Value Design (TVD)

Target value design (TVD) er en metodikk som er videreutviklet fra Target Costing og tilpasset byggebransjen (Gomes Miron et al., 2015). Metodikken ble først omtalt av Macomber et al. (2007) og har tett tilknytning til Lean tankegangen. TVD blir sett på som en designstrategi der formålet er å strukturere «definisjon- og designfasen» for å levere kunde verdi innenfor prosjektets rammer (Denerolle, 2013). Det gjøres ved å sette kundens verdi, altså kostnader, tidsbruk, byggbarhet og design. kriterier, som «drivere» for design (Ballard, Zimina og Pasquire, 2012). Disse parameterne brukes som grunnlag for å «styre» mot en målkostnad der value engineering brukes kontinuerlig i designfasen for å evaluere- og styre kostanden fra de forskjellige alternativene (Do, 2019). Metodikken er utviklet for bygg- og anleggsbransjen og består av 9 fundamentale praksiser (Ballard et al., 2012).

Det essensielle ved Target Value Design beskrives av Macomber et al. (2007) ved fem sentrale ting. (1) I stedet for kostnadsestimater basert på detaljert design, går man motsatt vei og designer basert på detaljerte kostnadsestimater. På denne måten vil man ha bedre kontroll over kostnadene ved at det settes takhøyde for kostnaden gitt de ulike funksjonene/attributtene. Dette kongruerer med Target Costing metodikken. (2) Det er også viktig å involvere entreprenøren på ett tidlig tidspunkt slik at istedenfor å evaluere byggbarheten av designet, designes det for hva som er byggbart fra første stund. Dette vil dermed begrense de negative iterasjonene i design prosessen. Dette samfatter med Target Costing metodikken (3) I stedet for å designe alene og så sette seg ned sammen for grupperevisjoner og avgjørelser, jobbes det sammen i tverrfaglige team for å definere problemene og avgjørelser tas for å så designe de løsningene. Dette stemmer overens med Target Costing metodikken. (4) I stedet for få valg for å fortsette med design, bæres de forskjellige designene langt inn i design fasen. Dette likner tangegangen om «set-based» vs «point-based» design, men samfatter ikke med Target Costing metodikken og er en videreutvikling av metodeverket (5) I stedet for å jobbe alene i separate rom, jobb i par eller større grupper ansikt-til-ansikt. Dette kongruerer i mindre grad med Target Costing metodikken og er en videreutvikling.

2.4 Empiriske studier av Target Costing i eiendoms- bransjen

Target Costing anvendes, som tidligere nevnt, hovedsakelig i produksjonsbedrifter som produserer varer eller tjenester. Varene og tjenestene er generelt lite kapitalintensive, noe som medfører at det er oppnåelig å få kontroll over kostnadene. Bygge- og anleggsbransjen, og herunder eiendomsutvikling, kan sees som en motpol til denne tilnærmingen, og kjennetegnes av å være svært kapitalkrevende. Det store kapitalbehovet har følgelig sammenheng med industriens iboende behov for omfattende planlegging på tvers av fagfelt, samt store produksjonskostnader (oppføring av konstruksjon). Utbredelsen av kapitalintensive bedrifter som benytter Target Costing er noe snever, men det finnes en rekke aktører som har forsøkt, og lykkes (Nicolini, Tomkins, Holti, Oldman og Smalley, 2000). Det kan videre argumenteres for at Target Costing kan være veldig interessant for eiendomsbransjen . Dette har bakgrunn i at bransjen, som nevnt, er kapitalintensiv, og

at eiendomsutvikleren er helt avhengig av å få solgt eiendommene til ønsket pris for å ikke tape penger. For at eiendommene skal bli solgt, er det derfor essensielt å bygge det kunden etterspør.

Nicolini et al. (2000) tar for seg et casestudie om anvendbarheten av Target Costing i byggebransjen. Artikkelen tar utgangspunkt i hvordan Target Costing kan påvirke anskaffelsesprosessen og byggingen av to bygninger i UK. Studien har hatt til hensikt å belyse utfordringene tilknyttet Target Costing i denne bransjen, samt hvordan utfordringene kan overkommes gjennom å modifisere og tilpasse metodikken til bransjen. En sentral utfordring som trekkes frem er knyttet til bransjens «tradisjonelle» tilnærming til prosjektgjennomføring, hvor kostnadsreduksjon primært baseres på at underleverandørene presses på pris. Dette er til kontrast til å etterstrebe å redusere kostnader gjennom samarbeid mellom de ulike fagene på et tidlig tidspunkt i planleggingsprosessen (Nicolini et al., 2000). Roten til problemet gjenspeiles altså ved at prosjektets verdikjede samhandler for dårlig, og at kommunikasjonen derfor bør bedres mellom aktørene på et tidlig tidspunkt. Denne utfordringen identifiseres som den største barrieren mot å implementere en Target Costing arbeidsmetodikk – først fastsettes et design, og deretter undersøkes prisene. Prisene gitt i et anbud gjenspeiler sjeldent den faktiske påløpte kostnaden ettersom graden av ressursbruk har en iboende usikkerhet som følge av problemstillinger som kan oppstå i produksjon.

Grovt generalisert, kan det derfor argumenteres for at entreprenøren må løse kostnadsutfordringen for å kunne være i stand til å benytte Target Costing på en effektiv måte. Melo og Granja (2017) viser til det samme problemet i sin casestudie av Target Costing innen eiendomsutvikling. De argumenterer derimot for at eiendomsutviklere i større grad likner produksjonsbedrifter, i den forstand av at eiendomsutvikleren også arbeider med å utvikle nye produkter (Melo og Granja, 2017). Studien deres tar utgangspunkt det syvende største eiendomsutviklingselskapet i Brasil (2017), med hensikt om å undersøke i hvilken grad Target Costing kan være relevant i bransjen. Melo og Granja (2017) presenterer i den forbindelse et rammeverk, basert på funnene i studiet, for hvordan eiendomsutviklere bør implementere Target Costing. Rammeverket, som gjengitt i figuren (2.11) nedenfor har klare likhetstrekk med modellen til Cooper og Slagmulder (1997).

Selve studien til Melo og Granja (2017) var tredelt. Innledningsvis skaffet de seg en

PRE-TARGET COSTING GUIDELINES
Define a TC implementation purpose
Do a readiness assessment
Develop a multi-year implementation plan
Identify an appropriate pilot project
MARKET DRIVEN GUIDELINES
Structure the product line based on how customer preferences change over time
Set target-selling price
Set preliminary profit margin
Compute allowable cost
PRODUCT-LEVEL GUIDELINES
Analyze the ability of the company's designers and suppliers to reduce costs from the proposed product
Set a product development approach and a design strategy
Break down the target cost into major functions or building systems
Identify cost reallocation opportunities considering the value proposition of potential buyers
COMPONENT-LEVEL GUIDELINES
Set target costs for components
Select key suppliers and involve them so as to achieve targets and pursue innovation
Identify cost reduction opportunities by means of value methodology

Figur 2.11: Foreslått Target Costing-rammeverk (Melo og Granja, 2017)

oversikt over hvordan bedriften arbeidet. Deretter introduserte de Target Costing inn i et pilotprosjekt hos bedriften. Introduseringen bestod av to steg:

1. Identifisere potensielle leilighetskjøpere og deres forhold til ønskede attributter tilknyttet leilighetskjøpet. Her ble 26 ulike attributter vektet opp mot hverandre. 13 personer fra bedriften ble valgt som respondenter ettersom forskerne ikke hadde tilgang på faktiske «leilighetskjøpere». Respondentene representerte et bredt utvalg av fagområder.
2. Gjennomføre verdiøvelse: Respondentene ble bedt om å allokere de ønskede attributtene inn i ett design. Dette designet ble deretter vurdert av økonomiavdelingen som undersøkte hvilken kostnadsreduksjon valgene ville medføre.

Studiens siste del studerte hvilke barrierer som oppstod i forbindelse med å implementere Target Costing, samt hvordan bedriften kunne videreføre implementeringen av Target Costing, noe som resulterte i rammeverket beskrevet ovenfor.

Det finnes videre en rekke andre studier som ser på Target Costing innenfor eiendomsbransjen og byggebransjen. Wu, Brown, Sivabalan og Huang (2013), har undersøkt hvordan Target Costing kan benyttes i eiendomsbransjen i Taiwan. Casestudien tar utgangspunkt i utviklingen av leilighetsprosjekter, og er gjennomført basert på intervjuer med seks ulike aktører i eiendomsutviklingsbransjen. Forfatterne presenterer en modell for hvordan Target Costing kan benyttes i Taiwan, og herunder sammenhengen mellom ulike attributter, og deres påvirkning på målkostnaden (Wu et al., 2013). En sentral innvending

mot å benytte Target Costing er tilknyttet det faktum at et leilighetskompleks gjerne retter seg mot ulike kjøpergrupper. De ulike kjøpegruppene har ulik kjøpekraft, noe som medfører at salgsprisen per m² varierer basert på forhold som for eksempel: plassering (etasje), solforhold, parkeringsplass, veranda og enhetens størrelse. Ettersom salgsprisen varier, vil det oppstå en utfordring i forhold til å sette korrekt målpris. Wu et al. (2013) problematiserer særlig kontrasten mellom produksjonsbedrifter og eiendomsutviklere, ved å betrakte at Target Costing gjerne benyttes i produksjonsbedrifter som kjennetegnes av høy grad av homogenitet, mens eiendomsbransjen har en iboende heterogenitet, her referert til utformingen av leiligheter.

2.5 Svakheter ved Target Costing

En utfordring med Target Costing, er vanskeligheten med å overføre metodikken til andre kulturer (Bjørnenak, 2019). Dette skyldes i stor grad flere faktorer som ligger som ett bakteppe for den Japanske kulturen, som omtalt i kapittel 2.1. Til tross for kulturforskjellene er det derimot en relativt utbredt bruk av metodikken i vestlige kulturer, men grunnet en manglende definisjon og standard fremgangsmåte for Target Costing, er derfor bruken av den også svært forskjellig fra virksomhet til virksomhet. En annen viktig utfordring med metodikken er at den er tilpasset produksjonsbedrifter som jobber mot standardisering, der samlebåndstankegangen står sentralt hvor det selges et sett med homogene produkter i en «batch» med samme salgspriser (Ansari og Bell, 1997; Cooper og Slagmulder, 1997, 1999). Det kan derfor by på utfordringer ved forsøk på implementering av metodikken i veldig heterogene bransjer (Wu et al., 2013), som kjennetegnes ved liten grad av standardisering.

Target Costing kjennetegnes videre for det store markeds- og kostnads fokuset. Markedsfokuset er sentralt og ansett som en styrke, men det kan derimot også være en stor fallgruve. Det er fort å tro at jo mer man fokuserte på kundene og deres ønsker om funksjoner og attributter desto bedre vill produktet bli. Faktum er at dette er riktig til en viss grad, men ved et altfor stort kundefokus vil det derimot kunne føre til en innsnevring av kundegruppen ved at man tillegger for mange attributter og dermed risikerer derfor å kun treffe enkelte kundegrupper eller nisjer (Bjørnenak, 2019). Ergo kan dette føre til vesentlig færre salg, noe bil leverandøren Volvo fikk erfare med modellen C30. Kundeundersøkelsene

resulterte i at bilen ble utviklet med kun tre dører da bare én av åtte kunder hos Volvo var i «småbarns stadiet» og derfor ønsket de å treffe «yngre par eller single» (Butler, 2007). Modellen ble tatt ut av produksjonen og deres etterkommer, Volvo V40, ble produsert med fem-dører der salgstallene var tre-doblet.

Target Costing metodikken beskrives også for et manglende direkte kundefokus, da metodikken har ett mer eksternt fokus på kunden (Krapp og Wotschofsky, 2000). En fallgrube med metodikken kan derfor være at den egentlig ikke hensyntar kunden på en slik måte det kan virke som metodikken egentlig gjør, noe som dermed kan føre til unøyaktighet og feiltolkninger i henhold til de individuelle preferansene kunden faktisk ønsker (Schwetschke, Clermont og Ahn, 2018). Kundens preferanser blir altså primært ivarettatt via de eksterne faktorene, mens det sjeldent er direkte kontakt mellom bedriften og kunden i de forskjellige fasene.

I Target Costing er det samtidig mange omfattende «steg» for å oppnå ønsket kostand for produktet. Derfor vil utviklingsprosessen være langvarig med mange iterasjoner for å klare å oppnå målkostnaden og dermed ønsket profitt. En slik situasjon vil særlig oppstå hvis teamet ikke klarer å oppnå målkostnaden innen rimelighetens tid og prosjektlederen ikke erkjenner dette og dropper prosjektet. Tilsvarende vil negative iterasjoner kunne oppstå om urealistiske planer forsøkes implementert hvor det samtidig kan føre til manglende motivasjon og utbrenthet hos de ansatte (Cooper og Slagmulder, 1997). Cooper og Slagmulder (1997) utdyper viktigheten av at den nevnte kardinalreglen derfor aldri brytes.

Fokuset på å redusere kostnader kan også være negativt for bedriften ved at det kortsiktige målet om kostnadsreduksjon overgår de fremtidige målene hvor innovasjon og produktutvikling dermed «glemmes» (Bjørnenak, 2019). Kostnadspresset på leverandørene kan samtidig føre til at leverandørene ikke vil oppgi kostnader på ett tidlig tidspunkt samtidig som de ikke vil samarbeide om produktet i tidligfase. Det skyldes at prosessene kan bli avvirket til tross for ett omfattende tids- og ressursforbruk. Ergo vil leverandørene ha benyttet mye ressurser til liten nytte. I tillegg kan det store kostnadspresset i jakten på å oppnå målkostnaden, som legges over på leverandørene, føre til dårlige samarbeidsforhold da «presset» blir for stort for leverandøren. Gode relasjoner til leverandører og fokuset på å bygge langsiktige relasjoner er et viktig prinsipp i Target Costing, og dermed kan jakten på *målkostnadsoppnåelsen* være en fallgrube for virksomheten.

3 Metode

«Å bruke en metode, av det greske metodos, betyr å følge en bestemt vei».
(Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016, p.25)

Hensikten med et eget kapittel om «metode», er nettopp for å beskrive og begrunne valgene som danner grunnlaget for hvordan, og hvorfor arbeidet gjennomføres slik det gjør. Metodekapittelet danner på den måten grunnlaget for hvilken «vei» oppgaven tar.

Innen empirisk forskning er det en rekke rettesnorer for hvordan dette veivalget skal foretas for å sikre at arbeidet som utføres resulterer i «god» forskning. Denne godheten relaterer til i hvilken grad resultatene faktisk er reelle, og i hvilken grad resultatene speiler virkeligheten på en så korrekt måte som mulig. Forskningen skal i størst mulig grad være etterprøvable, og det er forskeren som sitter med bevisbyrden for å overbevise leseren om at funnene er reelle basert på de metodiske veivalgene som tas. Begrepet, metodekvalitet, brukes for å uttrykke, og måle, i hvilken grad forskningen er «god», mens begrepet, forskningsdesign, benevner de metodiske valgene. Metodekapittelet tar derfor for seg hvilke valg som foretas for å besvare oppgavens forskerspørsmål på en så god måte som mulig, hvorav hovedfokuset ligger på forskningsdesign og metodekvalitet. Innledningsvis følger et avsnitt om utdypning av problemstillingen, deretter følger et resonnement vedrørende undersøkelsens formål og avgrensninger.

3.1 Utdypning av problemstilling

Som innledningsvis nevnt, kan masteroppgavens overordnede problemstilling reflekteres i følgende utsagn:

Kan Target Costing benyttes for aktører innen eiendomsutviklingsbransjen, og kan arbeidsmetodikken bidra til å skape bedre samsvar mellom kjøperens forventning til produktet, og eiernes krav til avkastning?

Problemstillingen referer seg til anvendbarheten, og potensialet, for å benytte Target Costing for aktører innen eiendomsutviklingsbransjen. Innledningsvis er det derfor nødvendig å forstå hvordan aktører i eiendomsbransjen arbeider, og sammenlikne dette opp mot en Target Costing metodikk for å belyse eventuelle likheter/ulikheter mellom

teori og praksis. Deretter er det nødvendig å undersøke hvilke bransjespesifikke forhold som potensielt kan være utfordrende i forhold til å benytte arbeidsmetodikken i en «ny» bransje. Basert på funnene fra de to overnevnte analysene, vil det deretter være mulig å vurdere i hvilken grad Target Costing kan egne seg for aktører i bransjen, og herunder hvordan dette potensialet kan realiseres.

Det overordnede resonnementet medfører at problemstillingen kan dekomponeres til følgende forskerspørsmål, hvor eiendomsutviklingsbedriften, Stor-Oslo Eiendom, utgjør den primære undersøkelsesenheden:

1. *Hvilke prinsipper ved Target Costing benyttes bevisst/ubevisst ved dagens arbeidspraksis hos Stor-Oslo Eiendom?*
2. *Hva er utfordringene i forbindelse med å implementere en Target Costing metodikk for aktører innen eiendomsutviklingsbransjen?*
3. *Foreligger det et uforløst potensiale tilknyttet bruk av Target Costing i eiendomsutviklingsbransjen, og hvordan kan eventuelt bransjen realisere dette potensialet?*

3.2 Undersøkelsens formål

Undersøkelsens formål er todelt: Primært foreligger det et ønske om å undersøke om Target Costing har et potensiale for å endre måten eiendomsutviklere arbeider på. Dette ønsket ses i sammenheng med et mål om å kunne bidra til å øke verdiskapningen i bransjen, samt redusere unødvendig bruk av ressurser. Yin (1981a,b) skiller mellom tre ulike formål (strategier) til hvilket et casestudie kan benyttes:

1. Eksplorativ (explorative)
2. Deskriptiv (descriptive)
3. Forklarende (explanatory)

Problemstillingen knyttes, som nevnt innledningsvis, til anvendbarheten av Target Costing innen eiendomsutviklingsbransjen. Casestudien har derfor et klart eksplorativt utgangspunkt, noe som reflekteres i problemstillingen, og spesifikt i det andre og tredje forskerspørsmålet. Studien har også et deskriptivt preg i den forstand at det første forskerspørsmålet er rettet mot å beskrive nåværende arbeidsmetodikk, og herunder i

hvilken grad disse kan knyttes opp mot den eksisterende litteraturen om Target Costing. Yin (2003) problematiserer denne formålsinndelingen ved å påpeke at det ikke alltid er entydig hvilken strategi som er relevant for et casestudie, men at et casestudie gjerne kan inneholde elementer fra flere strategier, dette krever derimot at forskeren er kjent med dette. Hver strategi har sine distinktive karakteristikk, og bevisstgjøring rundt studiens formål er for å optimalisere studiens gjennomføring ved å opprettholde høy metodebevissthet (Yin, 2003).

Undersøkelsens sekundære formål, er at studien skal bidra til å drive litteraturen tilknyttet arbeidsmetodikkens potensiale innen eiendomsbransjen, videre. En viktig synergi fremkommer ved at studiens funn og konstruktive tilbakemeldinger til casebedriften, potensielt vil kunne gi ringvirkninger innen bransjen. Dette har bakgrunn i at en økt bevisstgjøring av potensialet ved arbeidsmetodikken potensielt kan inspirere andre aktører til å drive teorien videre gjennom implementering av strategien og/eller nye studier vedrørende Target Costing sin anvendbarhet-/egnethet tilknyttet eiendomsutvikling.

3.3 Forskningsdesign

Innledningsvis i metodekapittelet ble analogien om betydningen av å ta gode veivalg brukt for å belyse hvordan oppgavens oppbygning, struktur og valgt gjennomføringsmodell, påvirker oppgavens metodekvalitet, og herunder oppgavens relevans. Dette veivalget reflekterer det som omtales som forskningsdesign: Valgene som beskriver hvordan, og hvorfor, oppgaven gjennomføres slik den gjennomføres.

3.3.1 Induktivt casestudie

Valg av hoveddesign reflekterer et fundamentalt valg for hvordan en studie skal gjennomføres. Dette sees i sammenheng med at ulike hoveddesign medfører ulike metodiske utfordringer og problemstillinger som kjennetegner det respektive designet (Busch, 2013). Et hoveddesign representerer derfor et overordnet valg som forteller noe om hvilken type studie som gjennomføres. Eksempelvis vil et eksperiment, som hoveddesign, gjerne benyttes i sammenheng med å teste eller videreutvikle teorier, og derav være av stor relevans for forskere innen naturvitenskapen. Innen samfunnsvitenskapelig forskning finnes det en rekke hoveddesign som kan benyttes, men ett design er spesielt egnet for denne

studien, casedesign:

«As a research study, the distinguishing characteristic of the case study is that it attempts to examine: (a) a contemporary phenomenon in its real-life context.»
(Yin, 1981b, p.59)

Sitatet til Robert K. Yin (1981) peker på at et casestudie kjennetegnes av at studien forsøker å undersøke et fenomen tilknyttet en gitt kontekst. Yin sier videre:

«In general, case studies are the preferred strategy when «how» or «why» questions are being posted, when the investigator has little control over the events, and when the focus is on a contemporary phenomenon within some real-life context» (Yin, 2003, p.1)

Som Yin (2003) peker på, passer casestudiet til situasjoner hvor spørsmålet rettes mot hvordan eller hvorfor noe er som det er, gitt en spesifikk kontekst. Casedesign velges derfor som et naturlig valg for masteroppgaven, ettersom problemstillingen og tematikken er knyttet til hvordan eller hvorfor Target Costing (fenomen) kan benyttes/være egnet innen eiendomsutvikling (kontekst).

Casestudiet struktureres som et enkelt case studie, single case, ved at én bedrift studeres i detalj. Yin (2003) argumenterer for at single case studier kan benyttes når casebedriften som undersøker representerer et representativt eller typisk bilde av det fenomenet som studeres (Yin, 2003). For å styrke representativiteten av casebedriften, blir det gjennomført intervjuer av andre aktører innen samme bransje. Hensikten med intervjuene er for å validere funnene hos «hovedbedriften». Yin (2003) argumenterer videre for at en fallgrube ved å benytte et «single case» studie er at datagrunnlaget kan bli for holistisk, det vil si datagrunnlaget ligger på et abstraksjonsnivå hvor dataen ikke er særlig informativ eller håndfast. Tilsvarende kan det oppstå en situasjon hvor selve fokuset og datagrunnlaget forandrer seg i takt underveis i prosessen uten at forskeren er direkte klar over dette. Et mottiltak for å kjempe mot de to fallgruvene vil i størst grad være knyttet til en bevisstgjøring av det overnevnte.

Kapittel 4, *Beskrivelse av casebedrift*, tar for seg en detaljert beskrivelse av oppgavens kontekst, herunder informasjon vedrørende casebedriften og forholdene rundt bedriftens nedslagsfelt.

Studien har videre et klart induktivt preg, i den forstand av at den tar utgangspunkt i hvordan et fenomen kan benyttes i en «ny» kontekst. Hensikten er derfor å samle inn empiri for å deretter vurdere i hvilken grad fenomenet ansees som egnet innenfor konteksten. En induktiv metode kjennetegnes nettopp ved at forskningsprosessen tar utgangspunkt i å samle og tolke data som deretter kan brukes for drive teorien videre (Johannessen et al., 2016). Tilnærmingen er derimot ikke rent induktivt, ettersom den klart bygger på et teoretisk grunnlag som har sitt opphav fra produksjonsindustrien. Det foreligger derfor en vag antakelse, eller hypotese, om hvordan fenomenet, basert på sunn fornuft, kan benyttes i en ny kontekst. Denne tilnærmingen kjennetegner en deduktiv metode, hvor forskeren tar utgangspunkt i en teori, formulerer en hypotese og deretter tester hypotesen med mål om å bekrefte eller avkrefte den (Johannessen et al., 2016). Masteroppgaven vil derfor plasseres ett sted imellom de to ytterpunktene, noe som igjen trekker i retning av det som omtales som abduktiv metode. Dubois og Gadde (2002) trekker frem en slik en tilnærming, som ikke kan kategoriseres som ren induktiv eller ren deduktiv, som hensiktsmessig i casestudier. De argumenterer for fordelene ved en tilnærming basert på en abduktiv logikk, nært knyttet mot induksjon, som de omtaler som systematisk kombineringsmetode. Arbeidsmetodikken tar utgangspunkt i å «hele tiden» veksle mellom å arbeide med teori og empiri, med hensikten om å oppnå en dypere forståelse av både teorien og fenomenet som studeres (Dubois og Gadde, 2002).

3.3.2 Datagenerering: Et intensivt- og kvalitativt studie

Masteroppgaven har primært et intensivt design hvor hensikten er å gjøre et dypdykk i et fåtall av kilder, fremfor et mer ekstensivt design som tar for seg «mange» datakilder. Formålet ved å ta for seg få datakilder er for å muliggjøre en kvalitativ tilnærming til oppgaven. Oppgavens problemstilling og forskerspørsmål er svært komplekse i den forstand at de krever detaljrik data for å kunne løses på en tilfredsstillende måte. Det intensive designet og den kvalitative tilnærmingen er derfor essensiell for å kunne innsamle gode nok data, gitt oppgavens tidsperspektiv. Et mer ekstensivt design, kombinert med en kvalitativ tilnærming, kunne naturligvis ha styrket oppgavens kvalitet gjennom å tilføye et bredere og større spekter av respondenter. Dette lar seg derimot ikke gjøre gitt oppgavens tidsramme og tilgjengelige arbeidsressurser. Det vurderes derimot at det intensive designet kombinert med en kvalitativ tilnærming vil være tilstrekkelig for å

kunne gjengi en generalisert fremstilling av eiendomsbransjens praksis, og dermed være representativt i forbindelse med datanalysen (studiens krav til datagrunnlaget).

En tverrsnittundersøkelse innhenter kun data fra et svært avgrenset tidsrom, mens en longitudinal studie innhenter data på flere tidspunkt (Johannessen et al., 2016). En tverrsnittundersøkelse velges som følge av masteroppgavens tidsbegrensing, noe som ikke muliggjør en mer longitudinal studie.

Ved utførelsen av en tverrsnittundersøkelse, er det viktig å være bevisst på hvilke forhold dette medfører. Tverrsnittundersøkelsen undersøker som navnet impliserer et «øyeblikksbilde» av tingenes tilstand. Ved en slik studie vil en altså risikere at funnene ikke gjenspeiler helheten av det som undersøkes. Dette er spesielt merkbart innen eiendomsbransjen som studien tar for seg, ettersom utviklingsprosesser gjerne er langdryge og strekker ut i tid. Som et mottiltak mot å få et feilaktig oppfatning av virksomhetenes arbeidsmetodikk, vil flere ulike prosjekter utforskes i parallell. De ulike prosjektene er alle på forskjellige steder i sin utviklingsprosess, noe som muliggjør innhenting av data som vil gi en helhetlig forståelse av casebedriftens arbeidsmetodikk. Den valgte tilnærmingen medfører at dataen som innhentes oppfattes som mer autentiske, i form av at datagrunnlaget stammer fra prosesser som foregår ved data-genereringstidspunktet, noe som er fordelaktig sammenliknet med innhenting av historiske data.

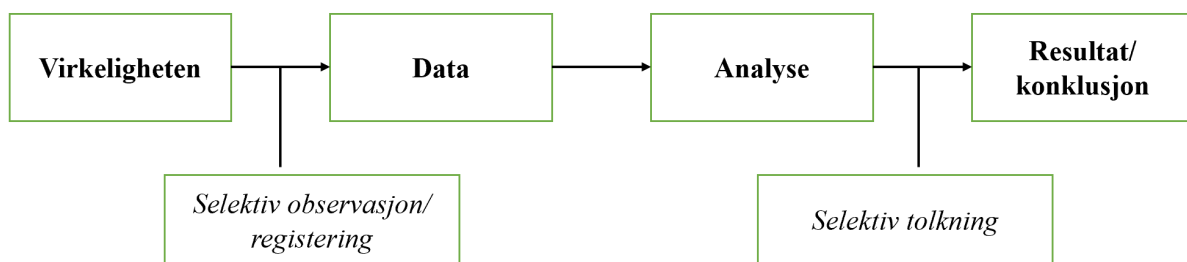
3.4 Datainnsamling

«Data er noe vi skaper, og utgjør bindeleddet mellom virkeligheten og analysen av den.» (Johannessen et al., 2016, p.32)

Ordet data er den latinske flertallsformen for «noe som er gitt» (Johannessen et al., 2016). Hensikten med å belyse forholdet mellom observasjoner og data, eller observasjoner og empiri, er for å poengtere at ulike mennesker tolker virkeligheten ulikt, og at dette har en betydning for hvordan data lagres. Eksempelvis vil ulike personer gjenfortelle én konkret hendelse ved å vektlegge ulike aspekter ved hendelsen.

Data oppstår altså basert på observasjoner som tolkes subjektivt, noe som medfører at hva som er virkeligheten for en person, ikke nødvendigvis er virkeligheten for en annen person. Det overnevnte kan være utfordrende ettersom det kan oppstå utfordringer tilknyttet

å tolke subjektive data om til en objektiv felles forståelse. Innen naturvitenskapen er dette normalt en mye enklere prosess ettersom naturvitenskapen oftere kan uttrykkes gjennom konkrete data, for eksempel et eksperiment, hvor resultatet i større grad har to streker under svaret. Figur 3.1 visualiserer en omarbeidet illustrasjon basert på arbeidet til samfunnsforskeren Wadel (1991), og visualiserer prosessen fra oppfatning av en hendelse, frem til et endelig resultat eller en endelig konklusjon (Johannessen et al., 2016). Hensikten med figuren er å illustrere en generalisert modell av hvordan mennesker prosesserer data, og at denne prosessen består av en seleksjonsprosess som leder frem til en endelig konklusjon. Seleksjonsprosessen medfører for eksempel at personer med ulik akademisk bakgrunn eller ulik arbeidserfaring vil kunne oppfatte en situasjon/utsagn på forskjellig vis, og at dette har rot i den individuelle seleksjonsprosessen.



Figur 3.1: Prossesering av virkelighet (Wadel, 1991) gjengitt i (Johannessen et al., 2016)

Hensikten med det overnevnte resonnementet er for å belyse at når det arbeides med mennesker, vil dataene som samles være farget av vedkommende som har avgitt dem, noe som kan skape en utfordring når det gjelder å bedømme dataenes reliabilitet.

Data er et bredt uttrykk og kan kategoriseres i mange ulike kategorier. Johannessen et al. (2016), viser til *harde-* og *myke data*. Hard data kan kvantifiseres med tall, mens myke data ikke lar seg kvantifisere. Eksempelvis vil hard data kunne være boligpriser i Osloregionen, mens myke data er eiendomsmeglerens mening om hvordan en kjøkkenøy øker boligens verdi. Harde data fanger i større grad en direkte registrerbar virkelighet, mens myke data i større grad fanger diffus data, hvor årsak/virkningsforholdet i mindre grad er kjent (Johannessen et al., 2016).

Dubois og Gadde (2002) nyanserer begrepet ytterligere ved å skille mellom aktiv og passiv data:

«Passive data is what the researcher has set to find, i.e., it appears through search. Active data on the other hand is associated with discovery.. It is interesting to note that a very active interviewer will come across passive data only. On the other hand, active data will require a more passive (less predetermined) researcher.» (Dubois og Gadde, 2002, p.557)

Det finnes altså en rekke måter å kategorisere data, og ulike forskere vektlegger ulike aspekter ved datainnsamlingen. Johannessen et al. (2016) vektlegger dataens iboende natur, mens Dubois og Gadde (2002) vektlegger hvordan informasjonen kommer til syne. Felles for alle forfatterne er derimot oppfatningen om at den underliggende utfordringen knyttes som nevnt til i hvilken grad dataen kan valideres og er generaliserbar.

3.5 Valg av datakilder og datanalyse

3.5.1 Dokumentanalyse

Hensikten ved en dokumentanalyse er å få frem viktige sammenhenger basert på tematikken som undersøkes (Johannessen et al., 2016). Dokumenter kommer i mange former og kvaliteter, og er ofte ment for spesifikke lesere. Noen er til eksternt bruk, mens andre dokumenter kun brukes internt. Dokumentene har derfor en iboende usikkerhet med tanke på gyldighet og relevans. Det er i denne forbindelse nødvendig å foreta en vurdering av dokumentenes gyldighet, noe som påvirkes av forhold som dokumentets form, kontekst, innhold, ordvalg etc. Kildekritikk er i denne forbindelse ett viktig aspekt ved dokumentanalysen. Tabell 3.1 viser en oversikt over hvilke typer dokumenter som danner grunnlaget for dokumentanalysen. Som det fremkommer av tabellen, blir tre ulike markedsanalyser, som er utviklet internt, gjennomgått. Disse analysene benyttes som underlag for å vurdere attraktiviteten av ulike lokasjoner, og benyttes både internt, men også «eksternt» ovenfor investorer. Den fjerde markedsanalysen er utviklet av en ekstern tredjepart, og omtaler boligmarkedsutviklingen nasjonalt. De to rapportene (statistikk og prognoser), er utarbeidet av en ekstern leverandør som utarbeider statistikker og prognoser mot betalende kunder, og er derfor taushetsbelagt.

Rapportene er kvantitative og baserer seg på ulike forbrukeres prioriteringer av ulike planløsninger. Byggherreprogrammet er et langt dokument som utarbeides før kontrahering av en entreprenører, og beskriver hele den ønskede leveransen. Utviklingslogg med underentreprenør, er et dokument som utarbeides internt, og i samarbeid med entreprenøren. Dokumentet er dynamisk, og brukes for å fatte diverse beslutninger som påvirker produksjonen i form av kost/nytte. Når en endring oppstår vil dermed entreprenøren prise denne endringen, oversende underlaget til byggherren, som dermed oppdaterer utviklingsloggen med de nye dataene før en beslutning tas. Forprosjektet er dokumentet som oversendes til entreprenøren som grunnlaget for anbudsrunden ved totalentreprise. Mens, ved samspillsentreprise vil entreprenøren være med å utvikle dokumentet sammen med byggherren. Forprosjektet er videre dokumentet som beskriver hva som skal utvikles.

Dokumenttype	Utvikler
Markedsanalyse område 1	Intern
Markedsanalyse område 2	Intern
Markedsanalyse område 3	Intern
Markedsanalyse nasjonal	Ekstern
Rapport (statistikk og prognoser)	Ekstern
Rapport (statistikk og prognoser)	Ekstern
Byggherreprogram	Intern/ekstern
Utviklingslogg med entreprenør	Intern/ekstern
Forprosjekt	Intern/ekstern

Tabell 3.1: Dokumentbibliotek.

Hensikten med dokumentanalysen er å skaffe en forståelse for hvilket beslutningsunderlag Stor-Oslo Eiendom benytter i vurderingen av potensielle utviklingsprosjekter. Dokumentanalysen reflekterer derfor de *harde* dataene som er av betydning, og som sammen med intervjudata, *myke* data, gjenspeiler Stor-Oslo Eiendom sin forståelse av markedet.

3.5.2 Intervjuer

De empiriske dataene ble samlet ved å gjennomføre flere intervjuer med både ansatte i Stor-Oslo Eiendom og andre aktører i eiendomsbransjen. Intervjuene kjennetegnes av å være kvalitative, semistrukturerte intervjuer, og utgjør en sentral datakilde i studien.

I denne forbindelse er det utarbeidet en intervjuguide som er vedlagt, se vedlegg 1, på bakgrunn av den utvalgte teorien. Intervjuguiden ble utarbeidet med den hensikt av at intervjuene skulle være «semistrukturerte». Ved semistrukturerte intervjuer er det viktig at intervjuguiden utarbeides slik at datamengden ikke blir for omfattende ved at man overskrider intervjuets omfang (Jacobsen, 2015). Semistrukturerte intervjuer kjennetegnes ved at spørsmålene er åpne, det gis frihet til å stille oppfølgingsspørsmål vedrørende tematikk som kommer frem underveis i intervjuene og at intervjuguiden er utarbeidet med hensikt av å sørge for god operasjonalisering av variablene som måles i intervjuet. Dette gjøres blant annet gjennom å bygge opp intervjuguiden med en rekke ledende spørsmål, samt en rekke tilleggsspørsmål som kan stilles dersom objektet ikke svarer tilstrekkelig på det ledende spørsmålet.

I forbindelse med gjennomføringer av intervjuene blir det gjennomført en utvelgelsesprosess der kun relevante respondenter velges. Det er personene som innehar nøkkelkompetanse som skal intervjues. Vedrørende utvalget av respondenter er det en bred enighet i litteraturen om at:

«... det bør gjennomføres datainnsamling helt til forskeren ikke lengre får noen ny informasjon» (Glaser og Strauss 1967; Seidman 1998; Kvale og Bringmann 2009, referert i (Johannessen et al., 2016, p.114)).

Det er derimot vanskelig å anslå når et slikt punkt er nådd, og tid- og ressursmessig er denne tilnærmingen vanskelig å etterleve. Fokuset vil derfor være å innhente mest mulig relevant informasjon basert på det utvalget representanter som studien tar for seg. Utvelgelsesstrategien baseres videre i stor grad på «snøballmetoden», referert fra (Johannessen et al., 2016). Snøballmetoden går ut på at representanter rekrutteres fortløpende i prosessen. Ettersom studien, primært, har et eksplorativt design, er det ikke alltid klart innledningsvis hvem det er interessant å prate med. Det vil derimot dannes et utvalg av representanter som ansees som nøkkelpersoner innen casebedriften, som vil utgjøre utgangspunktet for intervjuene. Snøballmetoden benyttes deretter aktivt som utvelgelses-/rekrutteringsstrategi. Tabell 3.2 viser oversikten over de intervjuede objektene:

Før alle intervjuene kunne gjennomføres ble det sent en søknad til Norsk Senter for forskningsdata (NSD) for å kunne benytte lydopptak i intervjuene. Søknaden ble godkjent.

Videre, fikk alle intervjuobjektene på forhånd beskjed om hva tematikken for intervjuene var og at de ikke behøvde å forberede seg. Dette ble gjort for å sikre at det var riktig intervjuobjekt og at vedkommende ikke søkte seg opp om tematikken på forhånd slik at resultatene dermed kunne inneholdt «mindre» preg av realiteten. Dermed ble også intervjuene mindre strukturerte da respondentene vekslet mellom «ulike» tematikker.

I lys av covid-19 pandemien har en rekke bedrifter blitt tvunget til å ta i bruk digitale møteplattformer i større grad. Dette førte også til at casebedriften ikke hadde mulighet til å gjennomføre intervjuene i bedriftens lokaler. Følgelig, ble derfor alle intervjuene gjennomført digitalt via Microsoft Teams. I utgangspunktet kan intervjuer som ikke er gjennomført fysisk føre til begrensninger ved at observasjon av kroppsspråk og menneskelig interaksjon blir redusert (Jacobsen, 2015). Forfatterne har derfor vært nøye med å stille oppfølgingsspørsmål eller be om en avklaring dersom noe har vært uklart. Flere av intervjuene ble gjennomført på hjemmekontor, noe som kan argumenteres for å være en trygg plass for respondenten, som igjen kan føre til mer troverdige svar (Jacobsen, 2015).

Med unntak av det første og det sjette intervjuet ble alle intervjuene gjennomført med en respondent av gangen. Det første intervjuet var ment som en fremstilling for å få kunnskap om Stor-Oslo Eiendom sin verdikjede, og var nødvendig for å få et dypere innblikk i bedriften. Det sjette intervjuet ble gjennomført med to respondenter som dermed kan føre til at noe av de individuelle synspunkter «tones ned» og synspunktene i «gruppen» som helhet frembringes (Jacobsen, 2015). De resterende intervjuene ble gjennomført med en respondent for å sikre mest mulig troverdighet, ærlighet og personlige synspunkter. I starten av alle intervjuene ble det gitt en kortfattet introduksjon til studien og tematikken Target Costing, ingen respondenter kjente til metodikken på forhånd, noe som derfor gjorde det nødvendig å forklare konseptet. Dette ble gjort slik at respondenten kunne svare mer konkret og relevant med hensyn til innholdet i denne studien.

Videre fikk alle respondentene beskjed om at intervjuene ville være anonyme, det ble gitt eksempler for hvordan de ville bli sitert i teksten og forespurt om intervjuene kunne tas opp på lyd for transkribering i etterkant. Anonymitet ble valgt for å sikre størst mulig troverdighet og ærlighet i svarene som respondenten avsa, og de fleste svarene gav inntrykk av å inneholde stor grad av troverdighet og ærlighet. Innledningsvis ble intervjuobjektene forespurt om å kortfattet forklare hva vedkommende arbeidet med, noe

som gav forfatterne nyttig innblikk for å stille de mest relevante spørsmål til personen videre. Forfatterne hadde videre en strategi om å ikke stille for ledende spørsmål, med mål om å ikke lede respondenten.

Oversikt over intervjuer					
Hvem	Tematikk	Deltakere	Data	Lengde	Dato
Stor-Oslo Eiendom	Verdikjede	Prosjektleder (A) Prosjektansvarlig (B) Prosjektleder (C)	Transkripsjon av lydopptak	59 min	24.02.21
	Finans	Prosjektleder investering (D)	Transkripsjon av lydopptak	49 min	23.03.21
	Marked	Prosjektleder (A)	Transkripsjon av lydopptak	54 min	03.04.21
	Verdikjede og marked	Prosjektleder (B)	Transkripsjon av lydopptak	50 min	25.03.21
	Digitale verktøy	Prosjektleder (E)	Transkripsjon av lydopptak	37 min	17.03.21
Ekstern: Megler- foretak A	Megleren sin rolle	Eiendomsmegler (F) Eiendomsmegler (G)	Transkripsjon av lydopptak	56 min	07.04.21
Ekstern: Megler- foretak B	Megleren sin rolle	Eiendomsmegler (H)	Transkripsjon av lydopptak	60 min	11.03.21
Ekstern: Eiendoms- utvikler 1	Verdikjede og arbeidsmetodikk	Prosjektleder (I)	Transkripsjon av lydopptak	58 min	29.03.21
Ekstern: Eiendoms- utvikler 2	Verdikjede og arbeidsmetodikk	Eiendomsmegler (J)	Transkripsjon av lydopptak	45 min	26.03.21
Ekstern: Eiendoms- utvikler 3	Verdikjede og arbeidsmetodikk	Prosjektleder (K)	Transkripsjon av lydopptak	50 min	29.03.21

Tabell 3.2: Oversikt over intervjuer.

For å skape en oversiktlig referansestruktur i de påfølgende kapitlene, vil respondentene refereres til som henholdsvis: «representant fra markedsteamet» (Prosjektleder A), «leder» (prosjektansvarlig B), «Prosjektleder» (prosjektleder C), «representant fra investerigsteamet» (Prosjektleder investering D). De eksterne aktørene refereres til som «ekstern utvikler» (I og K), eller som «eiendomsmegler» (F,G,H,J).

3.5.3 Analysering av data

Intervjuene, ble som tidligere nevnt, transkribert for å sørge for at viktig informasjon ikke forsvant underveis i intervjuene. Transkriberingen medførte også anledningen for å gjennomgå datamaterialet flere ganger, noe som øker reliabiliteten til datamaterialet. I etterkant av alle intervjuene ble dataen kategorisert for å samle viktige synspunkter, og bygge gode argumentasjonsrekker i analyse- og diskusjonskapittelet. Dette stemmer godt overens med det Jacobsen (2015) omtaler kategorisering som:

«brekke opp temaene i mindre enheter, og dernest samle ulike deler av teksten i disse enhetene.» (Jacobsen, 2015, p.207)

Ved å benytte kategorisering ble det enklere å se sammenhenger på tvers av de forskjellige aktørene og de intervjuede personene. Det ble ikke benyttet digitale verktøy for å kode funnene, men samtlige intervjuer ble skrevet ut og det ble benyttet markeringspenn til å gule ut sitatene samt kulepenn til å knytte hvert sitat til en kode. Til slutt ble samtlige sitater tilknyttet de enkelte kodene skrevet i et felles dokument for å forenkle arbeidet med å bygge gode argumentasjonsreker i analyse- og diskusjonskapittelet.

3.6 Metodekvalitet

Innledningsvis i metodekapittelet, ble analogien om ulike «veivalg» benyttet for å forklare metodens relevans innen forskningsarbeider. Denne analogien kan dras enda lengre ved å betrakte hvordan et sett veivalg medfører er bestemt destinasjon, mens andre veivalg resulterer i en annen destinasjon. Denne sammenlikningen er overførbar til diskusjonen av metodekvalitet, hvor ulike metodiske valg medfører ulike resultater, med ulik kvalitet. Metodekvaliteten diskuteres i det følgende med utgangspunkt i tre begrep:

- Reliabilitet
- Validitet
- Generaliserbarhet

3.6.1 Relabilitet

Relabilitet, eller pålitelighet, benyttes for å diskutere undersøkelsens data (Johannessen et al., 2016). Som begrepet impliserer, omhandler relabiliteten altså i hvor stor grad dataene er til å stole på, Busch (2013) omtaler relabilitet som et begrep som brukes synonymt med *hvor godt måler vi det vi måler* (Busch, 2013, p.62). Johannessen et al. (2016) utdyper videre at diskusjonen av relabilitet tilknyttet kvalitative studier er utfordrende. Dette har rot i at en undersøkelse er kontekstavhengig og forskeren sin adferd påvirker dataen som samles inn. Ettersom enhver undersøkelse er unik, og ulike forskere har ulike forutsetninger for datagenerering, vil dataene i prinsippet ikke være særlig etterprøvbare. Men, siden samtlige intervjuer er transkribert vil dette resultere i at rådataene kan etterprøves ved at andre kan kontrollere og sjekke utsagn, tolkninger o.l (Jacobsen, 2015). Dette er dermed med på å styrke relabiliteten i oppgaven. Siden transkriberingen og intervjuene er anonyme vil derimot ikke rådataene kunne etterprøves uten samtykke fra intervjuobjektene og forfattere av denne studien.

For å styrke oppgavens relabilitet, ilegges det stor vekt på å ta gjennomtenkte metodiske valg, hvor datainnsamlingen og datanalysen er transparent. Som nevnt under kapittel 3.4.3 *Analysering av data*, ble koding, eller kategorisering av datamaterialet benyttet som en ledende strategi for å arbeide med datanalyse. Kategoriseringen ble spesifikt benyttet for å kode ulike tematikker som gikk igjen hos de ulike intervjuede respondentene.

3.6.2 Validitet

Validitet benyttes for å diskutere i hvor stor grad funnene i en studie er gyldige: *Måler vi det vi tror vi måler?* (Busch, 2013, p.62),(Johannessen et al., 2016, p.232). Lukka og Modell (2010) presenter også samme tankegods ved å argumentere for at validitet knyttes til i hvilken grad forskningen klarer å overbevise leseren om at innholdet er autentisk og at funnene er troverdige.

Bakgrunnen for studien til Lukka og Modell (2010) baseres på dilemmaet vedrørende hvordan fortolkningsbasert forskning (interpretive research) skal kunne legitimeres som troverdig forskning. Her viser de blant annet til at fortolkningsbasert forskning lider av en validitetskrise, *a crisis of validity*, noe som støttes av flere akademikere. Yin (1981b) tar også

opp en likende tematikk, spesifikt rettet mot casestudier, gjennom hans forskningsartikkel med tittel: *the case study crisis: Some Answers*. Yin (1981b) er en respons på kritikk (fra Matthew Miles 1979) om at casestudiene lider av en validitetskrise, hvor casedesign bør ansees som en «lite» vitenskapelig metode.

Kritikken fra (Miles, 1979) som gjenfortalt i Yin (1981b) omtaler blant annet at det ikke foreligger klare retningslinjer for hvordan *single-case* og *cross-case* analyser skal gjennomføres. Yin (1981b) sitt motsvar knyttes, blant annet, til at lange narrativ bør utelates fra rapporten, og heller erstattes med motsvar til typiske spørsmål som leseren gjerne må sitte igjen med. Dette argumentet baseres på at et slikt oppsett vil gjøre det lettere for leseren å få med seg innholdet og få svar på de spørsmålene vedkommende måtte ha. Oppsummert argumenterer Yin (1981b) for at validitetskrisen til casestudier kan «løses» ved å gjennomføre studiet systematisk for å sørge for at metode og funn gjengis på en oversiktlig og god måte.

Lukka og Modell (2010) sikter mot å bidra til å styrke posisjonen til fortolkningsbasert forskning ved å utvide det de omtaler som et stereotypisk portrett av fortolkningsbasert forskning som kun noe som benyttes for å beskrive ulike sosiale fenomener. De ønsker å argumentere for at meningsinnholdet tilknyttet ulike ytringer kan skape et viktig forklarende element gjennom å innta et emisk perspektiv, altså ved å ta utgangspunkt i undersøkelsenhetens subjektive meninger.

Lukka og Modell (2010) beskriver videre at validiteten tilknyttet fortolkningsbasert forskning knyttes til to elementer: autentisitet og plausibilitet. Autentisitet knyttes til hvor autentisk, eller ekte, noe oppleves. Plausibilitet omhandler hvor mulig, altså plausibelt, noe oppleves. Et plausibelt funn vil derfor oppfattes som reelt, eller sannsynlig, fra leserens perspektiv. Videre argumenterer de for at flere forklaringer tilknyttet et fenomen er nøkkelen til å øke autentisiteten hos leseren, noe som igjen er knyttet til plausibilitet ved at flere ulike funn underbygger sannsynligheten for at *noe* er sant. I hvilken grad funnene ansees plausible, gjenspeiles i det forfatterne omtaler som «*thickness*», altså tykkelse. Med det mener Lukka og Modell (2010) at graden av «tykkelse» reflekterer plausibiliteten tilknyttet det som undersøkes, og at validiteten i fortolkningsbasert forskning derfor styres av graden av autentisitet, og graden av plausibilitet, der sistnevnte styrkes gjennom å bygge solide argumentasjonsrekker - «*thick explanations*».

Oppsummert, argumenterer både Lukka og Modell (2010), Yin (1981b), om at høy metodebevissthet og en strategisk tilnærming til datagenerering og dataanalyse er nøkkelen til å kunne øke validiteten til funnene tilknyttet forskning der meningsytringer må tolkes. Et moment som kan svekke validiteten i masteroppgaven er det faktum at det er relativt mange aktører som skal intervjues under en veldig begrenset tidsperiode. Det er i den forbindelse utfordrende å innta få god nok tid til å lære nok om aktørene, og på den måten kunne adaptere deres synspunkt, dvs. innta et emisk perspektiv, noe Lukka og Modell (2010) anser som viktig for å overbevise leseren om at funnene er både autentiske og plausible. Derimot ilegges det mye arbeid i å gjennomføre en grundig intervjurunde av en rekke ressurser både hos casebedriften, men også av andre aktører i samme bransje. Hensikten med å intervju andre eiendomsutviklere er nettopp for å økte leserens oppfatning plausibiliteten tilknyttet funnene som diskuteres, og med det øke «tykkelsen» av argumentasjonsrekken.

3.6.3 Generaliserbarhet

Generalisering er synonymt med overførbarhet. Det som er interessant å diskutere i denne forbindelse er i hvilken grad studien er overførbar til andre studier eller liknende situasjoner. Johannessen et al. (2016) peker til at generalisering i kontekst av kvalitative studier må ansees argumenteres baser på i hvilken grad *kunnskapen er overførbar* til andre kvalitative studier. I hvilken grad noe er overførbart avhenger følgelig av de to andre parameterne for metodekvalitet diskutert ovenfor. For at funn fra studien skal kunne være overførbare, og dermed bidra til litteraturen eller andre bedrifter som ønsker å adaptere Target Costing, må studien virke pålitelig og troverdig. Som en konsekvens av dette, vil høy metodebevissthet i datagenerering og dataanalyse være nøkkelen til å øke potensiale for studiets generaliserbarhet. På den andre siden vil derimot det faktum at studien skrives på norsk, og ikke engelsk, trekke ned det overordnede potensialet for generalisering av studien ettersom publikumet er svært innsnevret. Potensialet for generalisering påvirkes videre av oppgavens kontekst. I denne forbindelse må det nevnes at fremgangsmåten til casbedriften i noe grad er farget av forholdene i regionen som undersøkes. Der er derfor ikke gitt at tilsvarende fremgangsmåte vil være overførbar på et mindre tettbebygde sted hvor lokale myndigheters tilnærming til boligutbygging er ulik. Videre vil casebedriftens organisering kunne avvike fra andres organisering, ved at de eksempelvis ikke har en egen entreprenøravdeling, noe flere andre eiendomsutviklere har.

4 Beskrivelse av casebedrift

Stor-Oslo Eiendom er et partnereiet selskap som driver med eiendomsutvikling i Stor-Osloregionen. Selskapet ble etablert i 2009, og har siden den tid bygget seg opp til å bli en stor aktør innen eiendomsbransjen, hvorav primærkompetansen er på utvikling av bolig, næring og hoteller. Selskapet har per 2021, 38 ansatte, omsetter for over 100 MNOK årlig, og har i snitt de tre siste årene, et resultat før skatt på omlag 40 millioner.

Stor-Osloregionen, ofte referert til som Stor-Oslo, omfatter i alt 31 kommuner, og strekker seg fra Moss- og drammensregionen i sør, til Eidsvoll i nord. Bedriftens nedslagsfelt er derfor stort, men basert på porteføljen til Stor-Oslo Eiendom, er det tydelig at selskapet har hovedvekt av aktiviteten sin rundt Bærum-, Oslo- og Lillestrøm kommune. Selskapet utvikler om lag 20 prosjekter per januar 2021, hvorav porteføljen hovedsakelig består av boligeiendom, gjerne med tilknyttede næringslokaler i de nederste etasjene. Totalt sett anslår Stor-Oslo eiendom at den totale realisasjonsverdien av porteføljen er på om lag 26 milliarder kr, og består av om lag 6500 boliger, og 150 000m² næringsarealer (SOE, 2021)

Som eiendomsutvikler, dekker Stor-Oslo Eiendom, hele verdikjeden fra identifisering og akkvisisjon av eiendom til realisasjon av ferdigutviklet eiendom. Selskapet kontraherer entreprenør, prosjekterende, samt eiendomsmeglere til å stå for produksjon og bistå salg, mens de selv utfører alle støttefunksjonene nødvendig for å realisere et prosjekt. Selskapet innehar derfor tverrfaglig kompetanse innen finans og økonomi, markedsanalyse- og markedsføring, prosjektledelse, entrepriser og eiendomsforvaltning.

Stor-Oslo Eiendom sin visjon, misjon og verdier fremkommer av figur 4.1:



Figur 4.1: Kjerneverdier (SOE, 2021)

Stor-Oslo sin visjon, «grensesprengende eiendomsutvikling», kan gjenspeiles ved å betrakte noen av de 92 prosjektene de har realisert. Stor-Oslo Eiendom er opptatt av å bygge gode arealer, og flere av prosjektene har vunnet priser for arkitekturen, noe som nettopp kan gjenspeile deres forhold til å være «grenseprengende». Et av disse prosjektene er Munch Brygge (Nilsen, 2020).

Stor-Oslo sin misjon, «eiendomsutvikling som skaper verider», gjenspeiler deres misjon som selskap, både i form av å skape fiansielle verdier, men også verdier i prosjektene som gir noe tilbake til samfunnet. Den siste kjerneverdien omhandler deres verdigrunnlag, «kompetent, pålitelig, modig», noe som igjen underbygges gjennom å betrakte den høye standarden på prosjektene deres og bedriftens rennommé i bransjen.

4.1 Eiendomsbransjen i Stor-Osloregionen

Stor-Oslo Eiendom opererer i en bransje med en tøff konkurranse. Viktigheten av å besitte dyktige ressurser som innehar riktig kompetanse, er derfor utslagsgivende for å realisere gode prosjekter i bransje som kjennetegnes ved å være svært risikofylt. Til tross for høy konkurranse har Stor-Oslo Eiendom gjennomført solidide prosjekter, er godt anerkjent i bransjen, leverer gode produkter til kundene og tilfredsstillende resultater. Mye av årsaken til suksessen fremkommer på bakgrunn av det detaljerte og nøyaktige arbeidet som gjennomføres, evnen til å analysere og gripe muligheter, og gjennom å ha oppdatert kunnskap om markedet til enhver tid. Til tross for at Stor-Oslo Eiendom besitter denne kompetansen opererer de samtidig i et marked (Stor-Osloregionen) som har opplevd en eventyrlig prisvekst de siste årene. Dette henger tett sammen med at etterspørselen etter boliger er vesentlig høyere enn tilbudet, noe som naturligvis bidratt til oppturen. Spesielt Osloregionen, har hatt en eventyrlig prisvekst i løpet av de siste årene, bare i 2020 steg prisene med 12,9% (Krogsveen, 2021). Osloregionen kjennetegnes videre av å ha en svært omfattende, og tidkrevende, myndighetsreguleringsprosess. Dette henger videre sammen med at Oslo, som Norges hovedstad, generelt sett har «få» ubebygde tomter som kan benyttes til boligformål, noe som medfører at eiendomsutviklerne i stor grad er avhengig av å omregulere eksisterende arealer til nytt bruk.

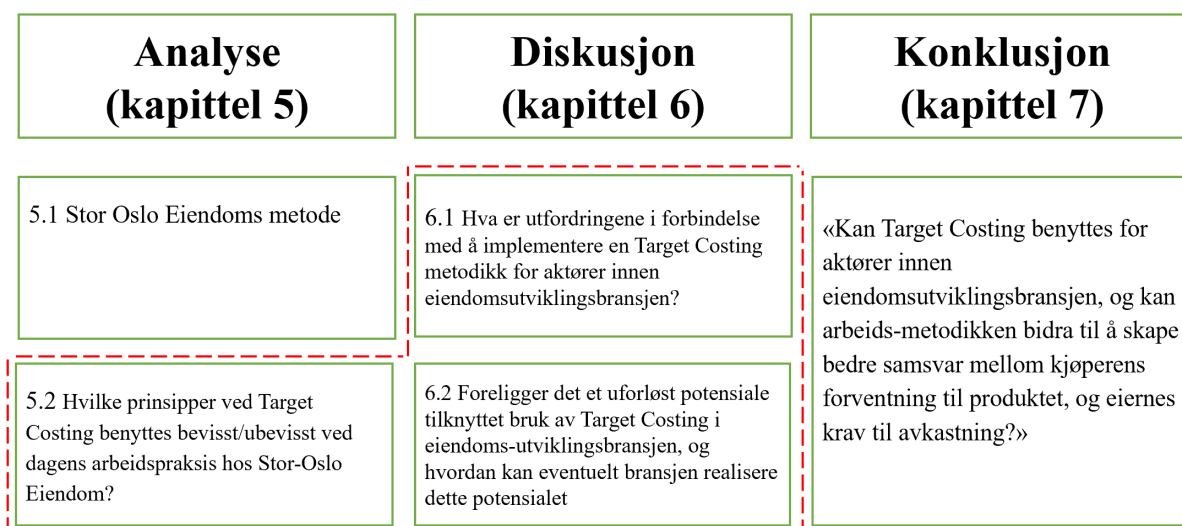
5 Analyse

I dette kapittelet undersøkes det første forskerspørsmålet: *Hvilke prinsipper ved Target Costing benyttes bevisst/ubevisst ved dagens arbeidspraksis hos Stor-Oslo Eiendom?*

Innledningsvis følger en deskriptiv fremstilling av Stor-Oslo Eiendom sin arbeidspraksis, deretter sammenliknes denne fremstillingen med den tradisjonelle formen for Target Costing. Den tradisjonelle formen for Target Costing refererer til Cooper og Slagmulder (1997) sin modell, som presentert under kapittel 2.1.

Hensikten med analysen i kapittel 5, er å avdekke likheter og ulikheter mellom nåværende arbeidspraksis hos Stor-Oslo Eiendom og Target Costing litteraturen. Analysen, som oppsummeres i figur 5.6, tar utgangspunkt i empirisk data innhentet hos casebedriften våren 2021.

Analysen danner videre utgangspunktet for diskusjonen i kapittel 6, hvor både utfordringene og det uforløste potensialet tilknyttet å implementere Target Costing i eiendomsutviklingsbransjen diskuteres. Avslutningsvis, i kapittel 7, presenteres den endelige konklusjonen vedrørende masteroppgavens hovedtese. Det analytiske rammeverket er oppsummert i figur 5.1 der de tre forskerspørsmålene er stiplet i rødt.



Figur 5.1: Analytisk rammeverk

5.1 Eiendomsutviklingsbransjen med utgangspunkt i Stor-Oslo Eiendom

I det påfølgende vil Stor-Oslo Eiendom sin verdikjede fremstilles for å belyse hvordan de, som en aktør i eiendomsutviklingsbransjen, arbeider med å kjøpe, utvikle og selge eiendom. Fremstillingen i kapittel 5.1 danner grunnlaget for sammenlikningen i kapittel 5.2.

Stor-Oslo Eiendom sin verdikjede er gjengitt i figur 5.2. Verdikjeden kan grovt deles inn i tre hovedfaser: kjøpsfasen, utviklingsfasen, gjennomføring og realisasjon. De ulike fasene gjennomgås i det følgende.



Figur 5.2: Verdikjede Stor-Oslo Eiendom

5.1.1 Kjøpsfasen

Stor-Oslo Eiendom driver, som nevnt, primært med utvikling av bolig- og næringseiendom i det som omtales som Stor-Osloregionen. De opererer derfor i ulike områder og i ulike segmenter ettersom noen prosjekter kan være rene næringsbygg, andre rene boligbygg, mens andre er en kombinasjon av de to overnevnte. Stor-Oslo Eiendom opererer derfor i ulike segmenter, og identifiserer og akkvirer eiendommer til forskjellig formål. Ettersom Stor-Oslo Eiendom kjøper eiendom til forskjellig bruk kan det hende at eiendommene må gjennomgå en omregulering for å kunne utvikles til det ønskede formålet.

Noen eiendommer kjøper de også delvis- eller ferdig regulert. Ifølge en representant fra investeringsteamet, kan prosjekter identifiseres på to ulike måter, enten gjennom en eiendomsmegler, eller gjennom direkte dialog med grunneier:

«Det kommer delvis fra meglerapparatet, som har mandatet fra selgerne når de utarbeider et fint prospekt som er selgende, og da prøver å gå bredt ut å finne kjøpere som kan gå inn i en budrunde på den eiendommen. Det er jo litt som en boligmegler gjør på en enkelt leilighet, men meglerne gjør det også for utviklingseiendom som vi dra primært ser på. Ellers så bruker også en del tid på å gå i direkte dialog med grunneiere.»

Etter at et prosjekt er identifisert, gjennomføres det en rekke mulighetsstudier av eiendommen. I dette arbeidet siles de *dårlige* og *gode* objektene relativt fort fra hverandre. Stor-Oslo Eiendom anslår at ca. 20% av de eiendommene de får tilsendt ender de opp med å analysere grundig, og om lag 80% forkastes. Dette er en erfaringsbasert øvelse, og en representant fra investeringsteamet oppsummerte de tre viktigste faktorene for denne vurderingen:

«beliggenhet, beliggenhet, beliggenhet.»

Ordet *beliggenhet* må derimot nyanseres, for her ligger det en rekke ulike faktorer som eksempelvis: nærhet til kollektivtransport, matbutikker, restauranter, områdets attraktivitet/popularitet, solforhold, med mer. En representant ved investeringsteamet beskrev hvordan Stor-Oslo Eiendom vurderer eiendommene i denne fasen:

«Vi ser hva som er avsatt i kommuneplanen til visse formål. Vi ser på områder som kanskje kommer på lengre sikt, som har et utviklingspotensial, eller der eiendommene er underutviklet i forhold til de føringene som ligger der - som viser at vi kan få et økt potensiale ved å rive det som er der, bygge høyere eller bygge noe annet. Den fasen der handler om å vurdere ting løpende.»

En sentral faktor tilknyttet disse vurderingene er «potensiell utnyttelsesgrad» for den aktuelle eiendommen. Stor-Oslo Eiendom beskriver dette som en erfaringsbasert øvelse, og som en av de viktigste vurderingene i analysearbeidet. I tillegg til de rent tekniske vurderingene, vil også markedsteamet kobles på for å bistå i kjøpsprosessen. Markedsteamet utarbeider her en rekke markeds- og demografivurderinger, samt en

analyse av konkurransesituasjonen i området. Slike analyser gir beslutningstakerne i Stor-Oslo Eiendom nyttig informasjon om den generelle demografien i området, snittpriser og konkurrerende prosjekter. Dette er informasjon som er viktig for den videre kjøpsstrategien og utarbeidelsen av diverse prosjektkalkyler. En representant fra markedsteamet oppsummerte denne fasen i det følgende:

«Gå inn i lokalmarkedet - ser på de konkurrerende prosjektene, hvilket leilighetstyper selger, hvilke snittpriser fungerer godt, fungerer ikke godt. Hvilke typer prosjekter ligger bak de ulike prosjektene (næring, bolig, konsepter, osv.). Vi snakker også med prosjektmeglere¹ og lokalmeglere² om målgrupper, hvilke mennesker tror vi at vi skal treffe. Så er det dette med tidslinje og salgstakt: hvor lang tid bruker vi på å selge ut hele prosjektet, salgstrinn, byggetrinn. I den prosessen, identifisere hvordan vårt prosjekt skal fungere i det markedet.»

Med markedsaspektet tatt i betraktning, kombinert med kvalifiserte vurderinger vedrørende potensiell utnyttelse, kan finansavdelingen utarbeide en mer detaljert prosjektkalkyle som gjenspeiler samtlige forespeilte inntekts- og kostnadsposter. Prosjektkalkylen utarbeides basert på erfaringstall fra tidligere prosjekter og vil dermed resultere i en realistisk forventning om potensiell avkastning. En representant fra investeringsteamet oppsummerer de viktigste inputfaktorene i en prosjektkalkyle:

«De fire viktigste inputfaktorene vil være: uttakspriser, entreprisekost, utnyttelsesgrad og tid»

I forbindelse med utarbeidelsen av prosjektkalkylen er det derimot en stor iboende usikkerhet knyttet til hvor treffsikre input- og outputfaktorene faktisk er. Dette har sammenheng med at det kan ta «mange» år fra et prosjekt kalkuleres til det realiseres. Det er det derfor vanskelig å predikere fremtidige boligpriser og andre essensielle kostnader, noe representanten fra investeringsteamet påpeker i det følgende:

«Det eneste vi er sikre på er at alle tallene i kalkylen er feil»

¹En prosjektmegler jobber med nybygg, omtales videre som «eiendomsmegler».

²En lokalmegler kan jobbe både med nybygg og bruktbolig, omtales videre som «eiendomsmegler».

Representanten var kjapp til å legge til følgende:

«Det er jo sjeldent man bommer totalt på utgangspunktet, men hva som skjer med boligprisene fem år frem i tid, det er jo risiko.»

Respondenten oppgir altså at kalkylens kvalitet generelt sett er god. Dette er svært viktig ettersom kalkylen er førende for hvilken avkastning som «loves» til investorene. Gode prosjektkalkyler er naturligvis et godt incitament for at investorer, sammen med Stor-Oslo Eiendom, går inn å byr på objektet. Tilsvarende vil prosjekter med for lav forventet avkastning forkastes. Nøyaktig hvor smertegrensen for hver prosjekt ligger, vil være en konkret avveining i det enkelte prosjektet. Dette styres nemlig ut fra den forventede avkastningen og risikoen tilknyttet å gå inn i prosjektet. Et prosjekt med lav risiko vil igjen medføre en lavere toleranse i forhold til avkastningen, mens det vil kreve en større forventet avkastning for et prosjekt med høy risiko. Basert på det nevnte resonnementet vil Stor-Oslo Eiendom komme frem til noen nøkkeltall som reflekterer et kostnads- og innteteksmaal per BRAs eller BTA. BRAs-tallet gjenspeiler *salgbart bruksareal*, det vil si antall kvadratmeter som kan generere inntekt. BTA-tallet gjenspeiler *bruttoarealet*, altså konstruksjonens totale areal. BRAs-tallet brukes primært for boligkalkyler, mens BTA-tallet benyttes i kalkyler for næringsarealer. Stor-Oslo Eiendom kommer derfor frem til en tillatt kostnad per BRAs, evt BTA, og tilhørende en estimert inntekt per BRAs eller BTA.

Når kalkylen er utarbeidet har Stor-Oslo Eiendom nok informasjon til å kunne avveie om prosjektet er interessant eller ikke. Er prosjektet interessant, legges det inn et bud, gjerne med en rekke forbehold. Dette munner ut i en forhandlingsprosess (Due Diligence). Parallelt med forhandlingsfasen, kontaktes en rekke faste investorer for å sikre nødvendig egenkapital. En leder i bedriften oppsummerer denne fasen slik:

«Det vi gjør er at vi jobber på egenhånd, gir bud og forhandler frem til det vi kaller en budaksept, - det betyr at man er enig med selger om de overordnede kommersielle vilkårene, så legger vi inn en rekke forbehold som vi må avklare i en due diligence fase. Med en gang vi vet at vi har eksklusivitet, og at vi har en periode hvor vi skal jobbe for å ferdigstille avtaleverket og gjennomgå eiendommen mer detaljert, så kontakter vi investorer. - Så typisk så er det typ en innledende budfase som godt kan ta litt tid, det er kanskje flere interesserte,

man byr litt mot hverandre, og selger vurderer disse budene opp mot hverandre. så velger de en aktør å gå videre med, så diskuterer en budaksept, så setter vi i gang en dd-prosess, hvor vi sjekker mer detaljert; byggeteknisk tilstand, vi gjennomgår leiekontraktene detaljert, vi gjør kanskje en avsjekk med kommunen i forhold til utnyttelse og plangrep og sånne ting. Og parallelt med det så utarbeider vi et prospekt for eiendommen, hvor vi beskriver eiendommen i detalj, og vi har regnet på det i forkant så vi på en måte har en full kalkyle og en forventet avkastning for dette prosjektet. Også pitcher vi det mot en fire-fem investorer og prøver å sikre egenkapitalen med det, og parallelt så snakker vi gjerne med banker for å få lånefinansiert det oppkjøpet.»

5.1.2 Utviklingsfasen

Når Stor-Oslo Eiendom har gjennomført en akquisisjon av en eiendom begynner arbeidet med mulighetsstudier for å vurdere forskjellige utforminger av bygget, skissestadiet. Ettersom prosjekter oppstår på forskjellig vis, og dermed er på svært forskjellige stadier, legger det naturligvis føringer for hvordan prosjektene planlegges. Kjøpes det uregulerte arealer må disse reguleres før det kan bygges. En respondent i investeringsteamet forklarte reguleringsprosessen slik:

«Da “settes” det et team internt hos oss, ofte så kjøper vi tomter som er uregulerte, så da er første steg å kontrahere et rådgiverteam hvor arkitekten er den viktigste bidragsyteren, og da kan man enten gjennomføre et parallelloppdrag, det er liksom litt åpen konkurranse hvor du sier til tre-fire arkitektkontorer; kom med deres forslag for tomten. – så velger man den løsningen som man syntes er best og går videre med det. Eller, så går vi rett på en arkitekt som vi kjenner fra før, og som vi vet er flinke, så får de oppdraget med å tegne ut noe som er detaljert. Det danner grunnlaget for et planforslag. Deretter inviterer du til et oppstartsmøte med kommunen, og til det oppstartsmøtet så må du komme med en del skisser og tanker, og må ha jobbet litt gjennom plangrepet i forkant, - og så får du en tilbakemelding på det, og så bearbeides det i flere runder inntil du sender inn et planforslag til politisk behandling. Så det er på en måte planavdelingen i kommunen, det som i Oslo heter plan- og bygningsetaten, det som er faginstansen som gir

innspill på prosessen underveis, og som sender da et planforslag videre til politisk behandling, hvor det da er politiske partiene som beslutter om de vil godkjenne det eller ikke.»

Som respondenten nevner kontraheres et rådgivningsteam tidlig i utviklingsfasen. Rådgivningsteamet skal i samråd med arkitekten utforme forslag til hvordan tomten kan utnyttes. En respondent fra markedsteamet oppsummerer denne fasen sett fra deres perspektiv:

«..her videreutvikler vi den overordnede innsikten, også jobber vi mye mer ned i detaljene i skisseprosjektet, basert på den overordnede strategien vi så for oss i kjøpsfasen. Vi gjør veldig mye av de vurderingene basert på møter og samtaler med megler, og gjerne lokale meglere, og helst meglere som har solgt rett i samme område.»

Respondenten nevner at Stor-Oslo Eiendom viderefører det analytiske arbeidet fra kjøpsfasen, og komplimenterer dette med mer detaljerte betraktninger, noe som resulterer i en mer formalisert strategi for det videre arbeidet. Analysene baseres også på samtaler med lokale eiendomsmeglere som kjenner området hvor prosjektet skal utvikles. Hensikten er å komme frem til et konsept for hvilke leiligheter som skal bygges, og herunder hvordan disse skal utformes. Dette omtales i det følgende som leilighetsmiksen til prosjektet. Leilighetsmiksen styres videre av reguleringsbestemmelsene, noe som vanskeliggjør denne prosessen mens prosjektet er til myndighetsbehandling. Eiendomsutviklerne vet gjerne at det er mere penger å hente på de mindre leilighetene, da flere har råd til disse. Det er derimot vanlig at reguleringsbestemmelsen begrenser hvor mange «små» leiligheter utvikleren får lov til å bygge, noe som representanten fra markedsteamet poengterer:

«I skisseprosjektfasen foregår reguleringsprosessene og vi må derfor holde oss innenfor det og optimalisere basert på reguleringen.»

Det er heller ingen garantier for at utbyggeren får lov til å bygge ut det de har foreslått. En av de største usikkerhetene vil være antallet kvadratmeter de faktisk får lov til å bygge kombinert med leilighetsmiksen. De innledende kalkylene som har dannet beslutningsunderlaget for kjøp av tomt kan derfor måtte justeres drastisk for å etterkomme reguleringsbestemmelsene. En leder hos Stor-Oslo Eiendom påpeker følgende:

«Myndighetsregulering er vår største risiko»

Stor-Oslo Eiendom poengterer gjentatte ganger at myndighetsregulering er deres største risiko, og at dette har rot i det overnevnte kombinert med at reguleringsprosessene kan være svært langsomme og dra ut i tid, noe som igjengjeld også påvirker kalkylene.

Når reguleringen er vedtatt politisk, kan selve arbeidet med å kontrahere prosjekterende fag begynne. Her kobles de prosjekterende sammen med markedsteamet og arkitekten for å utarbeide et godt konsept. Dette konseptet danner grunnlaget til utarbeidelsen av forprosjektet. En prosjektleder hos Stor-Oslo Eiendom nevner følgende om utarbeidelsen, og viktigheten, av et godt utarbeidet forprosjekt:

«Utviklingen av forprosjektet er det viktigste dokumentet vi har når vi går ut til en entreprenør og etterspør pris. Forprosjektet beskriver leilighetene som vi skal bygge i detalj, det er også derfor en del av prospektet som vi også lager til kundene. - De to dokumentene må ses i sammenheng: Et prospekt inneholder en leveransebeskrivelse med alt av kvaliteter og sånt, samt ett romskjema, mens i selve forprosjekt-beskrivelsen, som er den tekniske beskrivelsen, er de overordnede føringene, strukturen til prosjektet.»

Som respondenten impliserer, medfører forprosjektet at «alle» føringar vedrørende valg av utforming, leilighetsmiks og kvaliteter til en viss grad må fastsettes i forprosjektet. Dette er derfor en svært omfattende fase, og som reflekterer mye av arbeidet som legges ned i forbindelse med fasen før prosjektet gjennomføres. I det følgende presenteres markedsavdelingens bidrag til prosjektleder og de kontraherte rådgiverne i utviklingsprosessen som leder frem til ferdig utviklet forprosjekt.

Markedsavdelings input i forprosjektet:

Markedsavdelingen, her referert til som markedsteamet, har ansvaret for å støtte opp under prosjektlederen og prosjektansvarlig for å gjennomføre en rekke betraktninger som er førende for hvordan prosjektet skal gjennomføres. Respondenten fra markedsteamet forteller følgende om deres ansvar i forprosjektet:

«Vårt ansvar i markedsavdelingen å støtte opp under prosjektlederne og prosansvarlige å kontrahere megler som kjenner området, som kjenner kunder og som kan fortelle oss om hva markedet vil ha der vi utvikler, så er vi

litt mer med på mulighets- og volumstudier der hvor vi utvikler inn mot planintativ, altså ut mot utformingen, type typologier, hvilke leiligheter er det markedet etterspør, hvilke målgrupper skal vi nå, så er det selvfølgelig det å vurdere boligmiksen, leilighetstyper innenfor de normene som er med tanke på reguleringsbestemmelsene. Altså hvor mange to-roms bør vi klare å få til, hvilken størrelse skal det være på de to-romene, hvor store bør de store leilighetene være for at totalprisen ikke blir for dyr. Det er masse sånne detaljer som vi ser på, og så er det det å se på salgskonsepter, hvilke type standarder bør vi levere for å oppnå størst mulig utsalgspris, hva slags type leveranse bør det være for at kundene skal, eller for at det kommersielt skal kunne konkurrere god.»

Markedsteamet går nevnt mer detaljert til verks for å spesifisere behovet i markedet og avdekke handlingsrommet. Som respondenten nevner, utarbeider de en rekke bestemmelser for hvordan prosjektet skal utformes. Videre mener Stor-Oslo Eiendom at de to viktigste faktorene for å tiltrekke seg kunder er: beliggenhet og planløsning, der både internbeliggenhet og tomtebeliggenhet, er to nøkkelord. Representanten fra markedsteamet underbygger dette:

«Det er selvfølgelig planløsninger som flest er opptatt av, og beliggenhet, - som er liksom de to viktigste tingene, også kommer arkitektur, standard, leveranse alle disse tingene her i andre rekke da.»

Det er derfor spesielt viktig at markedsteamet benytter de to parameterne er for å optimalisere produktet innenfor de reguleringsbestemmelsene som foreligger. Det er også en andre viktige hensyn å ta, slik respondenten fra markedsteamet underbygger:

«Det handler om å utforme et prosjekt som er kommersielt godt, som har riktige balkonger, gode solforhold, fin arkitektur, innenfor gitte begrensninger på entreprisekost og reguleringsbestemmelser selvfølgelig.»

Vurderingene av hva som er riktige balkonger, og fin arkitektur, vil naturlig vis være en mer subjektiv vurdering som tas av den enkelte, men respondenten nevner videre at dette beslutningsgrunnlaget også komplimenteres av eiendomsmeglere med lokal forankring, og som er i kontakt med kundene:

«Vi får veldig mye input fra både lokalmeglere og prosjektmeglere som kjenner området godt og som er i dialog med kundene hver dag, og kan derfor gi masse input som er nyttig for oss.»

5.1.3 Gjennomføringsfasen

Som pekt på i det foregående, er målet ved utviklingsfasen og komme frem til er ferdig utarbeidet forprosjekt, hvor de mest vesentlige beslutningene er tatt. Forprosjektet er videre det dokumentet som entreprenøren priser sine arbeider etter, og er dermed førende for gjennomføringsfasen. I det følgende presenteres derfor en rekke forhold vedrørende utformingen av forprosjektet, som igjen blir førende for gjennomføringsfasen. For å fastsette konteksten vises det til en av lederne sine uttalelser vedrørende forprosjektet:

«Forprosjektet er det viktigste dokumentet vi gjør, entreprisen er den største delen av kostandene våre, og det er det som er grunnlaget for kontrakten og det vi skal bygge. Det er klart at dersom det er uklart og upresist, så genererer dette endringskrav fra entreprenøren, og da kan det fort balle på seg og bli ganske ubehagelig og arbeidskrevende.»

Som respondenten poengterer er forprosjektet det viktigste dokumentet som utarbeides, dette krever til gjengjeld at Stor-Oslo Eiendom må være svært nøye, og ta veloverveide valg for å strategisk utarbeide dokumentet. Dette har ført til følgende strategi, slik som en prosjektleder nevner:

«Hovedsakelig beskrives det funksjonsbasert (prosjektets egenskaper). Her er det viktig at vi detaljerer det viktigste i forhold til kvaliteter, mens øvrige ting som ikke er så viktig for oss, beskrives på funksjonsnivå. Dette inviterer entreprenøren til å også kunne ha anledning til å tjene penger.»

Respondenten sikter til at de har et veldig bevisst og strategisk forhold til detaljeringsgraden i forprosjektet. Dette nyanseres videre av prosjektlederen:

«Altså, jo mer detaljert og omfattende et forprosjekt er, desto mer forvirrende kan det være for en entreprenør. Noe som til gjengjeld gjør at vi muligens får en høyere pris.»

Stor-Oslo Eiendom beskriver altså de fleste egenskapene til bygget gjennom å beskrive dets

funksjon, og gir dermed entreprenøren fritt spillerom til å løse «utfordringen» på best mulig måte. Unntaket er det Stor-Oslo Eiendom mener er de viktigste kvalitetene, de beskrives derimot detaljert. Denne tilnærmingen medfører at Stor-Oslo Eiendom gir fra seg noe av handlingsrommet mot lavere entreprisekost. Dette er altså et strategisk valg bedriften gjør i tråd med prosjektkalkylen som ble utarbeidet i kjøpsfasen. Et sentralt poeng er her at de fastsatte rammene i forhold til BRAs-, og evt BTA, må overholdes av entreprenøren for at Stor-Oslo Eiendom skal få den avkastningen de har «lovet» investorene. Entreprenørene må derfor prise seg innenfor disse rammene for å kunne få tilslag på arbeidet. Kommer ikke entreprenøren(e) innenfor denne rammen, må prosjektleder og entreprenør i samråd komme frem til en løsning som gjør at de kommer seg innenfor rammen igjen, slik prosjektlederen forteller her:

«Vi styrer jo kalkylene våre etter det som vi har i entreprisekost (BRAs tallet), og hvis vi da ser, når vi sitter å kontrahere entreprenør, at kostanden er over, så må vi jo finne løsninger som gjør at vi kommer oss innenfor det tallet da.»

Entrepriseform er videre førende for hvilket handlingsrom utbyggeren har i forbindelse med gjennomføringen av prosjektet. Entrepriseformen har derfor en direkte påvirkning på Stor-Oslo Eiendom sin anledning til å påvirke gjennomføringen av prosjektet utover det som er spesifisert i forprosjektet og byggherreprogrammet. I denne forbindelse kan det skilles mellom en rekke ulike entrepriseformer, men her velges det å presentere to av de mest sentrale:

Totalentreprise: Totalentreprenøren har totalt ansvar for å kontrahere prosjekterende rådgivere og bygge prosjektet. Entrepriseformen medfører at entreprenøren gir en samlet totalpris på alt av arbeider (som er spesifisert i forprosjektet), og har hele ansvaret, og risikoen, tilknyttet oppføringen.

Samspillsentreprise: Entreprenøren(e) har et samarbeid, samspill, med byggherren om å utvikle prosjektet. I en samspillsentreprise kan flere entreprenører kontraheres, typisk til å gjennomføre ulike arbeider, for eksempel kan en entreprenør ha ansvar for fundamentering, mens en annen entreprenør har ansvar for å oppføre bygget. Selve organiseringen til en samspillsentreprise medfører at de ulike aktørene samlokaliseres og «tvinges» til å prosjektere og planlegge prosjektet i fellesskap.

Den vesentlige forskjellen mellom en samspills- og en totalentreprise, knyttes til byggherrens rolle i prosjektet. I en totalentreprise utformer utbyggeren prosjektet mens entreprenøren ordner «alt» i forbindelse med byggingen, og dersom byggherren ønsker å gjøre endringer etter at kontrakten er signert, vil dette ansees som en endringsordre. Entreprenøren «pålegges» altså en endringsordre, og tar seg betalt deretter. I en samspillsentreprise kan derimot byggherren gjøre endringer på prosjektet både i prosjekteringsfasen og utførelsesfasen i samråd med entreprenøren, og dermed unngå å utsende en endringsordre. I tillegg kommer entreprenøren med *før* forprosjektet utarbeides, og det er entreprenøren som er ansvarlig for utarbeidelsen av forprosjektet sammen med Stor-Oslo Eiendom. Dette gir god mulighet for entreprenøren til å påvirke løsninger og utforming som igjen kan gi en rimeligere entreprise, og et «bedre» bygg. Stor-Oslo Eiendom sin rolle i gjennomføringsfasen vil derfor knytte seg til oppfølging og avklaring av forskjellige aspekter som dukker opp underveis i byggingen av prosjektet.

Etter at entreprenøren er kontrahert, vil Stor-Oslo Eiendom delta i selve «produksjonsfasen» av bygget, gjennom å ha en prosjektleder som er ansvarlig for å sørge for at entreprenøren opprettholder avtalt progresjon og holder seg til sine forpliktelser. Parallelt med at entreprenøren kontraheres, vil markedsteamet arbeide med salgsforberedelser. Først når 40-60% av leilighetene er solgt, vil Stor-Oslo Eiendom kunne «åpne» byggelånet og realisere en opsjon hos entreprenøren som gir dem klarsignal til å begynne å bygge. I denne forbindelse presenteres noen av markedsteamets salgsforberedelser, slik som respondenten fra markedsteamet nevner i det følgende:

«Når vi da kommer til salgsforberedende fase så stykker vi opp i salgstrinn og legger en salgsstrategi. -Hvor mange leiligheter skal vi legge ut, hvilke type leiligheter skal vi legge ut for å treffe markedet optimalt, her jobber vi veldig mye med planløsninger for å få best mulige planløsninger, utarbeider endelig konsepter for leveranse og tilvalg, det vil si hva slags standard skal vi ha: kjøkkenleverandør, parkett, lyspakker, etc. . Så gjør vi prissettingen og utforming av salgsmateriell altså lage prospekt, illustrasjoner, salgstegninger, bygge visningslokale og alle disse tingene her da.. Konkurrentanalysen er her viktig. Den baserer vi salgsstrategien på, utformingen, salgsgrad samt varelager enhetstyper viktig statistikk over salgsgrad på de ulike leilighetstypene. Her ser

vi hva som selger i det markedet, slik at vi kan utnytte det mulighetsrommet for å treffe best mulig i det markedet.»

Videre forklarer representanten viktigheten av en god salgsstart slik:

«...for oss er det veldig stor verdi å komme veldig godt i gang med en salgsstart. Det vil si at vi ikke må prise oss helt ut, altså prise oss for dyrt sånn at vi selger for få leiligheter på en salgsstart.»

Entreprenøren kontraheres derfor ikke «endelig» før 40-60% av leilighetene er solgt siden dette utløser klausulen for å få utbetalt byggelånet. Kravet til salgsgrad varierer fra prosjekt til prosjekt, og vurderes individuelt av banken. Arbeidet markedsføringsteamet gjør i samråd med eiendomsmegler i de forberedende fasene før salgsstart er derfor viktig for å utarbeide gode salgskonsepter som sørger for at salgsstarten er vellykket. Stor-Oslo Eiendom poengterer viktigheten av arbeidet her ved at det er kvalitetene og det mulighetsrommet de har sett i markedet som er sentralt å fremheve for å sikre den gode salgsstarten. Hvis ikke konseptet mottas godt i markedet, og man derfor ikke får solgt de 40-60% som banken krever, vil derfor prosjektet potensielt kunne bli forskjøvet, som igjen vil påvirke avkastningen. Det vil også være stor variasjon på denne fasen ut ifra hvilken entrepriseform Stor-Oslo Eiendom benytter. Hvis de velger en totalentreprise vil stegene være som beskrevet over, hvis de derimot velger en samspillsentreprise vil entreprenøren kontraheres før forprosjektet utarbeides, ikke etter, som ved en totalentreprise.

5.2 Stor-Oslo Eiendom og Target Costing

Som nevnt innledningsvis i kapittel 5, omhandler dette kapittelet en sammenlikning mellom Stor-Oslo Eiendom sin praksis og Target Costing-litteraturen. stukturen baseres på Cooper og Slagmulder (1997) sin fremsilling av Target Costing.

5.2.1 Markedsfasen

Langsiktig salgs- og fortjenestemål

Firmaets langsiktige mål er utgangspunktet for fasen *langsiktig salg- og fortjenestemål*, hvor hensikten er å predikere forventet etterspørsel (salg) og den tilknyttede forventede fortjenesten. Denne analysen vil være utslagsgivende for kunne sette den tillate kostanden til hvert enkelt produkt. Litteraturen vektlegger viktigheten av å kun iverksette realistiske planer som er godt forankret i markeds- og kundeanalyser.

Stor-Oslo Eiendom gjennomfører, som pekt på under kapittel 5, svært omfattende analyser i forbindelse med initieringen av nye eiendomsprosjekter. Herunder kan eksempelvis markeds- og demografianalyser, der blant annet konkurrerende prosjekter analyseres i detalj, trekkes frem som eksempler på nettopp dette. Stor-Oslo Eiendom analyserer derfor «all» tilgjengelig informasjon i markedet, og benytter dette som underlag ved utarbeidelse av strategier for utvikling og salg av både bolig- og næringseiendom. Stor-Oslo Eiendom har videre et svært bevisst forhold til hvilke prosjekter som er interessante, og hvilke prosjekter som forkastes i tidlig fase. De eiendommene de ender opp med å analysere, illegges betydelig ressurser i form av diverse analyser og vurderinger som er nødvendige for å utarbeide en realistisk prosjektkalkyle. Grovt anslår Stor-Oslo Eiendom at de ender opp med å legge inn bud på omtrent halvparten av de eiendommene de analyserer i detalj, og tilsvarende anslår de at de får tilslag på halvparten av disse. Fra oppkjøp av eiendommen, til prosjektet er ferdigstilt er det vanlig med en tidshorison på 4 til 7 år. Stor-Oslo Eiendom er derfor avhengig av flere eiendomskjøp i året for å opprettholde produksjon og fremdrift. De har derfor ha en langsiktig tidshorison når de vurderer objekter, noe som samsvarer godt med teorien.

Det som derimot kan være utfordrende tilknyttet dette steget, omhandler myndighetsbehandlingen, som kan påvirke prosjektkalkylen dersom eiendommen må

omreguleres før byggestart. Omreguleringen har en iboende utsikkerhet ettersom det ikke er gitt at bedriften får bygge det de har anslått i planene sine. Dette er derfor et aspekt som en ordinær produksjonsbedrift unngår, og noe som kan ansees som særegent for eiendomsbransjen. Denne utfordringen kan derimot minskes ved at investeringsteamet tar utgangspunkt omliggende bygningsmasse for å danne en realistisk forventning for hva som sannsynligvis vil være utfallet av en omreguleringsfase, og deretter benytte dette som et utgangspunkt i kalkylen. Det er ellers få forhold som vil påvirke at prosjektkalkylen, i drastisk grad, vil fravike fra det som er forespeilt i en innledende fase. Det kan derimot oppstå uforutsette hendelser som kan påvirke kalkylen slik en respondent i investeringsteamet nevner: *«Det er særlig grunnforhold som kan påvirke entreprisekosten opp eller ned i veldig stor grad.»*

I Target Costing litteraturen er analysene som gjennomføres i denne innledende fasen basert på eksterne faktorer som markedssituasjonen. Stor-Oslo Eiendom, på sin side, analyserer derimot både interne og eksterne faktorer, og på mange måter kan det argumenteres for at Stor-Oslo Eiendom har større grad av kontroll over anslagene sine allerede, sammenliknet med hva Target Costing metodikken «krever». Ettersom Stor-Oslo Eiendom har et svært strategisk forhold til vurderingen av prosjekter, er det derfor belegg for å påstå at Stor-Oslo sin arbeidsmetodikk stemmer godt med litteraturen, ettersom det kun iverksettes realistiske planer som er godt forankret i markeds- og kundeanalyser.

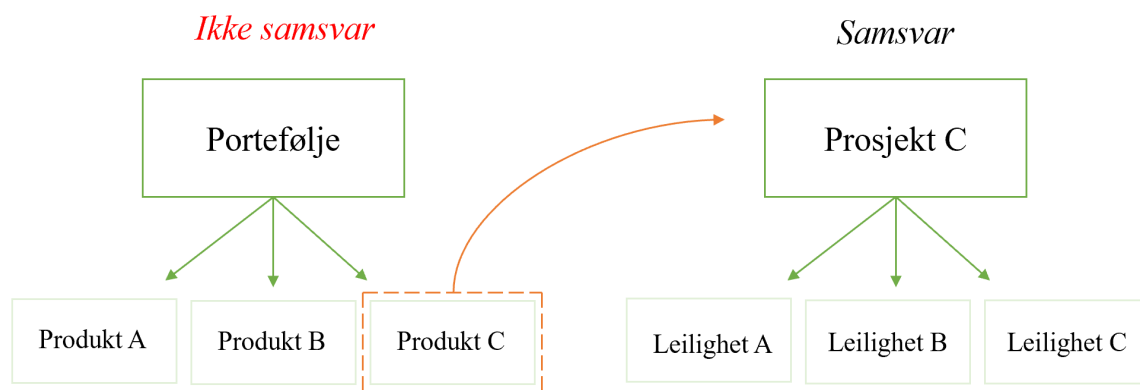
Strukturere produktmiksen

Det andre steget i markedsfasen handler om å strukturere produktmiksen i henhold til bedriftens langsiktige målsetning. Denne fasen er viktig fordi målet er å profittmaksimere porteføljen gjennom å strategisk posisjonere seg mot de aktuelle målgruppene. I henhold til litteraturen, omhandler dette steget å strategisk posisjonere seg for å utnytte betalingsvilligheten til ulike målgrupper.

Her er det to ulike måter å betrakte produktmiksen i et eiendomsutviklerperspektiv. I et rent Target Costing perspektiv, referer produktmiksen til å strukturere de ulike produktene i en portefølje. Dersom en betrakter Stor-Oslo Eiendom sin produktmikse som de ulike prosjektene i porteføljen, er det lite samsvar med teorien, ettersom valg av prosjekter ikke begrunnes ved at de nødvendigvis skal treffe forskjellige målgrupper. Stor-Oslo Eiendom vurderer alle tilgjengelige prosjekter innen sitt nedslagsfelt som er

av interesse, men ettersom det er svært begrenset hvor mange tomter som er til salgs, vil ikke Stor-Oslo Eiendom kunne forutse hvor de nye tomtene vil være til salgs. Forskjellen mellom litteraturen og Stor-Oslo Eiendom, er at litteraturen velger ut produktene for å treffe flest mulige kunder, mens Stor-Oslo Eiendom velger ut produktene (prosjektene) basert på de tomtene som er tilgjengelige på markedet.

Den andre måten å betrakte dette på, er gjennom å anse et prosjekt som en portefølje bestående av ulike produkter. Ved denne betraktningen vil Stor-Oslo Eiendom samsvare med teorien. Ved denne tilnærmingen kan det argumenteres for at Stor-Oslo Eiendom strukturerer i produktmiksen i stor grad, basert på de føringene som fremkommer i utarbeidelsen av leilighetsmiksen tilknyttet forprosjektet. Målsetningen er der å utarbeide en leilighetsmikse hvor hensikten er å utnytte de ulike målgruppenes maksimale betalingsvillighet gjennom å strategisk utforme ulike leiligheter med ulike attributter. Sammenhengen er vist i figur 5.3, og tematikken diskuteres videre i kapittel 6.3.3.



Figur 5.3: Portefølje kontra produktnivå

Sammenliknet med litteraturen er det derfor en distinkt forskjell mellom Target Costing og Stor-Oslo Eiendoms praksis ved at Stor-Oslo Eiendom strukturerer leilighetsmiksen mens litteraturen omtaler det å strukturerer porteføljen. Det kan derfor argumenteres for at metodikken gjøres på forskjellige «nivå».

Sette forventet salgspris

Det tredje steget i markedsfasen er avgjørende for hele Target Costing prosessen. I denne fasen vil selskapet, i henhold til litteraturen, forsøke å finne sammenhengen mellom hvilke egenskaper kundene ønsker, og deres betalingsvillighet tilknyttet disse egenskapene (attributter).

Stor-Oslo Eiendom arbeider strategisk med å utnytte deres markedskunnskap for å treffe ulike målgrupper. Dette gjøres videre ved to anledninger. I kjøpsfasen utarbeider investeringsteamet som kjent en prosjektkalkyle hvor det tas utgangspunkt i en gjennomsnittlig forventet salgspris per BRAs (evt. BTA for næringsbygg). I denne fasen beskriver respondenten fra investeringsteamet denne tilnærmingen:

«Uttakspriser kan du selvfølgelig benchmarke ganske nøye. Hva selger ting for i området, hva ligger nybyggpris på versus bruktbolig. Hva er salgstakten på de prosjektene som har kommet i markedet i det siste. Da får man et ganske raskt bile av hva folk betaler i området.»

Den overnevnte verdien er som nevnt et estimat. Først i gjennomføringsfasen, om lag fire måneder før salgsstart fastsettes den endelig salgsprisen for hver enkelt leilighet. I denne prissettingen ser de på flere faktorer, men de viktigste er størrelse, beliggenhet, solforhold, snittpriser i området, antall rom, samt de forskjellige kvalitetene. Denne prissettingen er utfordrende og gjøres i stor grad basert på erfaringstall og «magefølelsen» til eiendomsmeglere, dette argumentet er basert på uttalelsen til eiendomsmegler (H):

«Så man må bare begynne et sted, si at denne leiligheten har de og de kvalitetene, og så må du egentlig bare jobbe deg ut ifra det. Og når du da har satt priser på 200 leiligheter, så må du da internt begynne å: er den riktig i forhold til den som ligger på andre siden, burde denne være 200 dyrere, og den 200 lavere. Og så må du egentlig bare gå ti runder da, for også få den riktige balansen. I Oslo er det veldig enkelt, der er det veldig mange leiligheter som blir solgt, så da ser du litt på snittet av hva man liksom klarer å få ut fra det. Så da har man en magefølelse på hva det ligger på i forhold til det, så må man bare gå litt opp og ned ut ifra kvaliteter som den ene leiligheten har»

Som respondenten nevner, tar de altså utgangspunkt i en gjennomsnittspris og deretter vurderer de ulike leilighetene opp mot hverandre for å finne den rette balansen mellom enhetene. En konsekvens av denne praksisen er at eiendomsmeglere noen ganger kan havne i litt prekære situasjoner som en megleren (H) selv beskrev:

«Så av og til så sitter man igjen med to leiligheter, så spør kunden: hvorfor er den priset så-og-så mye høyere enn den?, så er det bare sånn: det har jeg

faktisk ikke noe godt svar på, det er litt sånn, hehe.»

Som respondentene nevner er dette mulig konsekvens som fremkommer ved å prise leiligheter til fastpris. Hensynet med en forventet «fast» salgspris kan være noe utfordrende. Dette skaper en utfordring i form av å prise leilighetene til det markedet ønsket å betale, hvor en rekke hensyn må balanseres. Først og fremst må leilighetene selges til markedspris, er prisen for lav vil leilighetene «rives» vekk og utbyggeren vil da «tape» en potensiell gevinst som kunne vært oppnådd ved en høyere utsalgspris. På den andre siden kan ikke prisen være for høy, for da ønsker ingen å kjøpe leilighetene som dermed kan føre til at det bli vanskelig å oppnå 40-60% salgsgrad for å sikre finansieringen og byggestart. Denne utfordringen kunne naturlig nok vært unngått ved å selge leilighetene til høystbydende, ettersom denne tilnærmingen ville fanget «den optimale» markedsprisen. Dagens praksis medfører at det må trekkes lodd dersom det er flere interessenter som ønsker samme leilighet.

En distinktiv forskjell mellom Stor-Oslo Eiendom sin tilnærming, og Target Costing litteraturen, er derfor at litteraturen fastsetter salgsprisen i en tidlig fase, mens Stor-Oslo Eiendom fastsetter den endelige prisen først når leilighetene skal ut i salg. Det som derimot er likt, er tankegangen om å forsøke å utnytte kundens betalingsvillighet for å oppnå høyest mulig pris.

Sette realistisk profittmargin

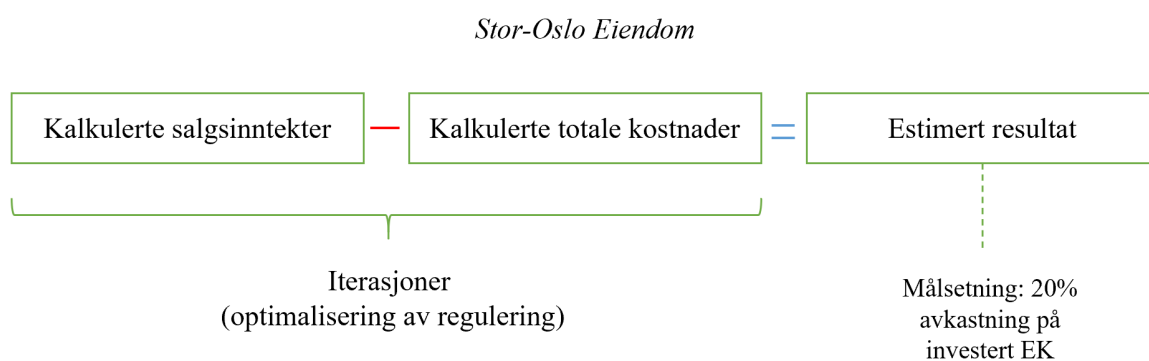
Litteraturen forklarer at det er to metoder for å fastsette en realistisk profittmargin: første metode handler om å justere profittmarginen ut ifra foregående produkt, mens den andre metoden handler om å justere profittmarginen enkeltvis slik at summen av produktene gir porteføljen en samlet ønskelig avkastning.

Stor-Oslo Eiendom operer med et overordnet, fast, avkastningsmål som gjelder alle prosjektene. I denne forbindelse må det nevnes at dette nettopp er et «mål», og at bedriften kan akseptere en lavere avkastning dersom risikoen ved prosjektet anses som lavere. Avkastningskravet er derfor satt på om lag 15-20% årlig på egenkapitalen, men er ikke enerådende. Årsaken til nettopp ca. 15-20% er en vurdering av risiko opp mot investeringen. Investering i eiendomsprosjekter er høyrisiko og derfor krever investorene avkastning opp mot 20% for at investeringen skal være lønnsom. Avkastningen vil derfor

varierte fra prosjekt til prosjekt der den ønskede totale avkastningen på investert egenkapital skal være 20%. En leder forklarer det slik:

«Det vi driver med er høyrisikosport. Det er derfor vi også sikter oss inn mot en årlig avkastning på innskutt egenkapital på rundt 20%, nå er den litt lavere, kanskje 15-20%. Og det er fordi vi mener at vi må ha en buffer for at det skal være interessant å gå inn og ta så stor risiko som vi gjør, for det skal ikke så mye til for at vi ikke får tilbake pengene.»

Stor-Oslo arbeider som beskrevet over med avkastning på investert egenkapital som nøkkeltall. Resultatet beregnes ved kalkulerte inntekter minus kalkulerte kostnader, som dermed ender med et estimert resultat, se figur 5.4. Dette resultatet skal dermed reflektere en avkastning på ca. 20% på investert egenkapital hos Stor-Oslo eiendom. Merk at investert egenkapital kun utgjør en mindre del av den totale investeringen som er nødvendig for å dekke de totale kostandene, og at byggelånet kan utgjøre opptil 80% av den totale investeringen.



Figur 5.4: Beregning av resultat

Stor-Oslo Eiendom og litteraturen har altså ulik tilnærming til å sette en realistisk profittmargin. Forskjellen er følgelig styringstallet, der Target Costing benytter resultatgrad som måltall, mens Stor-Oslo Eiendom benytter internrente som måltall. Forskjellen er videre at resultatgraden ikke hensyntar finansieringsmetoden, noe internrenten gjør. Internrente er derfor et bedre måltall for Stor-Oslo Eiendom ettersom nøkkeltallet tar hensyn til kontantstrømmen, hvor egenkapitalen og banklånet innbetales på ulike tidspunkt, samt at tidspunktet for utbetaling ligger flere år frem i tid. Det er dermed en distinkt forskjell mellom de to på området.

Kalkulere tillat kostnad

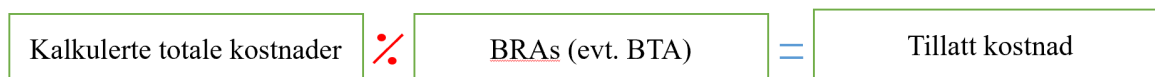
I Target Costing litteraturen kalkuleres *den tillatte kostnaden* ved at profittmarginen fratrekkes salgsprisen. Den *tillatte kostnaden* representerer derfor et endelig kostnadsmål, overstiger de påløpte kostnadene denne terskelen, vil dette følgelig gå ut over den forventede avkastningen.

Her er det ikke samsvar mellom litteraturen og Stor-Oslo Eiendom sin tilnærming. Den tillatte kostnaden hos Stor-Oslo Eiendom, fremkommer av prosjektkalkylen i kjøpsfasen. Her benyttes erfaringstall basert på likende prosjekter for å fastsette en realistisk forventet kostnad som gjenspeiler entreprisekostnaden som mest sannsynlig vil påløpe. I denne fasen vil Stor-Oslo Eiendom naturligvis forsøke å optimalisere kalkylen slik at forventet avkastning blir størst mulig. Forskjellen mellom Stor-Oslo Eiendom og Target Costing er visualisert i figur 5.5:

Target Costing: kalkulering av tillat kostnad



Stor-Oslo Eiendom: kalkulering av tillat kostnad



Figur 5.5: Beregning av tillat kostnad

Stor-Oslo Eiendom utarbeider altså *kalkulerte* totale kostnader, og dividerer dette tallet på antall BRAs (evt. BTA) for å få ut et tall som representerer den tillatte kostnaden for det respektive nøkkeltallet. Målet er dermed å forsøke å øke antall BRAs (BTA) for å øke profittmarginen. Den overnevnte sammenhengen vises også gjennom å betrakte figur 5.4, som viser hvordan prosjektkalkylen, svært forenklet, bygges opp. Bemerk her at «optimalisering av regulering» referer til at Stor-Oslo Eiendom hele tiden forsøker å optimalisere utnyttelsen for å øke det potensielle resultatet.

Litteraturen beregner altså tillat kostnad ut ifra en ønsket profittmargin av salgsprisen, mens Stor-Oslo utarbeider tillat kostnad basert på kalkulerte totale kostnader dividert med den estimerte utnyttelsesgraden.

Stor-Oslo Eiendom vet for øvrig at den første prosjektkalkylen vil være unøyaktig, fordi det etter all sannsynlighet vil oppstå endringer underveis i prosjektet. Denne usikkerheten er særegen for eiendomsbransjen, og vil sannsynligvis ikke oppstå i like stor utstrekning hos en produksjonsbedrift, ettersom de har større anledning til kontrollere alle faktorer rundt produktet eller tjenesten som tilvirkes. Stor-Oslo Eiendom og litteraturen har derfor ulik tilnærming for å utregne den «tillatte kostanden», men samsvarer når den tillatte kostanden er satt ettersom det styres målrettet for å oppnå den.

5.2.2 Produktfasen

Produktfasen omhandler som kjent prosessen om å strategisk bearbeide den tillatte kostnaden som fremkommer fra markedsfasen. I denne forbindelse skal det undersøkes hvordan bedriften kan oppnå den tillatte kostnaden, og om nødvendig justere denne for forhold som ikke er lett å gjøre noe med. I Target Costing prosessen er det først og fremst de *eksterne* faktorene som frem til nå er medtatt (altså i tillatt kostand), mens det er i denne fasen de *interne* faktorene medregnes. De eksterne- og interne faktorene tilsvarer det som i litteraturen beskrives som målkostanden. I Stor-Oslo Eiendom fremkommer både de interne og de eksterne kostandene allerede i utarbeidelsen av kalkylen som samsvarer med «målkostanden» i litteraturen. Litteraturen skiller mellom oppnåelig- og uoppnåelige reduksjonsmål, og produktfasen deles inn i tre deler:

Målkostnadsreduksjonsutfordring (oppnåelig reduksjonsmål):

Dersom det oppstår en negativ differanse mellom målkostnaden og den tillatte kostnaden, vil denne differansen tære av profittmarginen. Dersom differansen skyldes forhold som det er mulig å gjøre noe med, vil dette kunne omtales som utfordringen med å redusere kostnadene slik at de samsvarer med den opprinnelige målkostnaden, ergo *målkostnadsreduksjonsutfordringen*. Stor-Oslo Eiendom sin arbeidsmetodikk samsvarer her godt med teorien ettersom de har et veldig bevisst forhold til prosjektets rammer ved utarbeidelse av forprosjekt og tilhørende justering av prosjektkalkylen. Dersom entreprenørens kostnader per BRAs (BTA) oversiger den tillatte kostnaden, vil entreprenøren og Stor-Oslo Eiendom i samråd arbeide med å løse denne utfordringen. Et sentralt poeng ved teorien er her at selve «løsning» ikke skal påvirke produktet slik at det går ut over kundens oppfattede kvalitet, og dermed kundens betalingsvillighet for produktet. En slik prosess samsvarer med det

litteraturen omtaler som «value engineering». For Stor-Oslo Eiendom kan oppnåelige reduksjonsmål for eksempel være tilknyttet ulike leverandører av ulike komponenter.

Strategisk kostnadsreduksjonsutfordring (uoppnåelig reduksjonsmål)

Dersom det oppstår en uforutsett hendelse, og denne hendelsen påvirker prosjektkalkylen i vesentlig grad, kan dette sette Stor-Oslo Eiendom i en posisjon hvor det ikke er oppnåelig å redusere kostandene (uten at det går utover kvaliteten). Her samsvarer teorien og metodikken til Stor-Oslo Eiendom godt, ettersom bedriften i noen tilfeller må erkjenne at noen reduksjonsmål er uoppnåelige, og at investorene derfor må varsles om at det har oppstått endrede forutsetninger som ikke er løsbare. Eksempler på dette er knyttet til endrede forutsetninger som følge av dårligere grunnforhold som vil kreve sikringstiltak utover det som er budsjettert. Uoppnåelige reduksjonsmål kan også fremkomme av endrede forutsetninger i reguleringsbestemmelsen, for eksempel at reguleringen begrenser antall etasjer, og/eller antall «små» og «store» leiligheter.

Produktnivå målkostnad

Det siste steget i produktfasen fremkommer av de to foregående, ved at den endelige målkostnaden eventuelt må justeres for uoppnåelige kostnadsutfordringer. Resultatet omtales som «justert målkostnad», og reflekterer en erkjennelse om at profittmarginen blir lavere enn først antatt. Det er derimot ikke gitt at det oppstår kostnader som er uoppnåelig å redusere, og følgelig kan produktnivå målkostnad faktisk være lavere enn den tillatte kostnaden dersom det viser seg at det ikke foreligger noen forhold som fordyrer utviklingsprosessen utover det som er planlagt og tillatt. Stor-Oslo Eiendom kan naturligvis relatere seg til denne prosessen, ettersom det ikke er gitt at entreprenørens tilbud er høyere enn den tillatte kostnaden som kalkuleres basert på erfaringstall. Er kostnaden derimot høyere enn antatt må derimot investorene kobles inn før entreprenøren eventuelt kontraheres. Det foreligger, som pekt på ovenfor, en avveining om å «godkjenne» de endrede forutsetningene, eller i verste tilfelle, at prosjektet må avvikles.

5.2.3 Komponentfasen

Komponentfasen består av fire steg, der målet er å bryte produktets målkostnad ned til komponentnivå, for å kunne samhandle- og sette press på underleverandørene. Denne dekomponeringen av kostnadene skaper videre en bevisstgjøring av hvor det er størst

potensielle for å spare inn kostnader.

Funksjonsnivå målkostnad

Det første steget i komponentfasen knyttes til å dekomponere produktet ned til dets ulike funksjoner som får sin respektive andel av den totale målkostnaden. Stor-Oslo Eiendom gjør også dette, men ikke i like stor utstrekning som det teorien sikter til. Stor-Oslo Eiendom kontraherer som kjent, normalt, en totalentreprenør til å utføre selve byggingen av prosjektet. Det medfører at posten «totalentreprise», i prosjektkalkylen, reflekterer alle funksjonene som er knyttet til selve oppføringen av bygget. Entrepriisekosten er følgelig den største posten i prosjektkalkylen. De beskriver derimot alle de andre postene de selv utfører mer detaljert, eksempelvis: finans, infrastruktur, salg og markedsføring. Som påpekt tidligere, reflekter kostnadspostene i prosjektkalkylen en estimert pris, og følgelig ikke en ren «målkostnad», slik som teorien peker på.

Komponentnivå målkostnad

Hensikten med komponentfasen, ifølge teorien, knyttes til å dekomponere kostnaden for funksjonsnivået ned til komponentnivå. Hensikten med dette er igjen å skape en større forståelse for hvilke aspekter som driver kostnaden, og herunder avdekke hvor potensialet er for å spare penger gjennom å samarbeide med underleverandøren som driver kostnaden.

For Stor-Oslo Eiendom kan det være utførende å skille hvor grensen går i forhold til hva som klassifiseres som funksjoner og hva som er å betrakte som komponenter. De interne kostnadspostene til Stor-Oslo Eiendom beskrives primært på funksjonsnivå ettersom det sannsynligvis er lite hensiktsmessig å bryte disse ned på komponentnivå som følge av at kostnadspostene samlet sett er små sammenliknet med entreprisekosten.

De eksterne faktorene vil hos Stor-Oslo Eiendom reflekteres gjennom å betrakte alle de leverandørene som skal gjennomføre arbeidet på prosjektet. Dette er noe Stor-Oslo Eiendom bevisst ikke gjør, og må sees i sammenheng med at de velger å spesifisere ulike egenskaper på funksjonsnivå i forprosjektet. Stor-Oslo Eiendom spesifiserer «få» egenskaper på komponentnivå, som prosjektlederen nevner: *«Dette inviterer entreprenøren til å også kunne ha anledning til å tjene penger»*

Stor-Oslo Eiendom velger bevisst ikke å bryte ned entreprisekostnadene på komponentnivå, og det er følgelig ikke samsvar mellom teorien på dette punktet ettersom de overlater

dette handlingsrommet til entreprenøren.

Unntaket fra det overnevnte er derimot dersom det gjennomføres en samspillsentreprise. Da vil Stor-Oslo Eiendom i større grad være delaktig i dekomponeringen av funksjonskostnadene, og kan dermed i større grad bidra med å presse underleverandørene på pris. Dette vil derimot igjen kreve at entreprenøren(e) i størst mulig utstrekning operer med «åpen bok», noe som medfører at entreprenøren(e) må opplyse byggherre om hvilke reelle kostnader som er forbundet med hver aktivitet. Dersom det gjennomføres en samspillsentreprise bør derimot entreprenøren incentiveres på en annen måte for å at de også skal ha anledning til å tjene penger.

Reserve for produksjonslederen og incentiver for underleverandører

De to siste fasene tilknyttet komponentfasen knyttes henholdsvis til å ha en buffer, eller reserve, tilknyttet målkostnaden på komponentnivå, samt ulike betraktninger vedørende incitamenter ovenfor underleverandørene som presterer og oppnår målkostnaden for komponentene. Hos Stor-Oslo Eiendom vil ikke dette være direkte overførbart ettersom de, som kjent, ikke spesifiserer ulike egenskaper på komponentnivå. Alternativt kan det argumenteres for de indirekte avsetter en buffer tilknyttet oppnåelse av målkostnaden på funksjonsnivå gjennom å ha avsatt en prosentsats til «uforutsette kostnader» i prosjektkalkylen. I en totalentreprise vil hoved incitamentet være tilknyttet det faktum at majoriteten av leveransen beskrives på funksjonsnivå, mens det i en samspillsentreprise vil det være andre føringer for hvordan entreprenøren(e) skal incentiveres.

<i>Sammenlikning: Target Costing og Stor-Oslo Eiendom sin metode</i>		
Markedsfasen	Target Costing (TC)	Stor-Oslo Eiendom (SOE)
	Fastsette langsiktig salgs- og fortjenestemål.	Samsvar: Stort fokus på å ta strategiske beslutninger for å sikre fremtidig salgs- og fortjenestemål.
	Strukturere produktmiksen.	Delvis samsvar: SOE strukturerer produktmiksen sin, som i dette tilfellet omtales som leilighetsmiksen, men betrakter dette på et fundamentalt ulikt nivå enn i teorien, hvor dette gjøres på porteføljenivå
	Sette forventet salgspris.	Avvik: Salgsprisen fastsettes endelig først rett før salgsstart. I Target Costing fastsettes denne innledningsvis.
	Sette realistisk profittmargin og kalkulere tillatt kostnad.	Delvis samsvar: SOE fastsetter en <i>realistisk profittmargin</i> , men denne kalkuleres fundamentalt sett annerledes enn i litteraturen. Samme resonnement gjelder <i>tillatt kostnad</i> . SOE fastsetter denne basert på erfaringstall, mens litteraturen sier: salgspris - profitt
Produktfasen	Target Costing	Stor-Oslo Eiendom (SOE)
	Målkostnadsreduksjon, strategisk kostnadsreduksjon og fastsette en produktnivå målkostnad.	Delvis Samsvar: Tankegangen er lik med hensyn til reduksjon av oppnåelige- og uoppnåelige kostnader, og utarbeidelsen av en justert målkostnad dersom endre forutsetninger ikke muliggjør en oppnåelig kostnadsreduksjon. SOE arbeider derimot med dette på <i>prosjektnivå</i> , ikke <i>produktnivå</i> .
Komponentfasen	Target Costing	Stor-Oslo Eiendom (SOE)
	Funksjonsnivå målkostnad.	Delvis samsvar: SOE dekomponerer de totale kostnadene ned på funksjonsnivå, men avhengig av entreprisreform, varier detaljeringsgraden.
	Komponentnivå målkostnad, og Reserve- og incentiver for underleverandører.	Avvik: SOE dekomponerer bevisst ikke funksjonsnivå målkostnad ned til komponentnivå. Dette handlingsrommet overlates til entreprenøren. Sistnevnte punkt avviker også følgelig av nevnte grunn.

Figur 5.6: Sammenlikning av Target Costing og Stor-Oslo Eiendom

6 Diskusjon

Som pekt på innledningsvis i kapittel 5, tar dette kapittelet for seg det andre- og tredje forskerspørsmålet.

6.1 utfordringer tilknyttet Target Costing i eiendomsutviklingsbransjen.

I det følgende diskuteres det andre forskerspørsmålet: *Hva er utfordringene i forbindelse med å implementere en Target Costing metodikk for aktører innen eiendomsutviklingsbransjen?*

Mens det første forskerspørsmålet har til hensikt å sammenlikne nåværende praksis hos Stor-Oslo eiendom mot en tradisjonell Target Costing metodikk, søker det andre forskerspørsmålet mot å utforske hvilke utfordringer som vanskeliggjør implementeringen av en Target Costing metodikk i eiendomsutviklingsbransjen.

I kapittel 5 identifiseres en rekke likheter og ulikheter mellom en tradisjonell form for Target Costing og Stor-Oslo Eiendom sin tilnærming. Denne analysen, komplementert med intervjuer av andre aktører i eiendomsbransjen, danner grunnlaget for funnene som diskuteres i kapittel 6.1. Det er primært avdekket to forhold som avviker fra en tradisjonell Target Costing metodikk, og som kan ansees som særegent, og potensielt utfordrende, i forbindelse med å implementere Target Costing i eiendomsutviklingsbransjen:

1. Tre dimensjoner av heterogenitet

- A) Heterogenitet i boligmarkedet
- B) Heterogenitet på kundesiden
- C) Heterogenitet i prosjektgjennomføring

2. Eiendomsmegleren som bindeledd mellom kunden og eiendomsutvikler

Det første funnet er knyttet til ulike dimensjoner av heterogenitet i eiendomsbransjen. Den første dimensjonen av heterogenitet, og til dels de to andre, samsvarer med det Wu et al., (2013) påpeker angående bransjens heterogenitet, men dette har i det følgende blitt

undersøkt i større detalj gjennom intervjuer av eiendomsmeglere og ulike aktører innen eiendomsutviklingsbransjen. Mens Wu, et al (2013) vektlegger, og problematiserer, det faktum at ulike leiligheter i en blokk har ulik salgspris, har forfatterne av denne oppgaven gått i dybden for å bedre forståelsen for hvorfor ulike leiligheter i en blokk har ulik salgspris. Funnet om to andre dimensjonene av heterogenitet fremkommer som en konsekvens av den første. Eiendomsmegleren som et bindeledd mellom kunden og eiendomsutvikleren er også ett av funnene fra analysen som kan problematiseres i forbindelse med å implementere Target Costing i bransjen.

6.1.1 Tre dimensjoner av heterogenitet

Target Costing, er som beskrevet i teorikapittelet, en arbeidsmetodikk hvor essensen er å fastsette en målkostnad som reflekterer markedsprisen minus et fortjenesteledd. Deretter er målet å tilstrebe å utvikle produktet eller tjenesten innenfor rammene til målkostnaden, den tillatte kostnaden. En viktig og fundamental forutsetning for at Target Costing skal lykkes er knyttet til homogenisering av produksjonen. Med homogenisering siktes det her til å gjøre ting likt, altså standardisere. Denne formen for homogenisering eller standardisering er noe av årsaken til at Target Costing har blitt en «vanlig» praksis hos flere produksjonsbedrifter, som for eksempel hos bilprodusenten Volvo (Bjørnenak, 2019). Bilprodusenten analyserer markedet, fastsetter en utsalgspris og en tillatt kostnad, og standardiserer innsatsfaktorene slik at bilen kan settes sammen på et effektivt samleband. Ettersom innsatsfaktorene i stor grad er standardiserte, kan bilprodusenten redusere graden av omstillingskostnader, og estimere en nøyaktig produksjonskostnad. Wu, et al., (2013), henviser til at Target Costing hovedsakelig benyttes av produksjonsbedrifter som kjennetegnes av heterogen «batch» produksjon, og Target Costing derfor er utfordrende for eiendomsutviklingsbransjen, ettersom produksjonspartiet, altså leilighetsbygget, er svært heterogent. Av kilder til heterogenitet viser de blant annet til leilighetens plassering vertikalt og horisontalt i leilighetsbygget, samt planløsning, orientering og utsikt. Nicolini et al. (2000) påpeker også problematikken med å sette markedspriser for bygninger og andre konstruksjoner som må ansees som unike produkter. Funnene som fremkommer i dette kapittelet raffinerer denne fremstillingen gjennom å nyansere årsakssammenhengen mellom de ulike faktorene som skaper heterogenitet i boligmarkedet:

A) Heterogenitet i boligmarkedet

Boligmarkedet er veldig heterogent, og det finnes en rekke ulike faktorer som medvirker til dette, eksempelvis: alt fra ulike boligformer (enebolig, leilighet, tomannsbolig,..) til ulike eierformer (selveier, aksjeleilighet, borettslag,..) og ulike arkitektur (funkys, sveitserstil, dragestil,..). Det vil være vanskelig å belyse alle formene for heterogenitet i boligmarkedet, men sett fra perspektivet til eiendomsutviklerne, er ett av de mest særegne trekkene tilknyttet beliggenheten av et prosjekt. Dette begrunnes ved at objekter som visuelt- og teknisk sett likner kan ha en vidt forskjellig pris avhengig av beliggenheten. I det følgende underbygges denne påstanden om heterogenitet i boligmarkedet eiendomsmegler (F):

«Det som er spesielt med eiendom da, det er jo beliggenheten, ikke sant? Og så er det - Hvor mye annet har du å velge i på akkurat samme beliggenhet? - Og det har du sjeldent ikke sant, mens en bil, den kan du jo bare på shippet inn fra hvor som helst i verden, men du kan ikke det på en beliggenhet.»

Som eiendomsmegleren påpeker er kundens betalingsvillighet i stor grad styrt av beliggenhet. Selve ordet beliggenhet benyttes i denne sammenhengen både om de fysiske tomteforholdene tilknyttet en eiendom, men også den interne beliggenheten (plassering i blokk), dersom det refereres til et leilighetsprosjekt. Kundens betalingsvillighet er i stor grad tilknyttet beliggenhet, ettersom beliggenhet, både internt i blokk, så fremt som plassering av tomten, er avgjørende for prisen kunden er villig til å betale. For å nyansere dette kan en betrakte gjennomsnittlig kvadratmeterpris for blokkleiligheter i første kvartal 2021. Innholdet i tabell 6.1 er hentet fra Statistisk sentralbyrå (SSB, 2021):

Oversikt gjennomsnittlig kvadratmeterpris per 1. kvartal 2021			2021 (K1)
3003 Sarpsborg	Gjennomsnittlig kvadratmeterpris (kr)	Blokkleilighet	37 280
3004 Fredrikstad	Gjennomsnittlig kvadratmeterpris (kr)	Blokkleilighet	45 769
3005 Drammen	Gjennomsnittlig kvadratmeterpris (kr)	Blokkleilighet	56 737
3006 Kongsberg	Gjennomsnittlig kvadratmeterpris (kr)	Blokkleilighet	46 614
3007 Ringerike	Gjennomsnittlig kvadratmeterpris (kr)	Blokkleilighet	42 771
3021 Ås	Gjennomsnittlig kvadratmeterpris (kr)	Blokkleilighet	60 830
3024 Bærum	Gjennomsnittlig kvadratmeterpris (kr)	Blokkleilighet	78 084
3025 Asker	Gjennomsnittlig kvadratmeterpris (kr)	Blokkleilighet	56 852

Tabell 6.1: Oversikt over kvadratmeterpriser per 1.kvartal 2021.

Utklippet viser gjennomsnittspris en i ulike kommuner i første kvartal av 2021. Det er her tydelig at Bærum med sine 78 000 kr/m² står i sterk kontrast til Sarpsborg hvor kvadratmeterprisen var snaue 37 000 kr/m². Til sammenlikning skiller Oslo seg ut som den delen i landet hvor kvadratmeterprisen er aller høyest, her måtte boligkjøperne ut med nesten 92 000 kr/m². Bakgrunnen til de store forskjellene i pris er naturligvis kompleks, men en viktig driver er naturlig nok at mange arbeider i og rundt Oslo, noe som skaper en stor etterspørsel etter boliger. Dersom etterspørselen er større enn tilbudet vil prisen stige som en naturlig konsekvens.

Det er også viktig å påpeke at de store lokale forskjellene i gjennomsnittlig salgbar kvadratmeterpris, BRAs, er førende for handlingsrommet til eiendomsutvikleren. Stor-Oslo Eiendom kan naturligvis ikke bygge blokkleiligheter i Sarpsborg, og forvente samme utsalgspriser som i Oslo. Tilsvarende kan det derimot hende at prisnivået for tomter og entreprisekost i Oslo spiser opp den tilsynelatende store oppsiden.

I et Target Costing perspektiv er den store variasjonen i pris utfordrende i den forstand av at betalingsvilligheten for produktet er utrolig varierende fra kommune til kommune. Nettopp dette er bransjen klar over, noe som reflekteres i følgende utsagn fra eiendomsmegler (H):

«Jeg vet også veldig mye om hva selger i markedet, jeg kan gå inn på konkurrerende prosjekter og se hva det går mest av, hvilke prissegmenter det går mest av, hvor priselastisk segmentet er for de forskjellige leilighetene.»

Videre er betalingsvilligheten tilknyttet intern beliggenhet (innad i en blokk) også betydelig. For å eksemplifisere dette tas det utgangspunkt i et eksisterende, nytt, leilighetsprosjekt som er til salgs per april 2021. Prosjektet er lokalisert øst i Oslo og utvikles ikke av noen av respondentene i studien.

Bolig	Etasje	Soverom	BRA (m ²)	Totalpris (kr)	BRAs (kr)
B-102	1	2	86	6 452 614	75 030
B-103	1	1	56	4 502 614	80 404
B-201	2	2	95	6 757 114	71 180
B-301	3	2	95	6 857 114	72 180
B-303	3	1	44	3 781 614	85 946
B-304	3	1	46	3 892 614	84 622
B-305	3	3	83	6 148 614	74 080
B-401	4	4	137	11 032 728	80 513
B-404	4	1	46	3 942 614	85 709

Tabell 6.2: Intern beliggenhet.

Som tabell 6.2 viser, er det store forskjeller internt i blokken ved å betrakte nøkkeltallet for BRAs. Ved første øyekast kan det virke litt motstridig at enhet B-103, med ett soverom lokalisert på første plan, har en høyere kvadratmeterpris enn B-305 som har tre soverom lokalisert på tredje plan. Årsaken er sannsynligvis at enheten B-103 har noen egenskaper som B-305 ikke har, og at disse egenskapene gjenspeiler at B-103 samlet sett fremstår som en mer attraktiv leilighet enn B-305, derav prisforskjellen.

Det finnes derfor en rekke årsakssammenhenger mellom lokasjon, intern beliggenhet og ulike attributter som eiendomsutviklerne og eiendomsmeglerne i samråd har avdekket, og utnytter, for å optimalisere produktmiksen for å oppnå høyest mulig utsalgspris (representant fra markedsteamet):

«Vi er ofte i områder vi kjenner og har hatt prosjekter før, det er også veldig mye informasjon som ligger på nettet hvor vi kan se på hvordan konkurrerende prosjekter har gått. Vi ser jo at veldig mye av salgssuksessen ligger i tidligfase, og det å utforme de (leilighetene) på en god måte. Innenfor dette er det masse strategi med å plassere ulike leilighetstyper med riktig intern beliggenhet, i forhold til at det kan være en stor leilighet med gode solforhold, mindre leilighet med mindre balkong, alle disse tilpasningene der. Hvis vi treffer på det og har et godt markedsføringskonsept, som markedsfører prosjektet på en god måte, så er vi ganske trygge på at det prosjektet kommer til å treffe»

Som respondenten nevner, opplyser vedkommende at salgssuksessen ligger i det å utarbeide et godt konsept med en god boligmiks. Boligmiksen og utformingen av leilighetene gjøres videre basert på tilgjengelig informasjon og tidligere erfaringer i området. Implisitt nevnes

det at denne betalingsvilligheten utnyttes ved å kombinere ulike attributter, eksempelvis er det viktig at store leiligheter har gode solforhold og tilhørende stor balkong, mens mindre leiligheter kan ha mindre balkonger. Tilsvarende uttaler en av de andre eiendomsutviklerne (K) følgende:

«Markedet liker sjøen. Det er lettere solgte produkter, så derfor liker vi å bygge der. Enten sjøen eller midt i bykjernen»

Eiendomsmeglern (J) identifiserer videre en rekk andre forhold som er viktig for å utarbeide gode planløsninger:

«Jeg vet at 2-roms mellom 35- og 42 kvadratmeter er det utbygger kan få best pris for, så han bør ha flest to-roms. Så to-roms 45 til 50, det får han ikke så god pris for, som det han får for små to-roms. Og sånn er det også på tre-roms og fire-roms. Så vet jeg også hvor i bygget de bør ligge»

Eiendomsmegler (H) nyanserer dette bildet litt mer ved å tilføye følgende om ulike attributters attraktivitet i en planløsning:

«Det er jo avhengig av hvilken etasje leiligheten ligger i, om den har et bygg foran seg, altså det er mange andre parametere som spiller inn.»

Som eiendomsutviklerne og eiendomsmeglerne påpeker, er det mange faktorer som påvirker kundenes betalingsvillighet tilknyttet et objekt. Denne praksisen gjenspeiles videre i hvordan objektene prises, jf. Tabell 6.2. Det som fremkommer i tabellen korrelerer godt med det eiendomsmegler (H) forteller om prising av leiligheter.

«Så man må bare begynne et sted, si at «denne leiligheten har de og de kvalitetene», og så må du egentlig bare jobbe deg ut i fra det. Og når du da har satt priser på 200 leiligheter, så må du da internt begynne å: «er den riktig i forhold til den som ligger på andre siden»

Som eiendomsmeglerne peker på finnes det altså en stor grad av heterogenitet tilknyttet ulike enheter internt i en leilighetsblokk. Heterogeniteten i pris oppstår som følge av at totaliteten, altså kombinasjonen av attributter, er førende for kundens estimerte betalingsvillighet. Dette er et særegent trekk som skiller seg fra en tradisjonell Target Costing metodikk, hvor det i større grad benyttes en fast markedspris per produkt.

B) Heterogenitet på kundesiden

På kundesiden, her referert til boligkjøperne, er det også stor grad av heterogenitet. Dette har naturligvis en sammenheng med at ulike boligkjøpere preferer ulike typer boliger, vektlegger ulike attributter og dermed har ulik betalingsvillighet tilknyttet disse. Dette kapittelet har til hensikt å problematisere hvordan en heterogen kundegruppe kan oppfattes som en utfordring i forbindelse med å homogenisere produktsammensetningen (leilighetsmiksen).

Innen Target Costing er det viktig å vite hvem målgruppen for produktet eller tjenesten er. Målgruppen, eller kjøpergruppen, er den eller de aktørene som er tiltenkt at skal kjøpe produktet eller tjenesten som tilvirkes. Produktet eller tjenesten utvikles deretter for å virke attraktiv for målgruppen. I eiendomsbransjen kan det derimot være utfordrende å spesifisere, med høy grad av sikkerhet, hvem kjøperne faktisk er, og herunder hvilke attributter de anser som attraktive i et prosjekt.

Respondenten fra markedsteamet oppgir at målgruppen(e) gjenspeiles i følgende utsagn: *«hvilke mennesker tror vi at vi skal treffe»*.

Ved å studere bruktboligmarkedet og befolkningssammensetningen danner de seg videre en formening om hvilke mennesker de tror de kommer til å treffe, og hvilke konsepter som vil fungere for disse. Eiendomsmegler (F) nyanserer dette:

«Hvem er målgruppen, hva er de ute etter, hva tenker denne målgruppen (som vi mener kan passe til denne tomten). Det er veldig avhengig av hvor denne tomten er, og hvor stort prosjektet er, er det et leilighetsprosjekt i asker - så er det å ta passeren rundt og begynne å studere bruktboligmarkedet og befolkningssammensetningen og alder og så videre i det området»

Utfordringen ved denne praksisen er at denne tankegangen i stor grad tufter på at målgruppen gjenspeiles i historisk data og tidligere erfaringer med kjøpere i det samme området. Dette trenger nødvendigvis ikke være feil, men kan by på problemer slik som eiendomsmegleren (G) i dette tilfellet forteller:

«Du kan ikke si at de unge er sånn og sånn, og de eldre er i «den» båsen, - for sånn er det ikke, og det er lett å si at et prosjekt i Holmenkollen, så er det kun disse som er kjøperne, men vi ser at nybygg - der tiltrekkes også flere folk, og

du skal ikke la deg lure av hvem som har penger og hvem som ikke har penger»

Som eiendomsmegleren nevner, er det altså en iboende usikkerhet tilknyttet hvem som er kjøpere i et område. For eiendomsutvikleren kan dette være utfordrende ettersom de ikke har et klart bilde av hvilke kunder som kommer til å kjøpe hvilke leiligheter i prosjektene deres. Dette argumentet underbygges videre av en tredje eiendomsmegler (J) :

«Som jeg sier til mine kunder, det er ganske likt om du kjøper fra meg eller hvem det er. - Vi har de samme kravene om TEKer (byggforskriften) og hvordan ting skal være»

Det faktum at selv eiendomsmegleren (J) kan uttrykke til potensielle kunder at «det er ganske likt» underbygger det faktum at kjøperne sliter må å differensiere mellom de ulike tilbyderne, og at det primært er beliggenhet som er drivende for hvor boligkjøperne ender opp. Megleren (J) fortsetter:

«Jeg har et inntrykk av at folk vet hvor de vil bo, - det er akkurat som når du kjøper bil, så titter du nøye på bilen, hva er tilbehør, og så velger du hvilken pakke du vil ha med av utstyr. Sånn er det litt i markedet nå. - vil du bo på i Bjørvika, så skanner du nettet for hva som er til salgs der. Hva leverer de? Hva er prisforskjellene? Hva koster parkeringsplass?»

I et Target Costing perspektiv er det en utfordring for bransjen ettersom det vanskeliggjør fastsettingen av klare målgrupper som kan benyttes som utgangspunkt for å spesifisere leveransen i de leilighetene som er tiltenkt de ulike målgruppene. Det blir derfor vanskeligere å utnytte kundens betalingsvillighet, ettersom det kan være utfordrende å sette kunden i «bås» slik som for eksempel bilprodusenten Nissan gjør ved utvikling av deres biler, som pekt på i teorikapittelet. Dette tankegodset er i stor grad overførbart til eiendomsutviklingsbransjen, ved at utbyggeren kan definere ulike tankesett eller målgrupper som for eksempel «studenter», «ungt par» eller «barnefamilie», og dermed anta hvilke typer leiligheter de preferer: ett-roms, to-roms, tre-roms, etc. Utfordringen som er særegen for bransjen er derimot risikoen forbundet ved å ta et for sterkt utgangspunkt i at den og den målgruppen skal inn i *den* og *den* leiligheten. For det første er det vanskelig å definere klart hva de ulike gruppene anser som attraktive egenskaper, og for det andre utgjør dette en risiko med å få solgt ut alle enhetene i et prosjekt dersom det gjøres «for

store» tilpasninger til de ulike gruppene.

Heterogeniteten på kundesiden øker videre gjennom å betrakte at kundene også har muligheten til å gjøre endringer, tilvalg, i leiligheten som oppføres. Det utarbeides i den sammenheng gjerne et par ulike alternative «konsepter» som kunden kan velge. Dersom kunden ønsker endringer utover de tilgjengelige konseptene, vil dette avtales direkte med entreprenøren og belastes kunden.

C) Heterogenitet i prosjektgjennomføring

Som pekt på innledningsvis i kapittel 5, er det et en rekke faktorer som påvirker gjennomføringen av et eiendomsprosjekt. Dette kan være knyttet til forhold vedrørende akkvisisjon av tomt, og herunder hvordan ulike eierstrukturer og reguleringsprosesser påvirker handlingsrommet til utvikleren. Det kan også være knyttet til ulike entreprisereformer som total- og samspillsentrepriser, hvorav summen av alle disse forholdene medfører at ingen prosjekter er like. Det er altså en heterogenitet i prosjektgjennomføringen.

Investeringssteamet hos Stor-Oslo Eiendom oppgir at de gjerne jakter prosjekt hvor de kan skape merverdi gjennom å skape noe annet enn det som allerede finnes på tomten:

«Vi er best når vi kan skape merverdi – og bygge noe helt annet enn det som er der i dag, bygge på, eller rehabilitere. Vi ser på områder som kanskje kommer på lengre sikt som har et utviklingspotensiale, eller der eiendommene er underutviklet i forhold til de føringene som ligger der.»

Ved å endre bruken av et areal krever det gjerne en omregulering av området. Et av de mest prekære faktorene som skaper heterogenitet i prosjektgjennomføringen er knyttet til nettopp dette – omregulering og myndighetsbehandling. En leder oppsummerer dette:

«Myndighetsregulering er vår største risiko»

En omregulering av et areal kan være svært tidkrevende, og det er ingen garantier for at utvikler vil få godkjent den løsningen som de ønsker. Dette er problematisk ettersom endrede forutsetninger som følge av myndighetsbehandlingen kan velte hele kalkylen dersom det ikke gis tillatelse til det utbyggeren ønsker. Sett ut fra et Target Costing perspektiv er dette derfor et særtrekk ved eiendomsbransjen som er utførende i forbindelse med å implementere en mer «fullverdig» Target Costing metodikk.

6.1.2 Eiendomsmegleren som bindeledd mellom kunde og eiendomsutvikleren

I Target Costing litteraturen finnes det flere som kritiserer metodikken for å ha et manglende direkte kundefokus (Krapp og Wotschofsky, 2000; Schwetschke et al., 2018). Kritikken henviser seg som tidligere nevnt mot det faktum litteraturen maler et glansbilde av metodikkens kundefokus, hvor det i realiteten er relativt få som er i direkte kontakt med kunden. Det datamaterialet som foreligger kan derfor føre til feil oppfatninger om kundens preferanser. Forfatterne av denne studien utvider denne kritikken, rettet mot eiendomsbransjen, ved å betrakte hvordan eiendomsmegleren, som et bindeledd, indirekte representerer kunden:

I kapittel 5 fremkommer det at Stor-Oslo Eiendom ikke er i direkte kontakt med kunden. De kontraherer derimot en eiendomsmegler som stadig er i kontakt med kunder, og dermed kan utgjøre et bindeledd mellom kunden og Stor-Oslo Eiendom. Hensikten med denne tilnærmingen er at megleren kan bistå med markedsinformasjon som kan benyttes for å forme et prosjekt i samråd med en arkitekt.

Mye av informasjonen som innhentes tilknyttet kartleggingen av markedssituasjonen kan eksempelvis kvantifiseres i form av: gjennomsnittlig kvadratmeterpriser på tilsvarende boligmasse, gjennomsnittlig lønnsnivå i området, tilflytning i området og informasjon vedrørende nye boligprosjekter i området. Det som derimot ikke kan kvantifiseres er eiendomsmegleren subjektive vurdering av hvilke forhold (utover tallfestede datafangst) som det er nødvendig å ta høyde for i det aktuelle området. Denne subjektive vurderingen stammer gjerne fra en «magefølelse» om «hva som fungerer» basert på erfaring med tilsvarende prosjekter i det aktuelle området. Megleren blir på den måten «bindeleddet» mellom kunden, som her representert virkeligheten, og dataen som genereres og benyttes av prosjekthaver for å utvikle prosjektet.

Følgende sitater stemmer fra en respondent i markedsteamet hos Stor-Oslo Eiendom. Sitatene belyser litt om hvilke arbeidsoppgaver som utføres i forbindelse med markedsvurderinger ved initieringen av et prosjekt. Respondenten forteller også litt om hvilken innflytelse eiendomsmegleren har:

«I kjøpsfasen tar vi overordnede vurderinger på demografi og prisvurdering.»

«Dette gjøres på et veldig overordnet nivå nettopp for å kunne putte inn tallene i en kjøpskalkyle. Også videreutvikler vi, kall det , den overordnede innsikten – og så jobber vi mye mer ned i detaljene i skisseprosjektet basert på den overordnede strategien vi ser for oss i kjøpsfasen. Vi gjør veldig mye av de vurderingene basert på møter og samtaler med meglere, og gjerne lokale meglere som har solgt i samme område.»

«Vårt ansvar i markedsavdelingen er å støtte opp under prosjektlederne og prosjektansvarlige, kontrahere megler som kjenner området, som kjenner kunder og som kan fortelle oss om hva markedet vil ha der vi utvikler»

Som respondenten nevner, gjøres mange av de innledende vurderingene basert på samtaler og vurderinger som tas i samråd med eiendomsmeglere. Det er derfor interessant å gjøre et dypdykk i selve kompetansegrunnlaget som meglerne besitter for å ta de avgjørelsene som de kontraheres for å bistå med. I studien ble tre respondenter med meglerbakgrunn spurt om nettopp dette:

«Hvilket kompetansegrunnlag benytter dere for å ta avgjørelser på vegne, og/eller i samråd, med representantene fra utviklerbedriften. Er kompetansegrunnlaget erfaringsbasert eller tas det avgjørelser basert på tallfestet markedsinformasjon?»

Svaret fra meglerne er som følger:

«Det går jo litt på erfaring, men det er masse kundeundersøkelser som vi kan hente informasjon fra. De blir laget ute.» – (Eiendomsmegler J)

«Ja det er både erfaringsbasert, men vi har jo data på det også, for analysetallene viser jo akkurat det samme. Det er den mengdetreningen som gjør at jeg føler at jeg kan så utrolig mye om disse kjøperne, for du ser at det er det samme som går igjen, og igjen i alle prosjektene. – så det er veldig mye magefølelse, men jeg føler det er den analysen som vi har i . . . , den bare bekrefter det» - (Eiendomsmegler H)

«Ja, det er jo ganske riktig sagt, men du kan si at vi går grundigere til verks i forhold til at vi selv innhenter alle prislister (på nybygg) og vurderer «hva som er greia her». Vi legger hver leilighet inn i vår database, med masse kriterier for blant annet: hvilken etasje, hvilken vei den vender, størrelse på balkong,

etc. . . Vi kan så søke opp og ta ut en akkurat den informasjonen vi ønsker, og kombinere det med som du sier, andre vurderinger.» – (Eiendomsmegler F)

Basert på informasjonen fra respondentene er det tydelig at kunnskapsgrunnlaget både stammer fra et erfaringsmessig grunnlag som gjerne kombineres med en form for analyse for å underbygge de argumentene de fremmer. Med utgangspunkt i at kundeinformasjonen, i varierende grad, stammer fra eiendomsmeglerens subjektive oppfatning og erfaring tilknyttet det aktuelle området, kan søkelyset rettes mot objektiviteten og validiteten til informasjonen som fremmes. Det kan her trekkes paralleller til metodekapittelet hvor validiteten tilknyttet fortolkningsbasert forskning, altså hvor meningsytringer tolkes, lider av en «validitetskrise». Fra metodekapittelet vet vi også at validiteten, eller gyldigheten av et utsagn kan diskuteres basert på to nøkkelord: autentisiteten og plausibiliteten. Med unntak av de sannheter som naturvitenskapen har bevist, kan validiteten til meningsytringer, paradoksalt sett ikke måles etter en absolutt målestokk, men ved bruk av sunn fornuft kan validiteten til en viss grad uttrykkes.

Som beskrevet i teorikapittelet, poengteres det at seleksjonsprosessen tilknyttet prosessering av informasjon, farges av mennesket som registrerer hendelsen/dataen. Det er derimot tydelig at den erfaringsbaserte kompetansen som eiendomsmeglerne besitter i stor grad stammer fra et datagrunnlag (salgspriser o.l.), samt dialog med boligkjøpere. Det er derfor ingen grunn til å betvile at eiendomsmeglerne ikke besitter nok kunnskap, eller at kompetansen ikke er troverdig. utfordringen knyttes til at produktet som selges er svært kompleks, og at ingen eiendomsmegler vil noen gang besitte «all» informasjon om mulige kjøpere og deres forhold til ønskede attributter. Derimot besitter eiendomsmeglerne svært mye «riktig» informasjon, og det er tydelig at beslutninger tas basert på det kvalitativt utgangspunkt. Noe som blir forsterket av dagens praksis, hvor aktørene i et eiendomsprosjekt får feedback på «alle» beslutningen de har tatt gjennom dialog og respons fra kunder når prosjektet går i salg.

Et viktig argument som underbygger påstanden om at meglerkunnskapen, her referert til bruken av erfaringsbasert informasjon, eller «magefølelse», kan være utfordrende er knyttet til det faktum at samtlige av de tre intervjuede respondentene har ulik faglig bakgrunn. Det er ikke nødvendigvis at denne bakgrunnen er god eller dårlig, men poenget er knyttet til at respondentene alle har på seg litt ulike briller. En av respondentene er eksempelvis

utdannet tømrermester (1) i tillegg til eiendomsmegler, en har bakgrunn som siviløkonom (2), og en har bakgrunn fra markedsføring (3). I det følgende gis eiendomsmeglerene «nye» identiteter av hensyn til personvern.

Utfordringen er ikke nødvendigvis at magefølelsen, eller intuisjonen, til den ene eller andre er rett eller gal, men utfordringen knytter seg til det faktum at de tre respondenten har svært ulik faglig bakgrunn på tross av å fylle «samme rolle» som eiendomsmegler og rådgiver inn i prosjektet, og at informasjonen som bringes til utbyggeren kan være formet av angiveren.

Dette argumentet kan til en viss grad underbygges ved å betrakte en rekke sitater som er vinklet for å poengtere at eiendomsmeglerens (sekundære) bakgrunn tidvis skinner igjennom.

«Der er jo jeg til nådeløs irritasjon selvfølgelig for noen oppdragsgiver hos meg, fordi jeg kjenner jo liksom til mye sånne byggkvaliteter da, som gjør at jeg prøver å arrestere de så ofte jeg kan, fordi vår målsetning er jo at når vår logo står på et prosjekt, da skal markedet tenke at «Det her er bra prosjekter».
- (Eiendomsmegler 1)

«Jeg tenker at det å kunne ha et ordentlig verktøy og vise kunden hva du får. Den investeringen tror jeg er veldig viktig. Jeg tror det er viktig å bruke litt mer penger på god 3D.» - (Eiendomsmegler 2)

«Jeg tror nok at jeg har på meg helt utbyggers briller når det gjelder å få maks pris. Det er om å få best mulig pris i hver prosjekt vi er i.» - (Eiendomsmegler 3)

6.2 Target Costing: potensiale og egnethet i eiendoms-utviklingsbransjen

I det følgende diskuteres det tredje forskerspørsmålet: *Foreligger det et uforløst potensiale tilknyttet bruk av Target Costing i eiendomsutviklingsbransjen, og hvordan kan eventuelt bransjen realisere dette potensialet?*

I hvilken grad det foreligger et uforløst potensiale besvares ved å betrakte litteraturen og de to foregående kapitlene. I kapittel 5 ble Stor-Oslo Eiendom sin arbeidsmetodikk sammenliknet med Target Costing litteraturen sin fremgangsmåte. Resultatet av sammenlikningen er vist i figur 5.6, hvor det fremkommer at det både ble avdekket samsvar med teorien, men også flere avvik. I Kapittel 6.1 ble det identifisert to forhold som påvirker arbeidsmetodikkens anvendbarhet i eiendomsutviklingsbransjen. Funnene sett i sammenheng med teorien tilsier at arbeidsmetodikken har et potensiale innenfor eiendomsbransjen. Dette blir det argumentert for i det følgende:

Nicolini et al. (2000) peker på at value engineering kan være gunstig for aktører i eiendomsbransjen ettersom det skaper et språk, og en arena, for alle aktørene i leverandørkjeden til å uttrykke seg. De argumenter for at prosessen vil tilrettelegge for bedre informasjonsflyt og dermed bedre forståelsen for de respektive kostnadsdriverne og mulighetene tilknyttet ulike designalternativer. På mange måter kan det derfor argumenteres for at value engineering, slik argumentert for av Nicolini et al. (2000) likner på dagens samspillsentrepriser. Potensialet for å utnytte verktøyet beskrives under *kapittel 6.2.1 value engineering*.

Som referert til under *kapittel 2.5 empiriske studier av Target Costing i eiendomsutviklingsbransjen*, blir det pekt på at Melo og Granja (2017) gjennomførte en øvelse der 26 ulike attributter ble vektet opp mot hverandre for å illustrere hvilke attributter som var mest attraktive. Deretter ble kostnadene tilknyttet de ulike attributtene allokert i et regneark for å illustrere hvordan ulike sammensetninger medførte ulike kostnader for utbyggeren. Dette likner i stor grad med det som i litteraturen blir omtalt som VCM – *value creation model*. Kapittel 6.2.2 drøfter derfor potensialet for hvordan dette verktøyet kan benyttes for aktører i eiendomsutviklingsbransjen.

Tidligere empiriske studier om target Costing i eiendomsutviklingsbransjen (Melo og

Granja, 2017; Wu et al., 2013), peker på at Target Costing litteraturen må tilpasses for å passe bransjen. De presenterer derfor begge to ulike «justerte» rammeverk, referert til som henholdsvis «*Proposed guidelines for TC adoption in real estate*» og «*Adjusted target costing*». Melo og Granja (2017) har utarbeidet et overordnet rammeverk for hvordan Target Costing kan implementeres i bransjen, mens Wu et al. (2013) Wu et al., (2013) peker på at teorien må tilpasses bransjens heterogene preg ved å identifisere behovet for å ha ulike målpriser og profittmarginer, for ulike typer leiligheter (lower-/higher priced apartments). Forfatteren av denne studien forsøker å utvide denne delen av litteraturen ved å peke på *forslag til tilpasninger av Target Costing i eiendomsutviklingsbransjen* under kapittel 6.2.3.

6.2.1 Value engineering

I teorikapittelet ble begrepet value engineering innført som et verktøy for å bearbeide et produkt, enten gjennom å øke kundens nytteverdi gitt et fastsatt kostnadsmål, eller å redusere kostnaden, men beholde samme funksjonalitetsnivå (Bjørnenak, 2019; Mohammadian, 2019). Nicolini et al. (2000) argumenter for at value engineering kan være særlig nyttig for aktører i byggebransjen dersom det implementeres på et tidlig tidspunkt. Dette har sammenheng med det poengtet overfor, ved at en value engineering kan skape en arena hvor underleverandører kan samhandle om å utvikle prosjektet. I byggebransjen blir gjerne kostnader «låst inn» i en tidlig fase gjennom at prosjekteringsarbeidet legger føringer for nøyaktig hva som skal bygges, noe som medfører at potensialet kan være stort for å spare penger og øke byggbarheten gjennom tidlig involvering og samspill med underleverandører. Denne argumentasjonen underbygges i det følgende.

Stor-Oslo Eiendom har ikke egen entreprenøravdeling og må derfor kontrahere en entreprenør for å bygge for seg. Som pekt på under *5.1.3 Gjennomføringsfasen*, kan dette gjøres på flere ulike måter ettersom det finnes ulike entreprisformer å velge mellom, eksempelvis totalentreprise og samspillsentreprise. Stor-Oslo Eiendom utarbeider i den forbindelse et forprosjekt som danner underlaget for det entreprenøren skal prise. Forprosjektet utarbeides nøye, og som sitert under *5.1.3 Gjennomføringsfasen*, er spesifiseringen av forprosjektet svært viktig for å sikre at leveransen svarer til forventningene (leder):

«Forprosjektet er det viktigste dokumentet vi gjør, entreprisen er den største delen av kostandene våre, og det er det som er grunnlaget for kontrakten og det vi skal bygge ...»

Stor-Oslo Eiendom har videre uttalt at de gjerne spesifiserer noen deler av leveransen i detalj, mens andre deler spesifiseres på funksjonsnivå, det vil si at funksjonen til noe beskrives, uten å beskrive hvordan eller hvilket produkt som skal utfylle funksjonen. Dette gjøres bevisst for å tillate entreprenøren å benytte sine egne kvantumsrabatter for å kjøpe de nødvendige komponentene for å utfylle funksjonen, jf. 5.1.3 gjennomføringsfasen (prosjektleder):

«Hovedsakelig beskrives det funksjonsbasert (prosjektets egenskaper). Her er det viktig at vi detaljerer det viktigste i forhold til kvaliteter, mens øvrige ting som ikke er så viktig for oss, beskrives på funksjonsnivå. Dette inviterer entreprenøren til å også kunne ha anledning til å tjene penger.»

Graden av spesifisering er altså et incentivelement som benyttes for at entreprenøren skal kunne tjene penger på å ha gode innkjøpsordninger, og at de dermed kan sette sitt eget dekningsbidrag lavere. Det Stor-Oslo Eiendom oppnår er en lavere entreprisekost, som følge av at entreprenørene i større grad har anledning til å presse hverandre på pris, alt etter hva deres kalkyle tillater. En representant fra markedsteamet betrakter graden av spesifisering i det følgende:

«Ja det er en hårfin balanse. - Fordi vi presiserer jo en funksjon, og et visst nivå, og så gir vi entreprenøren et handlingsrom. Sånn som på ...- prosjektet har vi definert at vi skal ha en-stavs eikeparkett, vi skal ha kjøkken fra ... eller tilsvarende leverandør, og da har entreprenøren et handlingsrom for å forhandle med kjøkkenleverandøren for å forhandle på pris innenfor det nivået da. Så kunden vet ikke hvilket kjøkken de får, men de vet hvilket nivå det ligger på. Så der er det jo fort at kunden kan bli litt skuffet da»

Som respondenten nevner, kan en funksjonsbeskrivelse være «en-stavs eikeparkett, kjøkken fra ..., eller tilsvarende leverandør»

I et Target Costing perspektiv kan denne tilnærmingen utfordres. Her må forholdet mellom kundens betalingsvillighet tilknyttet ulike attributter veies opp mot kostnaden tilknyttet

å øke spesifiseringsgraden. Dette begrunnes med at en slik tilnærmingen gir entreprenøren et relativt stort handlingsrom ettersom «*eller tilsvarende*» kan tolkes relativt fritt. Det er eksempelvis store kvalitetsforskjeller mellom ulike typer av eikeparkett, og de kan tilsvarende ha vidt forskjellige arkitektoniske uttrykk som følge av ulik fargepigmentering, bredde- og tykkelse av bordet. Eiendomsmegler (F) poengterer nettopp det dette:

«altså det er jo milevis av forskjell på parkett, og juridisk kan du jo diskutere hva enn du kommer med. Men «likeverdig», da snakker vi tykkelse og så videre...»

Ettersom argumentet mot å øke spesifiseringsgraden er knyttet til en incentiveeffekt og rimeligere entreprisekostnad, kan dette potensielt løses gjennom å bevisst legge inn et tydelig incitament til entreprenøren i en annen post. En potensiell modell vil her være en samspillsentreprise med åpen bok og fastsatte garantier til entreprenørens dekningsbidrag.

I komponentfasen i Target Costing, gjøres det et poeng ut av å inngå langsiktige avtaler med underleverandører. Dette har sammenheng med tankegangen om å bevisst kunne presse underleverandørene på priser ved kvantumskjøp, ergo det samme som entreprenøren gjør per dags dato. Dersom Stor-Oslo Eiendom hadde påtatt seg dette ansvaret selv, og heller lagt inn andre incitamenter til entreprenøren, kunne de potensielt oppnådd en rekke fordeler. Et eksempel er bedre forventingsstyring ovenfor kunden, ettersom eiendomsmeglerne i en tidligere fase, kan kommunisere hvilke attributter leilighetene vil ha. Tilsvarende vil Stor-Oslo Eiendom kunne gjøre avtaler med faste leverandører hvor kvalitetene ansees som tilfredsstillende for hele kjøpegruppen. Eiendomsmegler (F), underbygger det faktum at økt grad av spesifisering kan gi utbyggeren bedre salgstall:

«Og vi har jo eksempler på prosjekter i samme område hvor det sånn generelt er dårligere beskrivelser, og de selger mye dårligere enn de som kan dokumentere og har troverdighet i presentasjonen sin, på at «det er faktisk dette vi skal levere», og ikke bare sånn «tilsvarende» men da skal det være i så fall «likeverdig».

En slik tilnærming vil som nevnt medføre at entreprenøren mister et viktig incentiv for å tjene penger, og at det dermed kan være vanskelig å overbevise entreprenøren om at en slik løsning kan være gunstig for begge parter. Det kan også hende at færre entreprenører er villige til å delta i anbudsprosessen, noe som kan medføre at entreprisekostnadene

totalt sett blir høyere ettersom konkurransen blir svekket. Ved en slik tilnærming vil også Stor-Oslo Eiendom få merarbeid i form av ekstra administrasjon, tilknyttet innkjøp og logistikk. Det er også tydelig at eiendomsmegleren og utbyggeren har ulike perspektiver på graden av spesifisering. Megleren ønsker seg naturligvis flere salgsargumenter, mens utbyggeren ønsker å balansere graden av spesifisering i et kost-nytte perspektiv.

I kapittel 5.1.3 blir det trukket frem at samspillsentrepriser er en entreprisform der ulike aktører «tvinges» til å samhandle om prosjekteringen frem mot utarbeidelsen av forprosjektet. I en samspillsentreprise vil derfor alle de prosjekterende fagene (fagområder), samt entreprenør, byggherre, og andre sentrale interessenter, samles for å samarbeide om å utvikle prosjektunderlaget. Under *kapittel 3.4.1 dokumentanalyse*, fremkommer det at entreprenør og byggherren i en samspillsentreprise utarbeider et dokument som heter *Utviklingslogg med entreprenør*. Dette dokumentet er som nevnt dynamisk, og benyttes for å utvikle prosjektet gjennom å utforske ulike alternativer der entreprenøren kan prise arbeider fortløpende, og byggherren kan beslutte om hvilke alternativer de ønsker.

En slik tilnærming stemmer godt overens med Nicolini et al. (2000) omtaler som en fordel ved value engineering :

«Value Engineering is especially suitable to exploit the capabilities of a supply chain by involving suppliers early in the design through a process of codevelopment (Nicolini et al., 2000, p.315).

6.2.2 Value Creation Model

I Teorikapittelet ble modellen til McNair et al. (2001) presentert for å belyse tematikken som omtales som VCM – Value Creation Model. VCM, er som nevnt, et verktøy som kan anses som en videreutvikling av Target Costing, hvor hensikten er å dekomponere et produkt til ulike attributter, og deretter tilknytte attributtene ulike verdimultiplikatorer som reflekterer både markedets etterspørsel og den tilhørende kostnadsvekten. Et slikt VCM verktøy kan benyttes for å strategisk komplimentere eiendomsmeidlerens kunnskap på områder som ikke lar seg kvantifisere (magefølelse). Som poengtert under *kapittel 6.1.2 Eiendomsmeidleren som bindeledd mellom kunde og eiendomsutvikleren*, har ikke alle meglere den samme faglige bakgrunnen, noe som *kan* reflekteres i hvilke attributter de vektlegger i rådgivningsprosessen mot eiendomsutvikleren.

Verktøyet kan derfor benyttes rent konseptuelt for å sørge for at alle parter har en felles forståelse for hvilke egenskaper, eller attributter, som er viktig for de ulike produktkategoriene i ulike områder. Ved å skape en felles forståelse for hvordan markedet vektlegger ulike attributter, kan megleren og eiendomsutviklingsbedriften strategisk jobbe med å utforme de ulike leilighetene. Som nevnt innledningsvis i kapittel 6.2, kan det her trekkes klare paralleller mot den øvelsen som Melo og Granja (2017) gjennomførte i studien deres. Der ble 13 respondenter spurt om å allokere 26 ulike attributter som speilet et bredt spekter av ulike verdiperspektiver, eksempelvis: akustikk, parkeringsplass, størrelse på vinduer og dører, leilighetsstørrelse, kvaliteten av overflater, samt verdien av gode grøntarealer. Vektleggingen av disse attributtene ble deretter benyttet for å forme et konsept for prosjektet, og deretter analysert av økonomiavdelingen. Hensikten var videre at det valgte konseptet ikke skulle medføre økte kostnader, men samsvare bedre med kundens oppfatning av verdi. Denne tankegangen er med andre ord veldig nært tilknyttet det som omtales som VCM. Et tenkt eksempel for hvordan verktøyet kan benyttes, er ved å ta utgangspunkt i en produktkategori, for eksempel *liten 3-roms*. I dette tenkte tilfellet består en 3-roms liten, av to soverom og er typisk mellom 50 og 65 m². I det følgende er det kun tatt utgangspunkt i noen få egenskaper for å visualisere hvordan produktet kan brukes.

Liten 3-roms				
Attributt	Kostnadsdriver	Markedsvekt	Kostnadsvekt	Verdimultiplikator
Vinduer	Størrelse tykkelse	20	10	2.0
Kjøkken	Leverandør prisklasse	30	15	2.0
Bad	Leverandør plassbygd/pre-fabrikkert	10	20	0.5
Balkong	Størrelse kvaliteter (glass,..)	30	10	3.0
Gulv	Kvalitet (parkett/laminat)	5	10	0.5
Grøntarealer	Planering og bearbeiding av tomt	5	35	0.14

Tabell 6.3: Eksempel på bruk av VCM.

I tabell 6.3 dekomponeres først leilighetens egenskaper for å belyse kostnadsdriveren og markedets (tenkte) vekting av egenskapen. Deretter tilegnes egenskapen en kostnadsvekt som danner grunnlaget for å kalkulere verdimultiplikatoren som fremkommer av å dividere markedsvekt med kostnadsvekt.

Verdimultiplikatoren vil gi et tallfestet datagrunnlag som gjenspeiler attraktiviteten versus kostnaden tilknyttet de ulike attributtene. Tabellen vil også gjenspeile eiendomsmeglerens vurdering av de ulike salgsargumentene for leiligheten, og kostnaden tilknyttet å tilvirke egenskapen. Slik som tabellen viser, vil det i dette tenkte tilfellet være gunstig å strategisk vektlegge balkong-, kjøkken- og vinduer av god kvalitet. Det ville videre vært hensiktsmessig å satt inn en «standard» baderskabin, rimelig 3-stavs parkett/laminat, og unnlatt å bearbeide ytteligere grøntarealer.

posisjonere leiligheten slik at den får god utsikt, samt kombinere dette med et kvalitetskjøkken.

Tabellen må derimot ikke tolkes slavisk. Hensikten er å skape en felles forståelse av hvordan eiendomsutvikleren i samråd med eiendomsmegleren bør arbeide for å utvikle gode arealer som vil treffe kjøperen.

I fremtiden er det også tenkelig at fremskritt innen Big Data, datafangst i storskala, til å innhente data som kan generere markedsvektene med større nøyaktighet, og dermed kunne skreddersy «korrekte» variabler for ulike geografiske områder og dermed kunne foreslå en optimalisert leilighetsmikks for å fange kundens betalingsvillighet i enda større grad. Dette er også noe eiendomsmegler (F), omtaler i det følgende:

«Kanskje det på et eller annet tidspunkt finnes en datamaskin som klarer å suge ut absolutt all nøkkelinformasjon som går an i alle varianter. Men det er ikke så lett, fordi, altså man kan jo sette roboter til å følge på hjemmesider og boligvelgere og litt sånn, men samtidig så vet vi at du får en del statistikk da, men du får ikke den der totaliteten som går på, ja, det menneskelige.»

Denne utfordringen nyanseres ytterligere av eiendomsmegleren:

«vår erfaring er at det koker til syvende og sist ned til at mennesker vil gjerne treffe et menneske som kan betrygge deg på at det valget er i ferd med å gjøre nå det, det er fornuftig.»

6.2.3 Forslag til tilpasninger av Target Costing i eiendoms-utviklingbransjen

Som vist til i Kapittel 5.3, fremkommer det at den tradisjonelle formen for Target Costing fraviker fra nåværende praksis hos Stor-Oslo Eiendom når det gjelder strukturering av produktmiksen i markedsfasen.

Potensiell justering av markedsfasen

De fleste eiendomsutviklere opererer innenfor ulike segmenter (bolig, næring). Stor-Oslo Eiendom opererer som kjent primært innen boligsegmentet, med fokus på blokkleiligheter. I en blokkleilighet kan det videre skilles mellom flere ulike produktkategorier. Fra *kapittel 6.1.1 Tre dimensjoner av heterogenitet*, er det også identifisert at det er vanskelig å skille mellom distinktive kjøpergrupper. Dette er utfordrende i lys av Target Costing, der hensikten er å posisjonere hvert produkt i porteføljen mot forskjellige kjøpergrupper. Skulle litteraturen vært tolket slavisk ville derfor aktørene i eiendomsutviklingsbransjen måtte posisjonere hvert prosjekt mot ulike kjøpergrupper, noe som ikke lar seg gjøre av praktiske årsaker, så fremt som rent regulatoriske årsaker (reguleringsplanen). Det ville også vært vanskelig å bedømme nøyaktig når det enkelte produktet (prosjektet) kunne lanseres i markedet, grunnet myndighetbehandling og ufoutsette hendelser som kan oppstå i produksjonen. Det er altså identifisert to forhold som vanskeliggjør markedsfasen: tidsperspektivet og inndelingen av kjøpergrupper. En leder beskrev tidsproblematikken slik:

«Vi sprekker alltid på tid fordi det stadig tar lengre tid, og tid er penger for oss. Min påstand er at myndighetsbehandlingen derfor er den største risikoen for oss i forhold til å levere den avkastningen vi lover våre investorer og oss selv.»

Med en porteføljetankegang, som litteraturen beskriver, ville eiendomsutvikleren risikert at to prosjekter (produkter) med potensielt samme målgruppe, havnet i markedet samtidig. Det er derfor nødvendig å justere metodikken slik at den blir mer anvendbar for bransjen.

Analysen utført i denne studien indikerer at Target Costing er mer anvendbart ved å konsekvent benyttes på prosjektnivå. Det vil si å ikke vurdere hvert prosjekt i porteføljen som ett produkt, men vurdere hvert prosjekt som en egen portefølje der hver leilighet

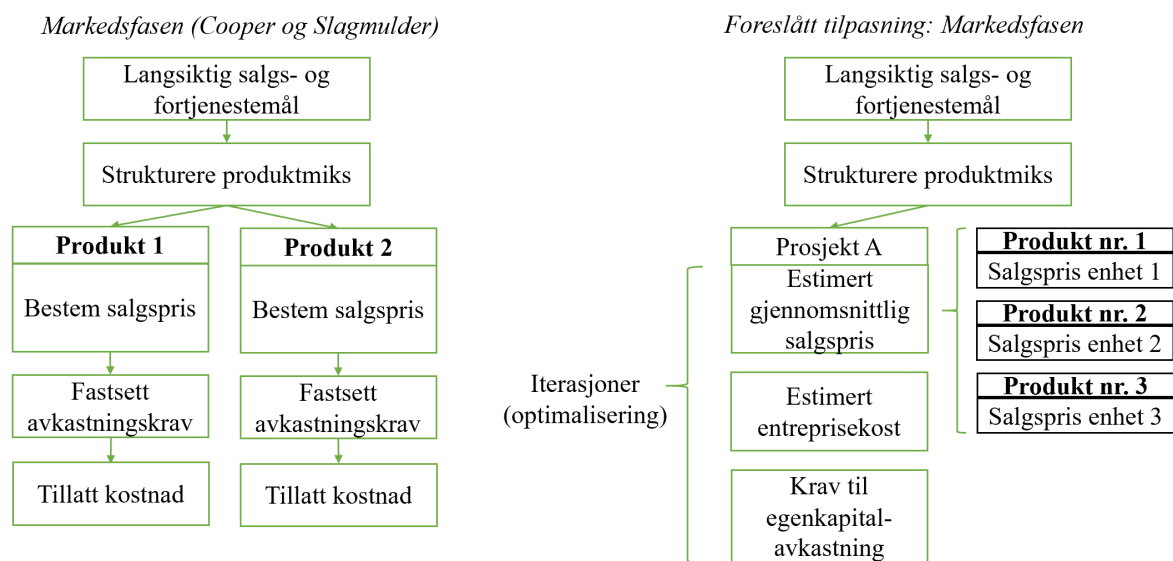
i prosjektet anses som ett produkt, se figur 5.3. Ved en slik tankegang ville fire av fem steg i markedsfasen vært tilsvarende som i litteraturen, mens det andre steget ville vært annerledes. Forskjellen ville dermed vært at hvert prosjekt anses som en egen portefølje der hver leilighet i prosjektet anses som et eget produkt. Dette er sterkt tilknyttet de interne variasjonene som har blitt identifisert innad i et leilighetsprosjekt, for eksempel gjennom å betrakte den store variasjonen av BRAs i tabell 6.2, under *kapittel 6.1.1 om intern beliggenhet*.

Årsaken til at hver leilighet burde anses som et eget produkt, er at de lokale tilpasningene og variasjonene spiller en stor rolle for utformingen av den enkelte leiligheten. Det er derfor sentralt å gjøre gode analyser i markedssteget for å sikre at utformingen av leilighetsmiksen blir best mulig og dermed «treffer markedet». En representant fra markedsteamet beskrev viktigheten av internbeliggenheten slik:

«Det går rett og slett på hva slags leilighetstyper som plasseres på hvilke hjørner og i hvilke etasjer. Der ser vi at de som er opptatt av de store leilighetene med romslig balkong, de kommer fra en enebolig og ønsker seg leilighet som er 80m² og større. De må plasseres på de beste hjørnene fordi de har høyest budsjett, betaler mest og er mest opptatt av solforhold, balkongstørrelse, de vil opp i høyden og ikke ha så mye innsyn i leiligheten sin fra naboer osv. Mens de som ser etter 2-roms og mindre, men mer effektive leiligheter, de kan vi plassere på andre hjørner og med mindre gode beliggenheter nettopp fordi de ikke er så opptatt av det. De er mer opptatt av det å bare komme seg inn på boligmarkedet, finne seg en leilighet som passer til deres behov, de ønsker ikke leie lenger, her snakker vi om typiske førstegangskjøpere. Så de kan vi da plassere på mindre gode beliggenheter da for å ha ett bredere spekter av målgrupper som er interesserte i det prosjektet.»

For å «løse» denne utfordringen sett ut fra perspektivet til Target Costing, må det gjøres en justering av markedsfasen. En slik justering er visualisert i figur 6.1:

Som figuren viser må produktmiksen bestå av ulike prosjekter, der hvert prosjekt deles inn i ulike produkter. Hvert produkt må ha en egen salgspris, hvorav totalen utgjør et gjennomsnitt som reflekteres i kalkylen hvor tillatt kostnad utarbeides.



Figur 6.1: Potensiell justering av markedsfasen

Tilvalgsprosessen

En distinktiv forskjell mellom eiendomsutviklingsbransjen og Target Costing, er kundens mulighet til å gjøre «tilvalg» i leilighetene. Tilvalg referer til produkter/kvaliteter som fraviker «standard leveransen». En prosjektleder hos Stor-Oslo Eiendom beskrev *tilvalgsprosessen* slik de gjennomfører den:

«Ofte leverer vi prosjekter med konsepter – hvor kjøper kan velge kostnadsfritt mellom «konsept 1» eller «konsept 2». Kunden kan også velge produkter innenfor tilvalgslisten mot en kostnad. Dersom de ikke synes tilbudte produkter er nok, så kan de velge å bestille helt andre produkter som ikke står på denne listen. Da regnes det som en endring. Når kunden ønsker et spesifikt produkt tar entreprenøren ekstra betalt i form av et påslag for å innhente ønsket produkt. Kundene har rett til å bestille endringer tilsvarende et beløp på under 15% av den totale kontraktssummen.»

Som respondenten nevner har kunden anledning til å velge mellom ulike konsepter, samt muligheten til å endre deler av leveransen mot en kostnad. Samlet sett samsvarer denne tankegangen godt med filosofien bak Target Costing, hvor det etterstrebes å sikre best mulig samsvar mellom kundens preferanser og produktet som leveres. Prosessen fraviker derimot tanken om å standardisere og homogenisere produksjonen, og må følgelig hensyntas ved implementering av Target Costing i bransjen.

7 Konklusjon

Masteroppgavens problemstilling tar for seg egnetheten og andbendbarheten tilknyttet bruk av Target Costing innen eiendomsutviklingsbransjen. Problemstillingen har blitt dekomponert til tre forskerspørsmål:

1. *Hvilke prinsipper ved Target Costing benyttes bevisst/ubevisst ved dagens arbeidspraksis hos Stor-Oslo Eiendom?*

Det første forskerspørsmålet har blitt undersøkt med utgangspunkt i intervjuer av en rekke ulike ressurser internt hos casebedriften, Stor-Oslo Eiendom, samt gjennom dokumentanalyse. Det har i alt blitt gjennomført fem intervjuer, hvor totalt seks informanter har bidratt i tilknytning til det første forskerspørsmålet. Resultatene fra undersøkelsene er gjengitt i figur 5.6, hvor det fremkommer at det samlet sett er en del likhetstrekk mellom tankesettet i Target Costing, og Stor-Oslo Eiendom sin arbeidsmetodikk, men at det er en rekke fundamentale forskjeller. De mest fremtredende ulikhetene i markedsfasen, hvor målet er å fastsette en tillatt kostnad, gjenspeiles nettopp i hvordan denne målkostnaden fastsettes. Hos Stor-Oslo Eiendom fastsettes den tillatte kostnaden, gjennom en langt mer detaljert prosess enn i en tradisjonell Target Costing prosess, hvor salgsprisen fratrekkes profittmarginen. For det første, er salgsprisen vanskelig å predikere (flere år frem i tid), og for det andre, vil Stor-Oslo Eiendom bearbeide prosjektet for å optimalisere profittmarginen i prosjektet ut ifra de gjeldene reguleringsbestemmelsene og de fysiske forholdene vedrørende tomten. Denne tilnærmingen vanskeliggjør videre at den tillatte kostnaden hos Stor-Oslo Eiendom, fastsettes flere år før prosjektet kan realiseres, noe som medfører betydelig risiko for at de initielle vurderingene vil fravike de realiserte verdiene grunnet forhold som ligger utenfor bedriftens kontroll, eller som er uoversiktlige på et tidlig tidspunkt. I produktfasen er videre tankesettet hos Stor-Oslo Eiendom relativt likt som i en Target Costing metodikk, men igjen fraviker teorien bedriftens arbeidsmetodikk ved at det fundamentalt sett betraktes på to ulike «nivåer». Litteraturen vektlegger utformingen av «produktet», mens Stor-Oslo Eiendom betrakter utformingen av prosjektet, som herunder består av en rekke ulike produkter satt sammen. Tankesettet om reduksjon av oppnåelige- og uoppnåelige kostnader samsvarer derimot godt. Komponentfasen, hvor hensikten er å oppnå målkostnaden gjennom dekomponering

av målkostnaden, og herunder bearbeiding av underleverandører, samsvarer dårlig med Stor-Oslo Eiendom sin metodikk. Stor-Oslo Eiendom dekomponerer kostnader ned til funksjonsnivå, men ettersom bedriften ikke har egen entreprenøravdeling, vil de ikke i like stor utstrekning som i teorien, fastsette målkostnader på komponentnivå. Dette må derimot også ses i sammenheng med valgt entreprisform. Det overnevnte argumentet er basert på at Stor-Oslo Eiendom i størst utstrekning benytter totalentrepriser, og det må i denne sammenheng påpekes at det finnes indikasjoner for at bruken av samspillsentrepriser vil kunne muliggjøre en tilnærming som samsvarer bedre med teorien. Det samme gjelder for eiendomsutviklere som har egen entreprenøravdeling.

2. *Hva er utfordringene i forbindelse med å implementere en Target Costing metodikk for aktører innen eiendomsutviklingsbransjen?*

Det andre forskerspørsmålet er blitt undersøkt basert på de overnevnte datakildene fra første forskerspørsmål, supplert med fem intervjuer av henholdsvis seks respondenter. De supplerende respondentene representerer tre ulike bedrifter innen eiendomsutviklingsbransjen, samt to bedrifter innen eiendomsmeglings- og rådgivningsbransjen. Resultatene av analysen gjenspeiles i funn av tre ulike dimensjoner av heterogenitet tilknyttet bransjen, og at eiendomsmegleren, som bindeledd mellom kunden og utviklerbedriften, kan problematiseres i forbindelse med å implementere Target Costing i eiendomsutviklingsbransjen.

De tre ulike formene for heterogenitet, altså uensartethet, er henholdsvis: *heterogenitet i boligmarkedet*, *heterogenitet på kundesiden*, og *heterogenitet i prosjektgjennomføring*. Denne betraktningen nyanserer og raffinerer kritikken til (Wu et al., 2013) om heterogeniteten i eiendomsbransjen, gjennom i større grad å beskrive årsakssammenhengen mellom hvilke faktorer som skaper heterogenitet i bransjen.

Det mest prekære, eller utfordrende, er tilknyttet heterogenitet i boligmarkedet, noe som fremkommer ved å betrakte hvordan ulik beliggenheter, både internt i en leilighetsblokk, samt tomtebeliggenheten, påvirker betalingsvilligheten til kunden. Dette skaper utfordringer i forbindelse med å finne en klar korrelasjon mellom kundens betalingsvillighet tilknyttet ulike attributter. Dette understøttes også gjennom betraktningen av hvordan eiendomsmeglernes priser ulike leiligheter, hvor det fremkommer at hver enkelt leilighet prises ut ifra kombinasjonen av attributter, som reflekterer en

totalvurdering av totaliteten og sammensetningen av leilighetens egenskaper. Heterogenitet på kundesiden retter seg mot hvordan ulike individer har ulike preferanser, og at det i et kundeperspektiv kan være vanskelig å definere treffende målgrupper, noe som i et Target Costing perspektiv, er viktig for å utnytte målgruppens betalingsvillighet. Dette funnet baseres i stor grad på intervjuer med eiendomsmeglere, hvor det fremkommer tydelig at det ikke er en klar korrelasjon mellom *hvem* som kjøper *hvilke* leiligheter. Den siste formen for heterogenitet portretterer hvordan ulike forhold kan påvirke gjennomføringen av et eiendomsprosjekt, og som derfor medfører at hvert prosjekt blir unikt, noe som er i sterk kontrast til Target Costing hvor hensikten er å homogenisere, altså gjøre ting likt.

Eiendomsmegleren som bindeledd mellom kunden og eiendomsutvikleren, er et forhold som vanskeliggjør implementeringen av Target Costing i eiendomsutviklingsbransjen. Dette forholdet knyttes ikke til en vurdering av eiendomsmeglers nytteverdi som *god* eller *dårlig*, men om hvordan megleren representerer kundene og deres ønsker inn i utviklingen av et leilighetsprosjekt. Dette funnet utvider derfor kritikken om kundens indirekte representasjon i et Target Costing perspektiv (Krapp og Wotschofsky, 2000; Schwetschke et al., 2018), rettet mot eiendomsutviklingsbransjen.

3. Foreligger det et uforløst potensiale tilknyttet bruk av Target Costing i eiendomsutviklingsbransjen, og hvordan kan eventuelt bransjen realisere dette potensialet?

Det siste forskerspørsmålet sikter til å besvare i hvilken grad Target Costing er egnet for aktører innen eiendomsutviklingsbransjen, og er basert på de to foregående forskerspørsmålene. Konklusjonen er følgelig at det er identifisert et potensiale for å bruke Target Costing i eiendomsutviklingsbransjen, noe samsvarer godt med tidligere empiriske studier om tematikken (Melo og Granja, 2017; Nicolini et al., 2000; Wu et al., 2013). I forbindelse diskusjonen vedrørende det «uførøste potensialet», trekkes det frem to verktøy, value engineering og VCM, samt en mulig justering av Target Costing rammeverket.

Tilknyttet value engineering, pekes det på hvordan aktørene i bransjen kan lære av hvordan arbeidsmetodikken benyttes i produksjonsindustrien som et virkemiddel for å homogenisere, samt kontrollere, innsatsfaktorene i produksjonen. Det fremkommer videre at samspillsentrepriser kan identifiseres som en organisering som i stor grad likner, og innehar flere av de samme kvalitetene Nicolini et al. (2000) trekker frem som argumenter for bruk av value engineering i byggebransjen.

VCM trekkes frem som et verktøy som kan benyttes for å skape en felles forståelse mellom eiendomsmegleren og eiendomsutvikleren, vedrørende vektlegging av ulike attributter i en utviklingsprosess. I denne forbindelse trekkes det også frem potensialet for å benytte «Big Data» som underlag i utarbeidelsen av verdimultiplikatorer. Bruk av VCM er derfor et tiltak som *potensielt* kan bidra til å skape et bedre samsvar mellom kjøperens forventning til produktet og eierens krav til avkastning, i tråd med prosjektets problemstilling.

Avslutningsvis presenteres en mulig tilpasning til Target Costing litteraturen. Hensikten med tilpasningen er å bedre samsvaret mellom teori og praksis i forbindelse med fastsetting av tillatt kostnad i markedsfasen. Denne tilpasningen er beskrevet under kapittel 6.2.3, og kan ansees som et bidrag til Wu et al. (2013) og Melo og Granja (2017) sine forslag til «justerte» rammeverk, som omtalt i kapittel 2.5 og kapittel 6.2.

7.1 Begrensninger ved studiet

Masteroppgaven har tatt utgangspunkt i Stor-Oslo Eiendom som den primære undersøkelsesenheten for å analysere egnetheten, og potensialet, av å benytte Target Costing i eiendomsutviklingsbransjen. For å øke generaliserbarheten har det blitt samlet inn empiri fra tre andre bedrifter i samme bransje. Det har derimot vist seg utfordrende å samle *nok* informasjon hos de tre eksterne utviklerne til å kunne presentere en mer generalisert beskrivelse av hvordan bransjen jobber.

Et annet poeng som påvirker studiens overførbarhet, er knyttet til det faktum at Stor-Oslo Eiendom ikke har egen entreprenøravdeling, men derfor er avhengig av å kontrahere entreprenøren eksternt. Dette er en av årsakene til at oppgaven innledningsvis redegjorde for *sentrale avgrensinger*, der det ble presisert at *markedsfasen* er hovedfokuset i oppgaven. Til tross for den nevnte avgrensningen vil studien fremdeles kunne være relevant for andre aktører i bransjen ettersom det er ilagt særlig fokus rundt sentrale områder som «alle» eiendomsutviklere vil kunne kjenne seg igjen i. Det er heller ikke særegent at Stor-Oslo Eiendom ikke har egen entreprenøravdeling, da majoriteten av aktørene i bransjen er avhengig av å kontrahere entreprenør eksternt.

En annen sentral avgrensning som begrenser overførbarheten av studien, er knyttet til dens forankring i Osloregionen. Det er eksempelvis ikke gitt at alle formene for heterogenitet forekommer i like stor grad i områder som ikke er like tettbebygde som Osloregionen.

Som presentert i metodekapittelet, kan det argumenteres for at fortolkningsbasert forskning *lider av en validitetskrise*, der legitimiteten tilknyttet casestudier er område for betydelig debatt. For å styrke oppgavens validitet, har forfatterne ilagt mye plass til sitater (empiri) for å forsøke å bygge troverdige (plausible) og autentiske argumentasjonsrekker i tråd med det Lukka og Modell (2010) argumenter kan være en mulig løsning for å styrke validiteten til casestudier.

Relabiliteten til studiet oppleves også god, ettersom det har blitt intervjuet respondenter fra flere deler av verdikjeden. Forfatterne har også hatt anledning til å ta opp alle intervjuer på lyd, noe som har medført muligheten for å høre igjennom datamaterialet flere ganger.

7.2 Forslag til videre studier

Masteroppgaven innehar flere begrensninger som igjen skaper et potensiale for videre studier tilknyttet Target Costing sin anvendbarhet innen eiendomsutviklingsbransjen. Som presisert i det foregående, har ikke Stor-Oslo Eiendom en egen entreprenøravdeling. Det kan derfor være interessant å undersøke en aktør som styrer en større del av verdikjeden. Eventuelt, kunne det også vært interessant å betrakte Target Costing spesifikt rettet mot entreprenøren, slik Nicolini et al. (2000) gjør. Dette kunne vært spesielt interessant for aktører i Norge, ettersom Nicolini et al. (2000) eksplisitt gjør et poeng ut av å kritisere den normative gjennomføringsmodellen i byggebransjen i UK, der kostnadsreduksjoner «utelukkende» oppnås gjennom å presse underleverandører på pris. Dette er i kontrast til å oppmuntre til kostnadsreduksjon gjennom samhandling med underleverandører, noe som i større grad gjøres i Japan og Tyskland (Nicolini et al., 2000). Et slikt studie kunne potensielt også undersøkt anvendbarheten av TVD opp mot Target Costing.

Masteroppgaven har videre forsøkt å utvide begrepet om heterogenitet i eiendomsutviklingsbransjen gjennom å forsøke å avdekke årsakssammenhengene tilknyttet de faktorene som skaper heterogenitet i bransjen. Dette kan derfor ansees som en raffinering av det Wu et al. (2013) påpeker i deres studie vedrørende bransjens heterogenitet. Som følge av det overnevnte, kunne det vært interessant med en mer omfattende studie som undersøker validiteten tilknyttet dette funnet. I den forbindelse ville det vært interessant å tatt utgangspunkt i flere aktører, gjerne med en større geografisk spredning.

Referanser

- Ansari, S. L. og Bell, J. (1997). *Target costing: the next frontier in strategic cost management*. Irwin Professional Publishing, Chicago.
- Ballard, G., Zimina, D., og Pasquire, C. (2012). Target value design: using collaboration and a lean approach to reduce construction cost. *Construction Management and Economics*, 30(5):383–398.
- Bjørnenak, T. (2019). *Strategisk Lønnsomhets Analyser*, volume 1. Fagbokforlaget, Bergen.
- Buggert, W. og Wielpütz, A. (1995). *Target costing: Grundlagen und Umsetzung des Zielkostenmanagements*. Hanser.
- Busch, T. (2013). *Akademisk skriving for bachelor- og masterstudenter*. Fagbokforl., Bergen.
- Butler, G. (2007). <https://www.smh.com.au/national/smallest-cheapest-volvo-targets-younger-customers-20070320-gdppw1.html?page=2>.
- Cooper, R. og Chew, B. W. (1996). Control tomorrow's costs through today's designs. *Harvard Business Review*, 74(1):88–97.
- Cooper, R. og Slagmulder, R. (1997). *Target costing and value engineering*. Productivity Press, Portland, Or.
- Cooper, R. og Slagmulder, R. (1999). Develop profitable new products with target costing. *Health Research Premium Collection*, 40:23–33.
- Denerolle, S. (2013). *The application of Target Value Design to the design phase of 3 hospital projects*. Project Production Systems Laboratory, University of California, Berkeley.
- Do, D. (2019). An Introduction to Target Value Delivery. Retrieved from: 13.01.2021 <https://leanconstructionblog.com/Introduction-to-Target-Value-Delivery.html>.
- Dubois, A. og Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of business research*, 55(7):553–560.
- Everaert, P., Loosveld, S., Acker, T., Schollier, M., og Sarens, G. (2006). Characteristics of target costing: Theoretical and field study perspectives. *Qualitative Research in Accounting Management*, 3:236–263.
- Feil, P., Yook, K.-H., og Kim, I.-W. (2004). Japanese target costing: a historical perspective. *International Journal*, 11:10–19.
- Gomes Miron, L., Kaushik, A., og Koskela, L. (2015). Target value design: The challenge of value generation.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Cappelen Damm Akademisk, Oslo, 3. edition.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., og Tufte, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Abstrakt, Oslo, 5. utg. edition.

- Johnson, E. (2009). Lessons from when the bubble burst. Retrieved from: <https://www.japantimes.co.jp/news/2009/01/06/reference/lessons-from-when-the-bubble-burst/>.
- Kato, Y. (1993). Target costing support systems: lessons from leading japanese companies. *Management Accounting Research*, 4(1):33–47.
- Kee, R. (2010). The sufficiency of target costing for evaluating production-related decisions. *International Journal of Production Economics*, 126(2):204–211.
- Kelly, J., Male, S., og Palmer, A. (1996). Holistic appraisal of value engineering in construction in united states. *Journal of Construction Engineering and Management*, 122(Issue 4):324–328.
- Kim, I.-w. og Berry, E. (2011). Target costing. I *Review of Management Accounting Research*, sider 275–294. Palgrave Macmillan, London.
- Krapp, M. og Wotschofsky, S. (2000). Stochastisches target-costing. *Zeitschrift für Planung*, 11(1):23–40.
- Krogsveen (2021). Prisstatistikk Oslo. Retrieved 15.03.2021 from: <https://www.krogsveen.no/prisstatistikk/oslo>.
- Lukka, K. og Modell, S. (2010). Validation in interpretive management accounting research. *Accounting, organizations and society*, 35(4):462–477.
- Macomber, H., Howell, G., og Barberio, J. (2007). Target-value design: Nine foundational practices for delivering surprising client value. *AIA Practice Management Digest*, sider 2–4.
- McNair, C. J., Polutnik, L., og Silvi, R. (2001). Cost management and value creation: the missing link. *European Accounting Review*, 10(1):33–50.
- Melo, R. S. S. d. og Granja, A. D. (2017). Guidelines for target costing adoption in the development of products for the residential real estate market. *Ambiente Construído*, 17(3):153–165.
- Miles, M. B. (1979). Qualitative data as an attractive nuisance: The problem of analysis. *Administrative science quarterly*, 24(4):590–601.
- Mohammadian, H. D. (2019). A focus on value engineering and project value improvement. *International Project Management MLA (Modern Language Assoc.)*, 2:51–75.
- Nicolini, D., Tomkins, C., Holti, R., Oldman, A., og Smalley, M. (2000). Can target costing and whole life costing be applied in the construction industry?: evidence from two case studies. *British journal of management*, 11(4):303–324.
- Nilsen, T. (2020). Oslo-pris til Munch brygge. Retrieved from: 20.04.2021 <https://www.arkitektnytt.no/nyheter/oslo-pris-til-munch-brygge>.
- Oslo Kommune (2019). Byggevirksomhet. Retrieved from: 15.02.2021 <https://www.oslo.kommune.no/politikk-og-administrasjon/statistikk/boliger-byggevirksomhet-arbeids-og-naringsliv/byggevirksomhet/#gref>.
- Regjeringen (2019). Fortetting og knutepunktsutvikling. Retrieved from: 15.02.2021 <https://www.regjeringen.no/no/sub/stedsutvikling/ny-emner-og-eksempler/fortetting-ny/id2363894/>.

- Schmid, K. F. (2012). *Construction Estimating : A Step-by-Step Guide to a Successful Estimate*. Momentum Press, New York.
- Schwetschke, S., Clermont, M., og Ahn, H. (2018). Research on target costing: past, present and future. *Management Review Quarterly*, 68:321–354.
- SOE (2021). Stor-Oslo Eiendom. Retrieved 10.02.2021 from: <https://www.soeiendom.no/om-oss/>.
- SSB (2018). Produktivitetsfall i bygg og anlegg. Retrieved from: 10.02.2021 <https://www.ssb.no/bygg-bolig-og-eiendom/artikler-og-publikasjoner/produktivitsfall-i-bygg-og-anlegg>.
- SSB (2020). Tettsteders befolkning og areal. Retrieved from: 10.02.2021 <https://www.ssb.no/befolkning/statistikker/bef tett/aar>.
- SSB (2021). Prisindeks for brukte boliger. Retrieved from: 27.03.2021 <https://www.ssb.no/statbank/table/05963/>.
- Thorsæns, G. (2020). Norge (bosettingsmønster). Retrieved 15.02.2021 from: https://snl.no/Norge_-_bosettingsm%C3%B8nster.
- Wadel, C. (1991). *Feltarbeid i egen kultur: en innføring i kvalitativt orientert samfunnsforskning*. SEEK, Flekkefjord.
- WEF (2016). Shaping the future of construction: A breakthrough in mindset and technology. Retrieved from: 10.02.2021 <https://www.weforum.org/reports/shaping-the-future-of-construction-a-breakthrough-in-mindset-and-technology>.
- Wu, C.-L., Brown, D., Sivabalan, P., og Huang, P.-H. (2013). The application of target costing to the real-estate investment industry-a dual model approach. *Asia Pacific Management Review*, 18(2).
- Yin, R. K. (1981a). The case study as a serious research strategy. *Knowledge*, 3(1):97–114.
- Yin, R. K. (1981b). The case study crisis: Some answers. *Administrative science quarterly*, 26(1):58–65.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research : design and methods*, volume vol. 5 of *Applied social research methods series*. Sage, Thousand Oaks, Calif, 3rd ed. edition.

Vedlegg

A1 Intervjuguide

Vedlagt ligger en rekke spørsmål spisset mot ulike deler av verdikjeden. Grunnet valgt tilnærming til datafangst (semistrukturerte intervjuer) danner spørsmålene kun et utgangspunkt for spørsmålsstillingen tilknyttet de ulike delene av verdikjeden. Dette begrunnes med at det ble ansett som verdifullt å innhente empiri utover spisskompetansen til den respektive respondenten, og at én enkelt spørsmålsliste ikke ville vært tilstrekkelig for å dekke alle de ulike respondentens fagfelt.

Innledningsvis ble en kortfattet gjengivelse av masteroppgavens tematikk, Target Costing, beskrevet. Deretter ble alle respondentene innledningsvis bedt om å forklare kortfattet om sine respektive arbeidsoppaver, og hva jobben deres innebærer.

Spørsmål spisset mot investeringsteamet

1. Hva slags type objekter ser dere på, og hvordan identifiseres objektene?
2. Hvordan gjennomfører dere mulighetsvurderinger og analyse av potalet tilknyttet et objekt? Hvilket databrunnlag benyttes?
3. Hvordan utarbeides en prosjektkalkyle? Hvilke krav har dere til EK og avakstning?
4. Hva er den største risikoen tilknyttet en eiendomsinvestering?
5. Når kontraherer dere eiendomsmegler og de ulike fagene?

Spørsmål spisset mot markedsteamet

1. Hvordan arbeider markedsavdelingen, og hva er deres rolle i utformingen av et prosjekt?
2. Hvordan kartlegges markedet? Hvilke analyser gjennomføres?
3. Hva vet der om kundene som skal kjøper leiligheter i prosjektet, og hvordan utnytter dere denne kunnskapen til å utforme prosjektet?
4. Hvilket handlingsrom har dere for å påvirke prosjektet?
5. Hvordan fastsetter dere salgspriser for de ulike leilighetene?

Spørsmål spisset mot eiendomsmeglere

1. Hvordan arbeider dere med identifisering/kartlegging av ulike kjøpergrupper?
2. Når inkluderes dere i utviklingsprosessen?
3. Hvilket kompetansegrunnlag benytter dere for å rådgi byggherren?
4. Har dere noe forhold til hvilke preferansefunksjon de ulike kjøpegruppene har? Er kundenes preferanser betinget av lokasjon?
5. Opplever dere at dere har nok informasjon om kundene?
6. Hvilke attributter, eller egenskaper, vektlegger de ulike kjøpergruppene? Har dere noen verktøy eller tallfestet grunnlag som forteller dere noe om kundenes betalingsvillighet tilknyttet ulike egenskaper ved ulike leiligheter?

Komplimenterende spørsmål (rettet mot hele verdikjeden)

1. Når fastsettes salgsprisen tilknyttet ulike leiligheter? Hvordan fremkommer denne?
2. Hvordan vil dere definere et suksessfullt prosjekt? Handler det om å sitte igjen med mest mulig penger, fin arkitektur, fornøyde kunder? Hva veier tyngst?
3. Hvordan arbeider dere med å redusere kostnader og øke kunde verdien?
4. Hvordan har kundene anledning til å påvirke leilighetens utforming?
5. Hvor aktive er dere i utformingen av leilighetenes planløsninger?