

Ejendomsstrategier og co-working

KompetenceTorsdage i DFM

Per Anker Jensen, professor emeritus

DTU Management

10. marts 2022

Disposition

- Hvad er ejendomsstrategi?
- Hvad er co-working?
- Fleksibilitet I bygninger og porteføljer
- Det hollandske studie
- De 5 cases
- De 6 strategier
- Konklusion

Hvad er ejendomsstrategi?

- Strategi
 - Krigskunst!
 - Et spørgsmål om liv og død
- Virksomhedsstrategi
 - Mål og midler til at sikre virksomhedens langsigtede udvikling og overlevelse
- Ejendomsstrategi i en investeringsvirksomhed
 - Mål og midler til at sikre optimal økonomisk værdi og afkast af en ejendomsportefølje
- Ejendomsstrategi i en virksomhed, der anvender sine egne bygninger og lejede lokaler
 - Mål og midler til at sikre de nødvendige fysiske rammer for virksomhedens langsigtede udvikling
 - Corporate Real Estate – Public Real Estate
 - Sikre at arealbehov ikke ligger på den kritiske sti!

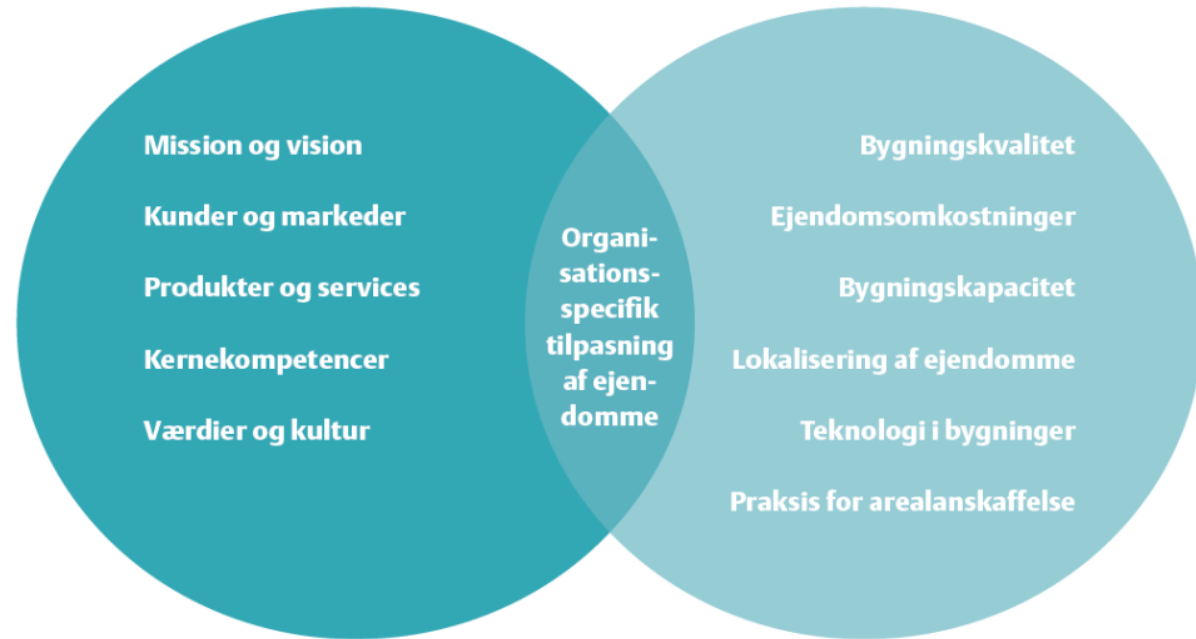


Ejendomsstrategi og virksomhedstrategi

ORGANISATION

EJENDOMME

- Mål
 - Sikre strategisk tilpasning mellem de fysiske rammer og virksomhedens udviklingsbehov
- Ejendomme og faciliteter har 2 kritiske roller i en organisation (O'Mara, 1999)
 - Fysisk understøttelse af virksomhedens aktiviteter
 - Symbolsk repræsentation af organisationen i forhold til omverdenen



Samarbejdet mellem FM og kernevirkksomhed

A: INTEGRERET FM



Planlægningen foregår i fællesskab

B: PROAKTIV FM



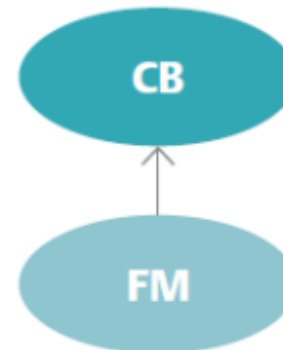
Planlægning foregår i en ligeværdig dialog

C: REAKTIV FM



FM reagerer på krav fra CB

D: PASSIV FM



FM leverer de aftalte services

Ejendomspolitik

- Eje eller leje
- Lokalisering
- Principper for udvidelse/indskrænkning
- Kvalitetsniveau ved byggeprojekter
- Image/branding retningslinjer
- Kvalitets- og serviceniveauer for bygningsdrift
- Sikkerhedsniveau for bygninger
- Principper for arealtildeling og indretning

Eje eller leje?

Eje	Virksomhedshensyn	Leje
Stabil	Drift	Foranderlig
Afkast for ejendomme større end afkast på virksomhedsdrift	Finansiell ledelse	Afkast for ejendomme mindre end afkast på virksomhedsdrift
Speciel	Lokalebehov	Almindelig
Vigtig	Branding	Ikke vigtig
Specialiseret og dyrt	Produktionsudstyr	Ikke specialiseret
Behov for kontrol og security	Ledelse	Behov for fleksibilitet samt team- og projektbaseret
Høj	Renteinflation	Lav
Høj	Generel inflation	Lav
Tilgængelig	Tilgængelighed af kapital	Begrænset
Lav	Kapitalomkostninger	Høj
Mindre end 35% ejet	Eksisterende ejendomsportefølje	Mere end 35% ejet
Muligt at fradrage kapitalomkostninger i virksomhedsskat	Skatteforhold	Ikke muligt at fradrage kapitalomkostninger i virksomhedsskat

Hvad er co-working?

- Arbejdsfællesskab – især for freelancere, iværksættere o.l.
- Baseret på medlemskab og betaling efter brug
- Vægt på højt serviceniveau, sociale aspekter og facilitering
- Indretning med mange fælles faciliteter
- Lokalisering primært i større byer ved transportinfrastruktur
- Med tiden en række internationale netværk og forretningskæder
- Stærk ekspanderende
 - 22.000 arbejdspladser og 2 mio. medlemmer i 2019
 - Fordobling fra 2016

Co-work og servicerede kontorer

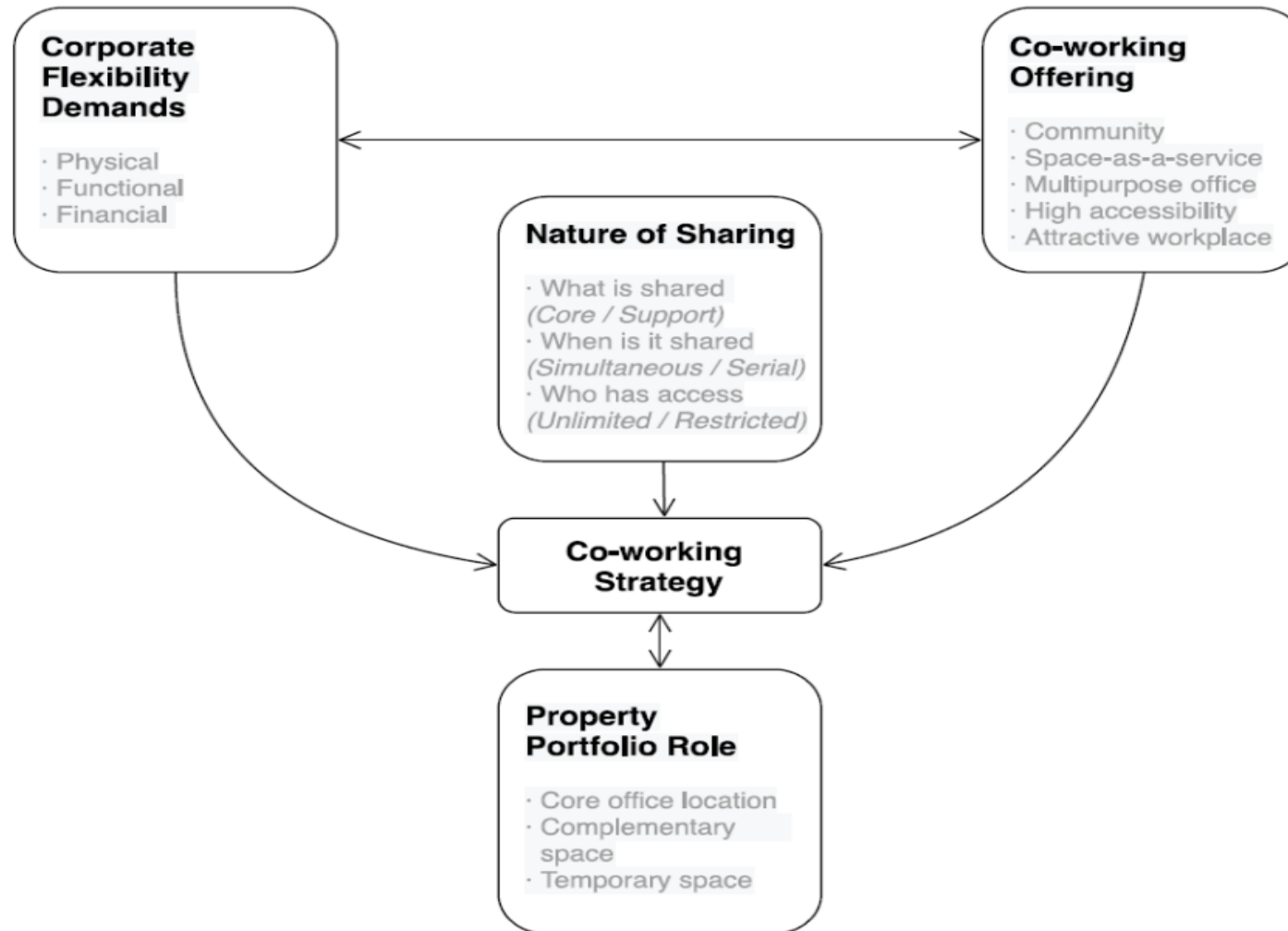
(Brinkø og van Meel, 2013)

	Cowork	Serviceret kontor
Forretningsmodel	'Non-profit'/'low-profit'	Med profit
Målgruppe	Freelancers, selvstændige	Virksomheder
Lokaler	Storrumskontor	Separate kontorer
Udseende og følelse	Afslappet, 'cool', atelier-lignende	Formel, professionel, kontoragtig
Arbejdsform	Samarbejde	Individuel
Støtte/styring	En vært	En help-desk
Pris	Lav	Ofte høj

Fleksibilitetsbegreber

Type	Bygningsfleksibilitet (Jensen, 2021)	Porteføljefleksibilitet (Echeverri et al., 2021)
Fysisk	Tilgodese ændrede behov uden at bygningen ændrer egenskaber (Generalitet)	Kapacitet til at tilgodese skiftende behov, bl.a. ved tilpasning af bygningssystemer, samt reduktion af transporttid ved hensigtsmæssig lokalisering
Funktionel	Tilgodese ændrede behov ved at bygningen let og hurtigt kan ændre egenskaber	Mulighed for at tilgodese og løbende tilpasse arbejdspladser i forhold til behov for forskellige typer af aktiviteter og varierende brugsintensitet (f.eks. ABW)
Finansiel	Let at ændre omfanget af tilgængeligt areal (Elasticitet)	Håndtere usikkerhed og begrænse risici ved ejendomsbeslutninger ved afpassede bindingsperioder for lejemål og diversificering af porteføljen

Det hollandske studie



Case A: Transportvirksomhed

- Innovativ og stærkt ekspanderende international tech virksomhed
- Startede i Holland i 2012
- Hovedkontor for 50 medarbejdere i co-work facilitet med egne kontorer
- Lave initiale investeringsomkostninger og kort bindingsperiode
- I løbet af 2½ år var antallet af medarbejdere 8-doblet
- Mulighed for arbejdspladser til 400 medarbejdere uden driftsafbrydelser
- Relokaliserede i 2017 til eget hovedkvarter
- Partnerskab med en stor co-working operatør om at samlokalisere
- Mulighed for over tid at få plads til 1.000 medarbejdere
- Senere relokalisering til nyt hovedkvarter med 30.000 m² og op til 3.000 medarbejdere
- 600 medarbejdere i en co-work facilitet under relokalisering

Case B: Kommunikationsvirksomhed

- Ekspanderende kreativ virksomhed inden for PR og kommunikation
- Startet af iværksætter i co-work facilitet i 2009
- Lave initiale investeringsomkostninger
- Arbejdsfællesskab med gode netværksmuligheder og central lokalisering
- Optimalt miljø til at udvikle virksomheden
- Over tid eget kontor hos en co-working operatør
- Mulighed for at opskalere uden driftsafbrydelser
- Restruktureret med nyt brand efter 10 år
- Relokaliseret til eget kontorlejemål med 20 medarbejdere

Case C: Konsumvarevirksomhed

- Ældre og hurtigt voksende multinational virksomhed
- 150.000 ansatte i mere end 119 lande
- Sporadiske anvendt co-working til kortvarige projekter eller midlertidige medarbejdere
- Restruktureret med reduktion af arbejdsstyrken på 40%
- Ud af eget kontor på 24.000 m²
- Diversificere ejendomsstrategien
 - Downsize hovedkontoret til omkring 6.500 m²
 - Kortvarig lejeaftale på to år hos en co-working operatør med 200 arbejdsborde i eget kontorområde og delte supportfunktioner

Case D: Energivirksomhed

- Multinational virksomhed blandt toppen af Fortune Global 500
- Stor ejendomsportefølje med ejede kernefaciliteter og supplerende lejemål
- Co-working har været anvendt som midlertidig løsning
 - Kortvarige projekter, mobile medarbejdere og opstart i nye markeder
- Ny komplementær strategi med at diversificere ejendomsporteføljen
 - I 2019 relokaliserede de et team på 200 medarbejdere til en co-work facilitet for de følgende par år
 - Mulighed for at tilpasse omfanget af kontorarbejdspladser ændringer i arbejdsstyrken

Case E: Underholdningsvirksomhed

- Multinational medievirksomhed
- Etablerede sig i Europa i 2015 med hovedkvarter i Amsterdam
- Hastig vækst med etablering i 5 andre europæiske byer
- Co-working anvendt som en midlertidig løsning i 3-6 måneder under opstart
- Co-working anvendes på grund af kortvarige lejekontrakter
- Anvender primært egne kontorer, inkl. møderum og café-område m.v. i co-work faciliteter
- Arbejdsfællesskab med andre medlemmer har ingen særlig betydning, da lejemålet alene betragtes som en midlertidig løsning

6 strategier

- I. Test af nye markeder
- II. Ekspansion ved hurtig vækst
- III. Kerne- og flex-strategi med kombination af langvarige og kortvarige bindinger
- IV. Midlertidige arbejdspladser ved ændringer af kontorer (Swing Space)
- V. Touchdown arbejdspladser for mobile medarbejdere
- VI. Midlertidige projekter og medarbejdere

Testing Market

Expansion Space

Core & Flex

Swing Space

Touchdown Space

Temporary Projects

I. Test af nye markeder

- Stor usikkerhed om opstart bliver en succes
- Co-working begrænser risici og giver samarbejdsmuligheder
 - Hurtig etablering (speed-to-market)
 - Beskedne initiale investeringer
 - Let adgang til varierede faciliteter og services
 - Mulighed for hurtig op- og nedskalering
 - Mulighed for at skabe netværk
- Anvendes af 4 ud af 5 cases
- Co-working kan være
 - Midlertidig løsning
 - Permanent primær lokal lokation
 - Supplement

II. Ekspansion ved hurtig vækst

- Vanskeligt at forudse, hvor hurtigt arbejdsstyrken og behovet for arbejdspladser vil udvikle sig
- Co-working kan understøtte inkrementel udvidelse af antal arbejdspladser
 - Som primære lokation
 - Som et supplement til et hovedkontor
- Anvendes af case A og B
- Kan bidrage til hurtig markedstilpasning
- Kan omfatte at virksomheden har egne kontorområder uden videre interaktion med andre medlemmer (kontorhotel)

III. Kerne- og flex-strategi

- I modenheds- og fornyelsesfaser er det lettere at forudsige virksomhedens fremtidige udvikling
- Hensigtsmæssigt at diversificere porteføljen
- Co-working kan være supplement til et hovedkontor
- Benyttes af case C og D
- Kombinerer ejendomme eller lejemål med langvarige bindinger og co-working med kortvarige bindinger
- Co-working kan være buffer til op- og nedskalering af antallet af arbejdspladser
- Arbejdsfællesskabet ved co-working giver mulighed for at bringe nye idéer ind i virksomheden

IV. Midlertidige arbejdspladser (Swing Space)

- Midlertidig relokalisering af medarbejdere
 - Renovering af et eksisterende kontor
 - Opførelse/ombygning og indretning af et nyt kontor
- Anvendes af case A
 - Co-working er brobygning mellem et eksisterende og et nyt kontor
 - Mulighed for at fortsætte med kontinuerlig operation af virksomheden
 - Sikrer et professionelt forretningsmiljø i en overgangsperiode
- Co-working giver fleksibilitet
 - Funktionelt ved at tilbyde en variation af arbejdspladser, som tager højde for medarbejdernes forskelligartede behov og brugerpræferencer
 - Finansielt ved kortvarige lejekontrakter og mulighed for at justere varighed og antal arbejdspladser

V. Touchdown arbejdspladser

- Co-working kan give adgang til ad hoc arbejdspladser
 - Forskellige lokationer – nationalt og/eller internationalt
 - Professionelt forretningsmiljø til rejsende medarbejdere som rejser meget
- Anvendes af case D
- Bidrager med fysisk fleksibilitet ved at give adgang til arbejdspladser i forskellige lokationer
- Løsningen kan ligeledes anvendes til satellitkontorer for at begrænse medarbejdernes transporttid
 - Giver også medarbejdere mulighed for at udnytte arbejdsfællesskabet ved co-working

VI. Midlertidige projekter og medarbejdere

- Co-working kan benyttes til midlertidige projekter og medarbejdere
 - Medarbejdere ansat i virksomheden
 - Medarbejdere fra samarbejdspartnere og freelancere, der arbejder på bestemte projekter eller opgaver for virksomheden.
- Anvendes af case C og D
- Giver finansiell fleksibilitet ved adgang til arbejdspladser i en afgrænset tidsperiode uden større initiale investeringer

Drivkræfter

Category	Concept	ABDE	AB	CD	A	D	CD
Motivation/Drivers	New business operation	X					
Data-driven concepts	Workplace access for mobile workers					X	
	Fast business expansion		X				
	Portfolio diversification			X			
	Office relocation/transition				X		
	Temporary space requirement						X
		Testing Market	Expansion Space	Core & Flex	Swing Space	Touchdown Space	Temporary Projects

Typer af fleksibilitet

Category	Concept	ABDE	AB	CD	A	D	CD
<i>Sources of Flexibility</i>	Physical: Adaptability of space configuration	X	X	X			
	Physical: Access to multiple office locations					X	
<i>Literature-driven concepts</i>	Functional: Diversity of workplace settings	X	X	X	X	X	X
	Functional: Intense use of space	X	X	X	X	X	X
	Financial: Short-term agreements	X	X	X	X	X	X
	Financial: Portfolio diversification						
		Testing Market	Expansion Space	Core & Flex	Swing Space	Touchdown Space	Temporary Projects

Konklusion

- Motiverne til at anvende co-working varierer
 - Hyppigst er opstart af ny aktivitet
- Co-working anvendes i stigende grad af større virksomheder
- Co-working kan give fysisk, funktionel og finansiel fleksibilitet i en ejendomsstrategi
- Forudsætter at co-work faciliteter er relativt store
- Co-working og kontorhoteller smelter i stigende grad sammen
- Internationale netværk og forretningskæder har stigende betydning
- WeWork er et eksempel på en kæde der kombinerer co-working og kontorhotel
- Co-working findes i mange varianter