



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2020 30 stp.
Fakultet for Landskap og samfunn

Design thinking - prosessuelle grep for brukerorientert verdiskapning i tidligfase eiendomsutvikling

Design thinking as process for user centered value
creation in early stage real estate development

Liv Marit Næss

Master i eiendomsutvikling (M-EUTV)

Forord

Masteroppgaven er siste del av masterstudiet i eiendomsutvikling ved Norges Miljø- og biovitenskapelige Universitet (NMBU) og denne oppgaven utgjør 30 studiepoeng, med en varighet på ett semester.

Studiet innen eiendomsutvikling er noe jeg har gjort ved siden av min jobb som strategisk rådgiver innen design, innovasjon og forretningsutvikling. Min akademiske bakgrunn er også en kombinasjon av flere felt, blant annet har jeg en Bachelor i arkitektur, en Master of Science in Innovation & Entrepreneurship (Universitetet i Oslo) og en Master of Business Administration fra IE University (Madrid). Noe av grunnen til at jeg fattet interesse for eiendomsutvikling er det at det lar seg fint kombinere med den profesjonelle og akademiske bakgrunnen jeg har fra før.

I og med at jeg nå har praktisert og jobbet med design thinking feltet i mange år er dette noe av grunnen til at jeg ønsket å se nærmere på bruken av design thinking innen eiendomsutviklingsprosesser. Jeg er derfor spesielt takknemlig ovenfor de representantene som har stilt opp og latt seg intervjuet i forbindelse med denne masteroppgaven.

Jeg vil også takke Elin Børrud som har vært min veileder og som har kommet med gode innspill underveis i prosessen og som har utfordret og inspirert både vinkling på problemstillingen og forskningsmetode. Jeg vil også rette en takk til Konstantin Anchin som er rådgiver og studieveileder ved Fakultet for landskap og samfunn ved NMBU og det at du har tatt godt vare på meg og andre studenter under studietiden.

Liv Marit Næss

Oslo, januar 2021

Sammendrag

Bakgrunn

Noen antagelser om den dynamikken som råer i eiendomsbransjen i dag, blant annet basert på det som kommer frem i mediene, i litteraturen og fra praktisk erfaring er at utbyggere ofte fokuserer på to hovedfaktorer, nemlig marginer og reguleringer, mens det å ta hensyn til brukerbehov og satse helhjertet på innovasjonsprosjekter er noe som kommer i annen rekke. Man tar seg ikke alltid nok tid til å jobbe med ide og konseptutvikling i startfasen og i mange tilfeller er ikke utfallet av utviklingsprosessen nytenkende, men heller av karakteren «det man forventer seg». Design tenkning er et prosessuelt verktøy som i mange tilfeller inkluderes i innovasjonsprosesser for å gjøre utfallet brukersentrert, nytenkende, involverende og for å minske risiko når det «endelige produktet» introduseres i markedet. En antagelse er derfor at en strukturert, dynamisk og brukerorientert prosess som design tenkning kan høyne verdien på sluttproduktet i eiendomsutviklingsprosesser dersom man ikke på forhånd har effektive prosesser på plass, som understøtter tverrfaglighet og samskapning.

Hensikt

Hensikten er å sette søkelys på temaet design thinking som prosess og potensiell tilnærming for brukerinvolvering og økt innovasjon i eiendomsutvikling. Basert på argumentasjonen innledningsvis, med hensyn til at eiendomsutvikling går for å være en noe tradisjonell bransje hvor marginer og reguleringer er hovedfokus, kan det være viktig å se til «best practice» og lære av andre bransjer som har gjort suksessfulle grep for å øke både brukerinvolvering og innovasjon gjennom menneskeorienterte prosesser og metoder.

Metode

I denne oppgaven vil jeg bruke et eksplorativt design og gjennomføre dybdeintervjuer som form for undersøkelse. Videre i kapittelet vil jeg gå grundigere igjennom bakgrunn for valg av forskningsdesign og metode, ettersom det å foreta de riktige metodevalgene har mye å si for innhenting av datagrunnlaget, og kvaliteten på analysen og drøftingen i etterkant.

Funn og implikasjoner

Etter å ha snakket med fire representanter fra toneangivende eiendomsutviklere i det norske markedet, som alle hadde kjennskap til design thinking enten gjennom direkte erfaring med metodikken eller gjennom forståelsen for hva man kan oppnå med denne type brukerorientert prosess, ser man at design thinking er en metode som både er aktuell og relevant også for eiendomsutviklingsbransjen å ta i bruk som et grep for effektiv medvirkning, brukerorientert verdiskapning og innovasjon. Det konkluderes også med at design thinking ikke kun er relevant i tidligfase eiendomsutvikling, men at metodikken har en hensikt i alle fasene, enten som spesifikk metodikk for å løse ulike problemstillinger som måtte oppstå eller også som et mindset eller en mentalitet som ivaretar brukerperspektivet i utviklingen av nye produkter, tjenester og omgivelser.

Abstract

Background

Some assumptions about the dynamics that prevail in the real estate industry today, based in part on what is shown in the media, in literature and from practical experience, are that developers often focus on two main factors, namely margins and regulations, while not taking user needs into account. Focusing on innovative projects does not seem to be of highest priority. Another part that seems to be down prioritized is taking enough time to work with ideas and concept development in the start-up phase, and in many cases the outcome of the development process is not necessarily innovative, but rather of the character "what you would expect". Design thinking is a way of working that in many cases is included in innovation processes to make the outcome user-centered and innovative, and also a good way of prototyping and testing the final product before it is introduced to the market. An assumption is therefore that a structured, dynamic and user-oriented process such as design thinking can increase the value of the end product in real estate development, if there are no effective processes in place in advance, which support interdisciplinarity and co-creation.

Purpose

The purpose is to shed light on the topic of design thinking as a process and potential approach for user involvement and increased innovation in real estate development. Based on the argument initially, with regard to real estate development being a somewhat traditional industry where margins and regulations are the main focus, it may be important to look at "best practice" and learn from other industries that have made successful moves to increase both user involvement and innovation through human-oriented processes and methods.

Method

In this thesis I will use an exploratory design and conduct in-depth interviews as a form of investigation. Further in the chapter, I will go more thoroughly into the background for the choice of research design and method, as making the right method choices has a lot to say for obtaining the data needed, and the quality of the analysis and discussion afterwards.

Findings and implications

After talking to four representatives from leading real estate developers in the Norwegian market, who all had knowledge of design thinking either through direct experience with the methodology or through the understanding of what can be achieved with this type of user-oriented process, one sees that design thinking is a method which is relevant also for the real estate development industry to use as a measure for effective participation, user-oriented value creation and innovation. It is also concluded that design thinking is not only relevant in early phase real estate development, but that the methodology has a purpose in all phases, either as a specific methodology for solving various issues that may arise or also as a mindset or a mentality that safeguards the user perspective in development of new products, services and environments.

Bibliotekside

Sideantall: 116

Antall ord: 34962

Emneord:

Design thinking, Design Sprint, Brukerorientert innovasjon, Innovasjonsprosesser, brukermedvirkning, eiendomsutvikling

Tittel:

Design thinking – prosessuelle grep for brukerorientert verdiskapning i tidligfase eiendomsutvikling

Engelsk tittel:

Design thinking as process for user centered value creation in early stage real estate development

Universitet:

Norges Miljø- og Biovitenskapelig Universitet (NMBU)

Fakultet:

Fakultetet for landskap og samfunn

Institutt:

Eiendom og juss

Studieretning:

Master i eiendomsutvikling

Forfatter:

Liv Marit Næss

Veileder:

Elin Børrud

Masteroppgave

1.0 Innledning

- 1.1 Bakgrunn og tema
- 1.2 Problemstilling og forskningsmål
- 1.3 Avgrensning
- 1.4 Oppgavens oppbygning

2.0 Teoretisk tilnærming

- 2.1 Anvendt teori
- 2.2 Hva innebærer eiendomsutvikling?
- 2.3 Eiendomsutviklerens samfunnsansvar
- 2.4 Strategisk merkevarebygging
- 2.5 Design thinking – prosess og metoder
- 2.6 Forskjeller og likhetstrekk ved prosessene
- 2.7 Utvikling av prototype

3.0 Metode

- 3.1 Innledning
- 3.2 Valg av design
- 3.3 Kvalitativ metode
- 3.4 Valg av intervjuobjekter
- 3.5 Valg av datainnsamlingsmetoder
- 3.6 Dybdeintervju
- 3.7 Intervjuguide
- 3.8 Validitet og reliabilitet

4 Analyse

- 4.1 Presentasjon funn
- 4.2 Eiendomsutvikler: Møller Eiendom
- 4.3 Eiendomsutvikler: OBOS
- 4.4 Eiendomsutvikler: Solon / Kruse Smith
- 4.5 Eiendomsutvikler: Skanska
- 4.6 Prototypen: Tilbakemeldinger og justeringer

5.0 Diskusjon

- 5.1 Analyse og drøfting

6 Konklusjon

7 Refleksjon

8 Litteraturliste

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn og tema

Hovedfokus for denne masteroppgaven er bruken av design thinking som prosessuelt verktøy for brukerorientert innovasjon og verdiskapning i tidligfase eiendomsutvikling

Noen antagelser om den dynamikken som rå i eiendomsbransjen i dag, blant annet basert på det som kommer frem i mediene, i litteraturen og fra praktisk erfaring er at utbyggere ofte fokuserer på to hovedfaktorer, nemlig marginer og reguleringer, mens det å ta hensyn til brukerbehov og satse helhjertet på innovasjonsprosjekter er noe som kommer i annen rekke. Man tar seg ikke alltid nok tid til å jobbe med ide og konseptutvikling i startfasen (Børrud og Røsnes, 2016) og i mange tilfeller er ikke utfallet av utviklingsprosessen nytenkende, men heller av karakteren «det man forventer seg».

Design tenkning er et prosessuelt verktøy som i mange tilfeller inkluderes i innovasjonsprosesser for å gjøre utfallet brukersentrert, nytenkende, involverende og for å minske risiko når det «endelige produktet» introduseres i markedet. En antagelse er derfor at en strukturert, dynamisk og brukerorientert prosess som design tenkning kan høyne verdien på sluttproduktet i eiendomsutviklingsprosesser dersom man ikke på forhånd har effektive prosesser på plass.

Men hva er egentlig design thinking?

«Designere løser problemer og skaper nye løsninger ved å orientere seg rundt mennesket. Design thinking er en menneskeorientert måte å jobbe med innovasjon og utvikling. Den kobler en analytisk tilnærming med intuisjon og kreativitet. Det er bevist at denne måten å tenke og jobbe på kan gi store gevinster.» (DOGA, 2020)

Design thinking har over tid gjort seg gjeldende som en effektivt tilnærming i design og innovasjonsprosesser, på tvers av industrier og fagområder. Det er mye brukt som et innsiktsverktøy for å kunne studere ulike målgrupper og brukere i utviklingen av nye produkter, tjenester og i ulike omgivelser innen man går i gang med større investeringer, produksjon og introduksjon i markedet. En annen viktig faktor er hvordan design thinking brukes for å inkludere og forene ulike perspektiv og aktører omkring mere komplekse problemstillinger og mulighetsområder, blant annet for å sikre større eierskap til prosessen og resultatet, samt å sørge for god flyt og effektivitet videre i utviklingsløpet.

Med dette som bakgrunn har jeg en teori om at flere av metodene og prosessene som brukes innen design thinking også kan være nyttige og effektive i eiendomsutviklingsprosesser ettersom man også her forsøker å samle mange aktører omkring komplekse mulighetsrom og ikke minst har stor nytte av kritisk innsikt om markedet og potensielle brukeres behov så tidlig som mulig i prosessen for å minske risiko for feilgrep og kunne maksimere mulighetsrommet i prosjektet. Jeg ønsker derfor å utforske

bruken av prosesser og metoder relatert til design thinking og om det er vanlig for eiendomsutviklere å ta i bruk noen av disse metodene i eiendomsutviklingsprosessen, da spesielt i tidligfasen.

Ettersom jeg har bakgrunn innen arkitektur, design, innovasjon og forretningsutvikling praktiserer jeg design metodikk gjennom min jobb innen strategisk design per i dag. Jeg har derfor vært spesielt nysgjerrig etter å finne litteratur omkring dette temaet gjennom studieforløpet ved NMBU, i dette henseende relatert til eiendomsutvikling, utvikling av nye former for bolig- og næringskonsepter og gjennomføring av prosesser relatert til transformasjonsområder. Det har vært et overraskende funn så langt å se at det ikke finnes mye informasjon eller litteratur som kobler disse to områdene, nemlig design thinking og eiendomsutvikling. Gjennomføringen av denne masteroppgaven, forskningsmetoden, strategien og designet vil derfor være av utforskende karakter for å kunne skaffe mer kunnskap om hva som rører seg i bransjen per i dag.

Fokusområder relatert til det overordnede temaet

1) innovasjon, nyskaping og brukerinvolvering i eiendomsutviklingsprosjekter

Eiendomsutviklingsbransjen anses for å være litt tradisjonell og lite risikovillig når det gjelder å prøve ut nye konsepter og ideer. Innovasjonstakten i denne bransjen virker derfor ikke like høy som når man sammenligner med andre bransjer som for eksempel helsesektoren, finanssektoren eller telecom industrien. Inkrementelle nyvinninger innen eiendomsutvikling involverer ofte nye løsninger relatert til innovative materialer, klima og miljøteknologi og implementeres gjerne på bakgrunn av nye krav og reglementer som må bransjen må følge (Byggeindustrien, 2020).

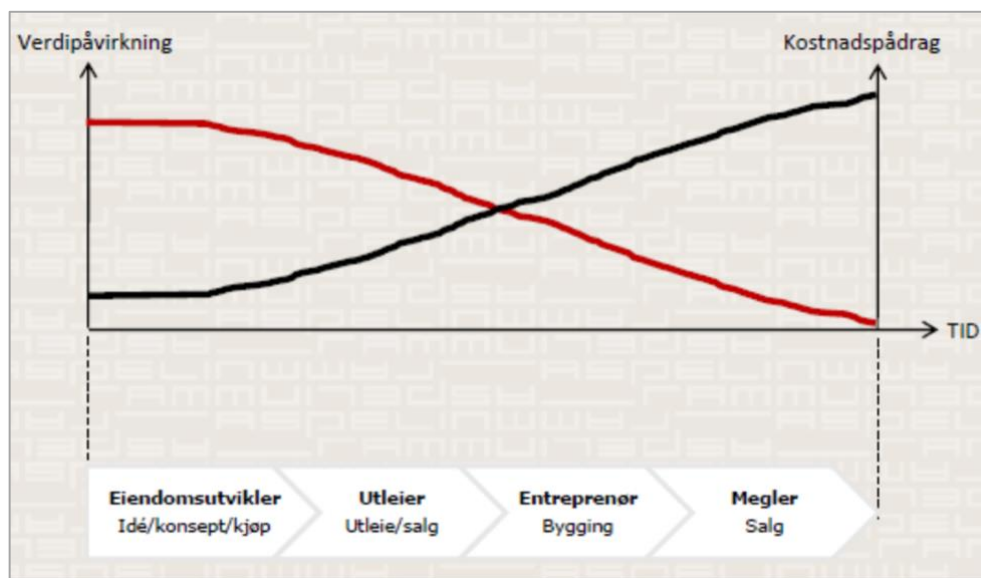
Ettersom eiendomsutvikling i mange tilfeller er en svært kapitalintensiv industri handler det ofte om å håndtere risiko på best mulig måte gjennom hele utviklingsløpet og det er derfor også forståelig at dette er et område som prioriteres og som man må ha ulike strategier for å kunne håndtere og redusere. I mange tilfeller er derfor ikke utfallet av utviklingsprosessen av innovativ karakter, men gjennomført basert på det nivå av risiko man har vært villig til å ta (ibid.).

Mange eiendomsutviklere baserer seg også på erfaring og kunnskap som er opparbeidet over tid i bransjen i det de finner en tomt de ønsker å videreutvikle og skaper visse rammer for konseptet, boligmixen og markedsstrategien ut fra denne type innsikt, noe som vil si at man baserer fremtidig byggeri på fortidens erfaring (Bertling, 2020). Gjennomgang og kunnskap om fremtidige beboeres behov gjøres oftest gjennom kvantitative undersøkelser, statistisk datainnhenting og generelle markedsanalyser som innhentes blant annet fra prosjektmeglere og analysebyråer. Kvalitative studier av brukere, hvor man observerer hvordan beboere faktisk lever i sin hverdag, er tettere på dem for å forstå hva deres tanker, drømmer og behov er, hører og leser man mindre om i denne bransjen (Intervju, Heisholt, 2020). I denne type undersøkelser er man ofte på jakt etter uutalte behov eller behov som gjerne skulle vært dekket gjennom nye løsninger eller nye kombinasjoner av løsninger.

Her er man ute etter små aha øyeblikk som kanskje ikke krever så mye innsats fra de som utvikler løsningene, men som kan bety mye for en bruker eller beboer, i dette tilfellet i deres hverdag.

Når det gjelder brukerinvolvering i eiendomsutviklingsprosessen virker det som dette skjer i de fleste tilfeller fordi planmyndigheter krever det, og ikke nødvendigvis fordi utbyggere ser på det som et unikt fortrinn eller fordi det kan verdiøke utfallet av utviklingsprosessen. Kravet om medvirkning inntreffer først i reguleringsfasen, hvor mange av ideene og konseptet har fått nokså klare rammer og føringer. Noen eiendomsutviklere velger likevel bevisst å involvere «nabolaget» og andre som berøres av prosjektplanene i området som skal utvikles fra start for å kunne engasjere, lære og sikre eierskap tidlig i prosessen (Intervju Osnes, 2020).

I faget EIE 310 Eiendomsmarked og analyse, introduserte Øystein Kristoffersen modellen nedenfor i sin forelesning «Strategisk søk etter eiendom med utviklingspotensial». I følge Kristoffersen er modellen forankret i litteratur og markedsinnsikt relatert til eiendomsutvikling og er basert på erfaring omkring de ulike fasene denne utviklingen består i.



Modell: Presentasjonsdekk (slide 3), Ø. Kristoffersen, Strategisk søk etter eiendom med utviklingspotensial.

Modellen deler opp de ulike fasene slik:

1 Idé/konsept/kjøp (Eiendomsutvikler) 2 Utleie/salg (Utleier) 3 Bygging (Entreprenør) 4 Salg (Megler)

I det vi ser nærmere på modellen kan vi også se at verdipåvirkningen man har i et eiendomsutviklingsprosjekt, relatert til kostnadspåslaget er størst helt i begynnelsen av prosjektet som er den delen som innebærer idé, konsept og kjøp i regi av eiendomsutvikleren. Det vil da si at ideene og konseptene man utarbeider, samt måten man jobber på i begynnelsen av et prosjekt vil kunne påvirke resten av prosessen enten positivt eller negativt. Ettersom eiendomsprosjekter og eiendomsutvikling som oftest innebærer stor risiko gjennom blant annet å være svært ressurskrevende og kapitalintensive som nevnt tidligere, er det derfor særdeles viktig å ta de riktige

valgene fra starten og basere videre avgjørelser på konseptuelle grep som er veloverveide og innsiktsfulle. Det vil derfor være viktig å legge vekt på hvilke metoder og prosesser som best faciliterer for nettopp dette (Kristoffersen, 2018).

2) Omdømme, profilering & merkevarebygging som strategisk fokusområde

Omdømme og merkevarebygging er et strategisk satsningsområde som mange ulike bransjer og aktører fokuserer sterkt på. Ettersom konkurransen i markedet viser seg tøffere og internasjonale konkurrenter tiltrer nye markeder er det viktig å både kunne fremstå relevant, troverdig og ikke minst nyskapende, samfunnsengasjert og aktuell. (Nordhagen & Rogne, 2017). Brukere og konsumenter ønsker å kunne identifisere seg med bedriftene som tilbyr ulike produkter og tjenester og i mange tilfeller ønsker de også å kunne være med å utvikle nye ideer og konsepter. Omdømme og merkevarebygging er også relevant for eiendomsutviklere, og hvordan de anses blant befolkningen, politikere og potensielle samarbeidspartnere har ofte mye å si for hvilken «goodwill» de opplever når de skal utvikle nye tomter, områder og nabolag (Leikvam og Olsson, 2014). Det å kunne ha et godt omdømme og en solid og troverdig merkevare å lene seg på i planprosesser når detaljreguleringer skal forhandles om er viktig.

3) Fokus på samfunnsansvar, CSR og bærekraftig utvikling i eiendomsutviklingsprosjekter

Også i eiendomsbransjen rettes det nå større fokus på et helhetlig perspektiv hva gjelder bærekraftig utvikling og det å oppnå en trippel bunnlinje, gjennom miljømessige, sosiale og økonomiske forhold. Når man innlemmer alle dimensjonene her oppnår man reell bærekraftig utvikling (Norsk Eiendom, 2019). Bransjeorganisasjonen Norsk Eiendom fremmer at «Bærekraft er konkurransekraft» og at eiendomsbransjen har et ansvar og en rolle i det å skulle nå FNs bærekraftsmål. Bærekraftsmålene er en global og felles arbeidsplan som skal nås innen 2030. Fokuset på innovasjon og nyskapning innen eiendomsutvikling ofte rettet mot det miljømessige aspektet, mens den sosiale delen av bærekraftig utvikling ikke fokuseres like mye på (Norsk Eiendom, 2019). Det å kunne ta del i samfunnsmessige utfordringer som for eksempel en økende andel friske eldre mennesker og deres behov for nye boligkonsepter, eller økende sentralisering og urbanisering som betyr mindre plass for flere mennesker er oppgaver som eiendomsutviklingsbransjen kan spille en viktig rolle i å løse. Samhandling, samskaping og menneskeorienterte innovasjonsprosesser er alle kritiske verktøy for å kunne ta del i å løse større samfunnsutfordringer, som også kan vise seg å skape nye forretningsmuligheter for aktører som er villig til å ta satse på dette og som er åpne for nye ideer og konsepter.

1.2 Problemstilling og forskningsmål

Problemstilling

Hovedfokuset ligger på hvorvidt bruken av design thinking som prosessuelt verktøy for brukerorientert innovasjon og verdiskapning i tidligfase eiendomsutvikling kan være en effektiv og passende metodikk også for denne bransjen.

Forskningsområde

Når det gjelder selve forskningsområdet søker jeg å finne ut mer om hvordan ulike eiendomsutviklere per i dag gjennomfører og prosjektleder eiendomsutviklingsprosesser og om de har et bevisst forhold til bruken av design thinking som verktøy for å kunne oppnå økt brukerinvolvering og innovasjon. Hovedfokuset vil derfor ligge på hvilke metoder de tar i bruk, spesielt i tidligfasen, for innhenting av markedsinnsikt, brukerinvolvering, samskapning, idegenerering, prototyping og testing av konseptene som utvikles for de videre fasene av eiendomsutviklingen.

Forsknings spørsmål

1. Hvordan ser eiendomsutviklingprosessen ut i praksis, sammenlignet med modeller fra teorien?
2. Er det mulig å benytte design thinking som prosess i tidligfasen eller i andre faser av eiendomsutvikling, og i så tilfelle hvordan kan en slik prosess da brukes på best mulig måte?
3. Hvilke potensielle gevinster vil bruken av design thinking i eiendomsutviklingsprosesser kunne gi?

Forskningsmål

1) Søkelys på design thinking som prosessuelt verktøy

Ett av forskningsmålene dreier seg om å sette søkelys på temaet design thinking som prosess og potensiell tilnærming for brukerinvolvering og økt innovasjon i eiendomsutvikling. Basert på argumentasjonen innledningsvis, med hensyn til at eiendomsutvikling går for å være en noe tradisjonell bransje hvor marginer og reguleringer er hovedfokus, kan det være viktig å se til «best practice» og lære av andre bransjer som har gjort suksessfulle grep for å øke både brukerinvolvering og innovasjon gjennom menneskeorienterte prosesser og metoder.

2) Relevant litteratur for prosjektledelse innen eiendomsutvikling

Et annet mål er å bidra til å skape dokumentasjon og relevant litteratur innen området som omhandler prosjektledelse og eiendomsutvikling. Som blant annet Gunnar Leikvam og Nils Olsson beskriver (Eiendomsutvikling, 2014) så er det et problem at det finnes for lite faglitteratur på norsk innenfor eiendomsutvikling og det som finnes er i mange tilfeller mangelfullt. Dette var noe av deres motivasjon for å skrive boken Eiendomsutvikling som nå tas i bruk ved ulike universiteter i Norge.

3) Utvikling av en prototype - design thinking prosess for eiendomsutvikling

Et tredje mål med denne forskningen er, basert på innsikten, datagrunnlaget, analysene og konklusjonene å kunne skape en prototype som kan benyttes i eiendomsutvikling for utviklere eller andre interessenter som er involvert og som kan ha nytte av denne type verktøy og arbeidsprosess.

1.3 Avgrensning

Gjennom en kvalitativ tilnærming vil oppgaven begrense seg til å intervju fire representanter fra ulike eiendomsutviklere. Ut fra valgte metode og det tilhørende rammeverket for forskningsresultater på dette området, er dette regnet som et utvalg som er godt nok for å kunne sammenligne datagrunnlaget og funnene fra innsiktsarbeidet.

1.4 Oppgavens oppbygning

Kapittel 1: Innledning, bakgrunn og tema

Dette kapitlet gir en introduksjon til valgte tema og bakgrunn for fokusområdet. Her vil man også få introdusert forskningsspørsmålet, samt hvordan dette vil besvares og avgrensninger omkring oppgaven og den metodiske tilnærmingen.

Kapittel 2: Teoretisk tilnærming

Dette kapitlet introduserer og forklarer ulike områder som belyser det innledende og overordnede tema ytterligere. Dette vil da dreie seg om utredning, definisjon og teori relatert til følgende områder:

- Eiendomsutvikling (mulighetsrom, utviklingsprosesser, aktører, markedsanalyser, samfunnsansvar)
- Design thinking (introduksjon, historisk bakgrunn, prinsipper, tilnærming, prosesser og metoder)

Kapittel 3: Metode

Dette kapitlet introduserer leseren for hvilken forskningsmetode, strategi og design som er valgt for å kunne gjennomføre forskningen, gjennom å innhente datagrunnlaget, ferdigstille analysen, drøftingen og konklusjonen. Med andre ord gir dette kapitlet svaret på hvilke metoder som anvendes for å besvare oppgavens problemstilling.

Kapittel 4: Analyse og presentasjon av funn

Dette kapitlet presenterer datagrunnlaget og innsikten som er hentet inn fra de ulike eiendomsutviklerne. Her vil man få en systematisk oversikt og et sammenligningsgrunnlag som vil kunne gi underlaget for videre analyse, diskusjon og konklusjon.

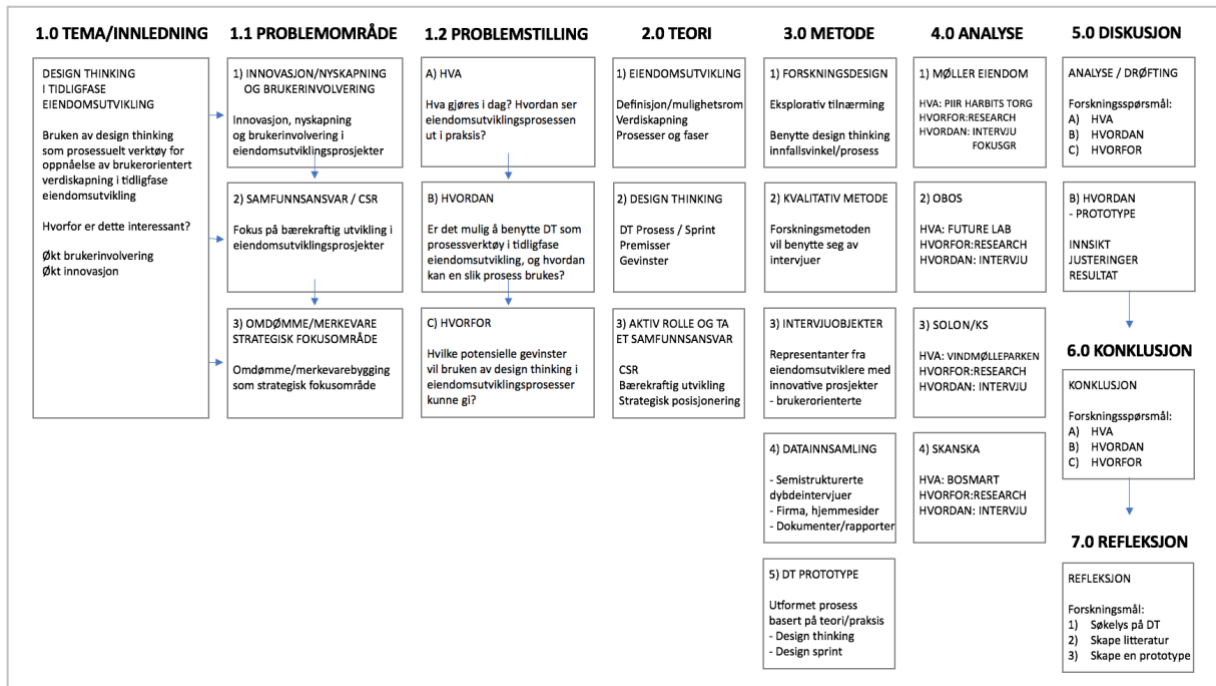
Kapittel 5: Diskusjon

Dette kapitlet presenterer en diskusjon med utgangspunkt i kapittel 4 og den innsikten som er innhentet der, gjennom både intervjuer og online dokumenter, hjemmesider o.l. Her vil man også se på forskningsspørsmålet og datagrunnlaget opp i mot teorien som er presentert i kapittel 2.

Kapittel 6: Konklusjon

Dette kapittelet beskriver den avsluttende konklusjonen på masteroppgaven og vil også presentere en foreslått prototype relatert til en design thinking prosess for tidligfase eiendomsutvikling. Her vil man i tillegg presenteres for noen refleksjoner omkring forskningsresultatet og forslag til videre forskning.

Illustrasjon: En systematisk oversikt over oppgavens oppbygning med kapitler, tema og fokus



2.0 Teoretisk tilnærming

2.1 Anvendt teori

Denne delen av oppgaven har til hensikt å skape et teoretisk rammeverk for å kunne sammenstille den teoretiske delen relatert til det overordnede temaet og problemstillingen, med funnene fra datagrunnlaget som samles inn gjennom diverse undersøkelser, dokumentanalyser og intervjuer. Målet med oppgaven er å finne ut mer om hvordan ulike eiendomsutviklere per i dag gjennomfører og prosjektleder eiendomsutviklingsprosesser og om de er bevisste på bruken av design thinking som verktøy for å kunne oppnå økt brukerinvolvering og innovasjon. På bakgrunn av problemstillingen introduseres de videre områdene i kapittelet som rammeverk for videre analyse og diskusjon.

Det ene feltet som beskrives ytterligere og som vil bli brukt som teoretisk fundament relateres til området eiendomsutvikling og de ulike fasene, prosessene, aktørene, medvirkning og samfunnsansvar, merkevarebygging og omdømme. Det andre feltet innebærer design thinking, med tilhørende historisk bakgrunn, prinsipper, prosesser og metoder. Mot slutten av kapittelet vil jeg se på forskjeller og likheter relatert til prosesser som benyttes i henholdsvis eiendomsutvikling og design thinking og ut fra dette se på om de to prosessene virker å kunne operere komplementært. Jeg vil også skisse opp en prototype som skal testes via tilbakemeldinger fra representantene fra eiendomsutviklingsaktørene som intervjues. Prototypen baseres både på teori og på egne erfaringer fra å ha studert og jobbet med design thinking prosesser innen strategisk design de siste tjue årene.

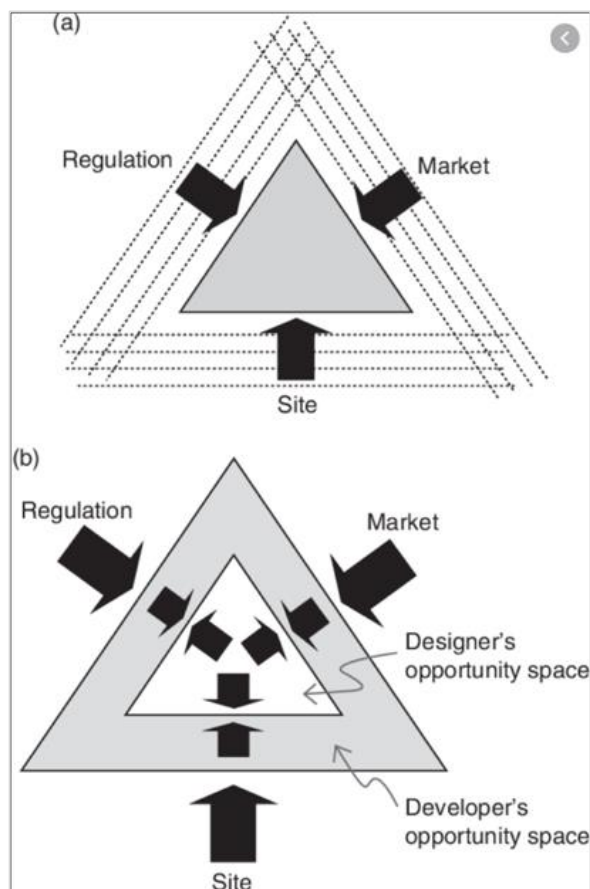
2.2 Hva innebærer eiendomsutvikling?

Eiendomsutvikling som felt defineres i boken Eiendomsutvikling av Leikvam og Olsson (2014) som følger «Å transformere et stykke areal fra en tilstand til en annen, slik at arealet gis en verdiøkning i seg selv, eller i form av løpende avkastning». Videre nevnes det at motivasjonen bak en transformasjon som skal kunne klassifiseres som eiendomsutvikling er verdiskaping, oftest i form av verdien har økt økonomisk sett eller at verdiskapingen er relatert til samfunnsmessig nytte. Selve verdiskapingen i eiendomsutvikling trenger ikke nødvendigvis involvere oppføring av et fysisk byggverk eller ombygging av bygg som allerede eksisterer. Den kan skje via områder som konseptutvikling eller planutvikling i tilknytning til et område eller et bygg. Det å skifte leietakere som er villige til å betale mer enn forrige leietaker kan også ses på som verdiskaping. Ut fra dette perspektivet argumenteres det for at det ikke nødvendigvis er selve arealet eller bygget som er de viktigste faktorene i eiendomsutvikling, men at solid kompetanse og kapasitet kan være vel så viktig. Eiendomsutvikling består av dynamiske prosesser, derfor er endringsmetodikk viktig for å kunne understøtte denne prosessens natur, med sine klare iterative steg. Det å kunne sjekke inn ved viktige milepæler underveis er viktig for å kunne justere prosjektet i henhold til det overordnede målet. Her vil man også innlemme beslutninger om å terminere prosjektet eller gå for en plan B dersom dette er nødvendig. Når eiendomsprosessen beskrives, visualiseres den ofte som en strukturert og faseinndelt prosess. Leikvam og Olsson (2014) argumenterer for at prosessen i praksis er av iterativ karakter, med behov for fleksibilitet og hvor man ofte må gå tilbake til foregående steg i prosessen. Grunnen til

at eiendomsutviklingsprosjekter trenger en del fleksibilitet underveis er det at slike prosjekter innebærer mye usikkerhet og stor grad av risiko. Denne usikkerheten blir gjerne større etterhvert som prosjektene drar ut i tid, og jo lengre et prosjekt varer jo større er også risikoen for at de faktorene man forholdt seg til i starten har endret seg og man må her forholde seg til nye rammer.

Eiendomsutviklerens mulighetsrom

Fra boken *Urban Design in the Real Estate Development Process* (2011) av Tiesdell og Adams beskrives en modell relatert til "opportunity space theory". Her beskrives eiendomsutviklerens mulighetsrom som begrenset av rammer relatert til regulering, marked og tomt. Hvis man skal ha mulighet for å utvikle et prosjekt må det tas hensyn til den stedlige konteksten for å kunne svare på etterspørselen i markedet eller økonomien til den som eier prosjektet, samt reguleringene som allerede er satt av myndighetene. Jo mer begrenset man er gjennom disse rammene desto mer begrenset er det mulighetsrommet man må forholde seg til, i det man etablerer og skaper nye utviklingsprosjekter. Her vil man også operere med interne og eksterne regler som vil gi føringer for mulighetsrommet. Interne regler er de man setter som rammer selv, mens eksterne regler kan relateres til eksempelvis budsjettammer, return on investment (ROI), risikovillighet etc. Mulighetsrommet til en designer eller arkitekt vil påvirkes av mulighetsrommet til en utvikler i det en utvikler allerede setter noen rammer man må forholde seg til i prosjektet.



Modell: Eiendomsutviklerens mulighetsrom (Børrud og Røsnes, 2016 s. 110)

Faser i eiendomsutvikling

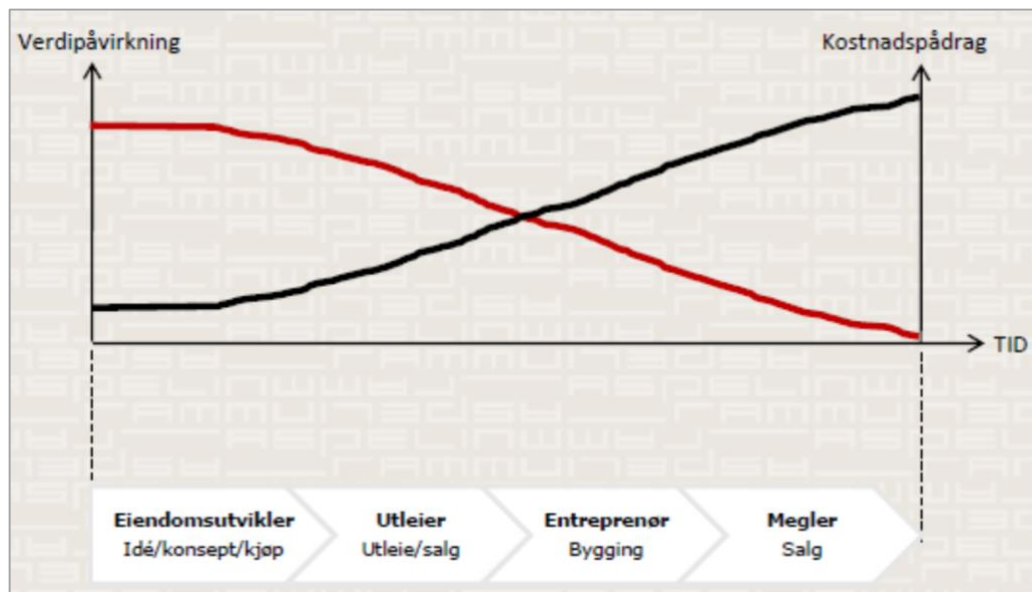
Eiendomsutviklingsprosessen deles gjerne inn i faser for å synliggjøre arbeidsprosessene, temaer og risikoer som gjerne oppstår (Ness og Øyasæter, 2018). Det skisseres ofte fire hovedfaser:

- 1) Avklaringsfase/tidligfase
- 2) Planleggings-/reguleringsfase
- 3) Gjennomførings-/utbyggingsfase
- 4) Drifts- og vedlikeholdsfasen

Det finnes også en del eksempler som vil bli presentert videre i dette kapitlet som involverer flere inndelinger enn de fire hovedfasene ovenfor. Når man beveger seg fra teori til praksis er ikke fasene like oppdelt som det illustreres i modellene, og flere av temaene er gjennomgående og til dels også overlappende (Ness og Øyasæter, 2018). Mange eiendomsutviklingsprosjekter starter gjerne ikke med «blanke ark» ettersom mange føringer og retningslinjer allerede er lagt gjennom planer og offentlige reguleringer. Uavhengig om fasene vil gjennomføres nøyaktig slik i praksis eller ikke er det nyttig å ha en oversikt og en sjekkliste for å være sikker på at de ulike områdene og problemstillingene tas hensyn til underveis. Mange av faktorene som gjennomføres senere i utviklingsløpet bør likevel planlegges for tidlig i prosessen. Krav og behov som endres og som man ikke har tatt høyde for tidlig i prosessen kan ha enorme økonomiske konsekvenser og utviklere ønsker derfor så mye forutsigbarhet i prosjektløpet som mulig. Det argumenteres for at noe av det viktigste i eiendomsutvikling dreier seg om å forutse, avklare, regulere og håndtere ulike risikoer for å kunne utnytte eiendommens verdipotensial. Det er svært viktig at ulike avtaler og kontrakter utarbeides på en god måte og det krever også at man har god innsikt og kontroll på plan- og byggesaksprosessene (ibid.).

I faget EIE 310 Eiendomsmarked og analyse ved NMBU, introduserte Øystein Kristoffersen modellen nedenfor i sin forelesning «Strategisk søk etter eiendom med utviklingspotensial». I følge Kristoffersen er modellen forankret i litteratur og markedsinnsikt relatert til eiendomsutvikling og er basert på erfaring omkring de ulike fasene denne utviklingen består i. Modellen deler opp de ulike fasene slik:

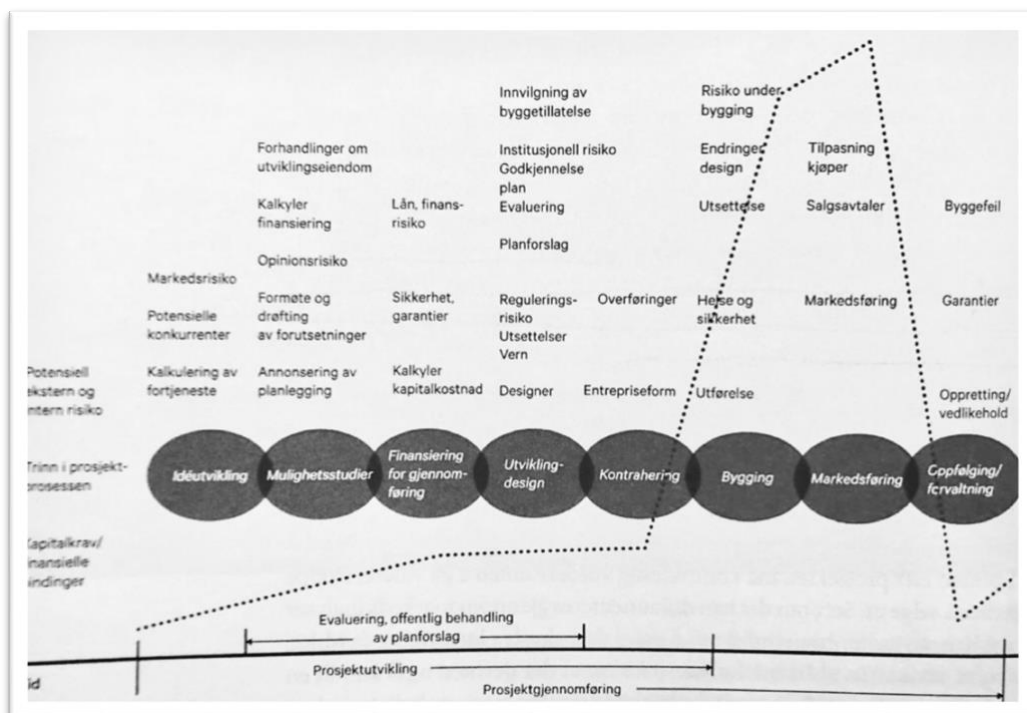
- 1: Idé/konsept/kjøp (Eiendomsutvikler)
- 2: Utleie/salg (Utleier)
- 3: Bygging (Entreprenør)
- 4: Salg (Megler)



Modell fra presentasjonsdekk (slide 3), Ø. Kristoffersen, Strategisk søk etter eiendom med utviklingspotensial.

I det vi ser nærmere på denne modellen kan vi også se at verdipåvirkningen man har i et eiendomsutviklingsprosjekt, relatert til kostnadspådraget er størst helt i begynnelsen av prosjektet som er den delen som innebærer idé, konsept og kjøp i regi av eiendomsutvikleren. Tar man denne modellen i betraktning vil det da si at dette er en svært kritisk fase å kunne optimalisere, i forhold til å kunne påvirke den overordnede verdien i prosjektet.

Åttetrinnsmodellen er en annen modell fra Prosjektbasert byutvikling (Børrud og Røsnes, 2016).



Modell: Åttetrinnsmodellen inspirert av Miles et al. (2007, s 7) fra Prosjektbasert byutvikling (Børrud og Røsnes, 2016 s.188)

Denne viser prosjektutvikling, prosjektevaluering og prosjektgjennomføring på en tidslinje som overlappende faser. Prosjektutviklingsfasen i denne modellen dreier seg om hvordan prosjektidéen kan ta form slik at den er mulig å gjennomføre, men også hvordan denne fasen er nødvendig for å utvikle et offentlig dokument som underlag for å kunne godkjenne et prosjekt til prosjektgjennomføringsfasen. Her beskrives prosjektutviklingen i fem faser:

- 1) Idé og initiering
- 2) Oppstart og kontekst
- 3) Utforskning av prosjektide
- 4) Bearbeidelse av prosjektforslag
- 5) Vurdering av forhold i tidligere faser som vil virke inn på mulighetene for prosjektgjennomføring

Videre argumentasjon for hvor viktig selve idéfasen som er første steg i prosjektutviklingen, fremkommer også gjennom denne åttetrinnsprosessen som er inspirert av Mike Miles (Miles et al., 2007). Her setter det spesifikt søkelys på denne delen av prosessen og hvor viktig den er for å kunne oppnå videre suksessfull utvikling. Det beskrives som kritisk å kunne ha en «exit-strategi» for å kvitte seg med de ideene som ikke bør tas med videre i prosjektet og det å ha en iterativ prosess hvor man tester ut, bearbeider, forkaster og utarbeider nye ideer. Det argumenteres også for at prosessen forutsetter at ideene som genereres er gode, men at det er like viktig at de bearbeides på en god måte. Utfallet av eiendomsutviklingen er derfor svært avhengig av at den første fasen er suksessfull.

I boken Eiendomsutvikling (Leikvam og Olsson, 2014) har Tor Medalen beskrevet en fasemodell slik:

Tidligfase:

- Ide/mål
- Tomtesøk, akkvisisjon
- Markedsanalyser
- Mulighetsstudier, konsept

Reguleringsfasen:

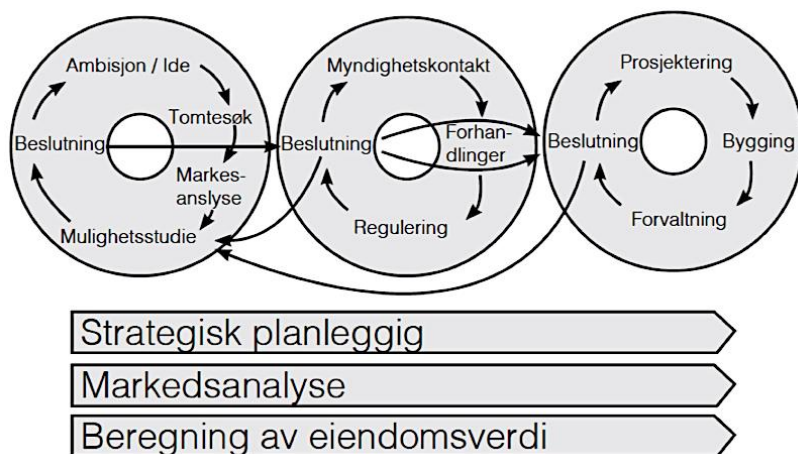
- Myndighetskontakt
- Rammeavklaring
- Forhandlinger/avtaleinngåelser
- Regulering

Gjennomføring:

- Prosjektering
- Markedsføring/salg
- Bygging
- Ferdigstilling og forvaltning

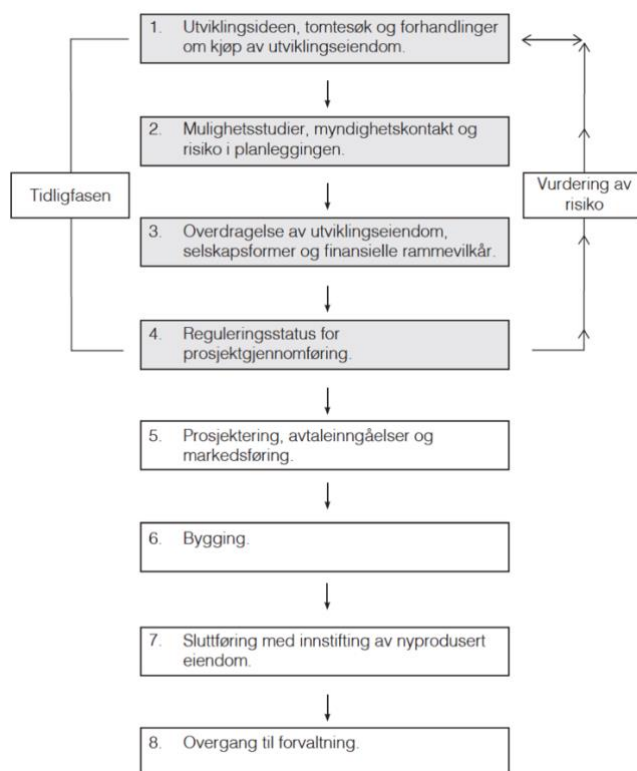
Underveis prosesser:

- Kalkyler for beregning av eiendomsverdi
- Strategisk planlegging, (internprosess), porteføljevurdering



Figur x: Iterativ fasemodell med tilkoblingsløyper (Leikvam og Olsson, s. 26)

Visse faser i denne prosessen har større muligheter så vel som risiko enn andre faser, og eiendomsutviklere vil derfor vektlegge fasene hvor selve grunnlaget for å kunne øke verdien i prosjektet ligger, samt der hvor muligheten for å kunne påvirke risiko kan reduseres. I likhet med gjennomføring av andre store prosjektløp er muligheten for å kunne redusere risiko størst i den tidligste fasen og derfor også muligheten for gevinst. På bakgrunn av dette argumenteres det for at tidligfasen i eiendomsutvikling har et mye større potensiale for verdiskaping enn de andre fasene. Dette synet understøttes også av Røsnes og Kristoffersen (Eiendomsutvikling i tidligfase, 2014) som skisserer en sekvensmodell som vist under.



Figur x: Sekvensmodellen (Røsnes og Kristoffersen, s. 14)

Denne modellen har mange likhetstrekk med Medalens modell, men her innlemmes også det fjerde steget i prosessen med reguleringsstatus for prosjektgjennomføring i det de beskriver som tidligfasen. Dette steget har Medalen innlemmet som en egen fase han kaller reguleringsfasen.

Eiendomsutvikling dreier seg om å utføre gjentagende analyser, hvor de mest sentrale analysene er: tomteanalyse, prosessanalyse, markedsanalyse og konseptvurderinger. Her er de ulike analysene gjensidig avhengige av hverandre. For eksempel er evaluering av tomt forbundet med høy risiko dersom man ikke har en ide om hvem en potensiell kunde er, noe som også gjelder forholdet mellom konseptet man velger og hvilket behov i markedet dette vil kunne dekke. Hvis man ikke har oversikt over hva en kunde ser etter er det også vanskelig å skulle utvikle et relevant konsept (Leikvam og Olsson, 2014).

Tidligfase eiendomsutvikling

Videre utdyping av tidligfase eiendomsutvikling vil først gjøres på bakgrunn av Medalens modell som vist tidligere og som innebærer de fire områdene som beskrives videre i kapittelet (Leikvam og Olsson, 2014) og gjennom prosjektutviklingsdelen fra åttetrinnsmodellen (Børrud og Røsnes, 2016).

Tidligfase: Iterativ fasemodell

Ide/mål

Aktørene i slike utviklingsprosesser er ofte mange og har også ofte ulike ambisjoner, noe som gjør at det kan være komplisert å skulle orientere seg rundt felles målbilde. Det er viktig i slike startfaser å ha klare og definerte mål og at prosjektet i seg selv må være forankret omkring en ide. I denne fasen må man også bruke tid og ressurser på å teste om ideen man har utviklet er god og om målene man har fastsatt er mulig å oppnå. På dette stadiet er det viktig å ha godt underlag i forhold til kunnskap og innsikt som sørger for at det er mulig å teste både ide og mål. Det augmenteres her med at eiendomsutviklere i mange tilfeller er mer opptatt av avkastningskravet de er ute etter enn å oppnå et godt resultat i form av faktisk brukskvalitet i de opparbeidede arealene som selges ut i markedet. Ole Jonny Klakegg påviste gjennom sin doktorgrad at mange prosjekter i denne fasen bærer preg av uklare konsepter og vagt formulerte ideer og knytter dette til at man ikke har skaffet seg god nok innsikt på dette tidspunktet for å kunne kartlegge kritiske behov og derfor også kunne ha oversikt over de muligheter som finnes. Han stiller derfor spørsmålet:

«Vet vi hva vi vil med prosjektet når vi ikke en gang har et klart formulert mål – og vil vi kunne velge det mest hensiktsmessige konseptet når målet ikke er avklart?» Klakegg, 2008

På bakgrunn av dette anbefales det derfor å ha følgende avklaringer på bordet når man tar fatt på eiendomsutviklingen: en klar definisjon omkring ideen og forutsetninger for målet og ideen, ideen må

være realistisk (man må ha nødvendige egenskaper og ressurser for å nå målet, gjerne også kunde), og man må forholde seg til ideen så lenge forutsetningene er på plass, samt en strategi hvis ikke.

Målene man søker å nå kan både gjelde prosess og resultat. Suksess relatert til et samfunnsperspektiv bør inkludere begge, noe som gjenspeiler at ideen/målet bør gå utover det å kun maksimere utbyttet i prosessen. Man bør også utarbeide en interesseanalyse og definere et utfallsrom (definere øvre og nedre grense for avkastning). Klarlegging og avgrensning av dette utfallsrommet er en veldig viktig del av denne fasen. Hvis definert utfallsrom ikke oppnås må man planlegge for en avbruddsstrategi. Det vil si at man må enten stoppe prosjektløpet eller ha opparbeidet en annen prosjektide som kan generere verdi. Det at prosessen strekker ut i tid er en faktor som vil kunne øke risiko og det er derfor viktig at aktørene som involveres snakker effektivt sammen. Interessentanalyse er en analyse av målet opp i mot ulike situasjoner som kan inntreffe i løpet av prosjektet. Analysen dreier seg om å identifisere hvordan man bør håndtere ulike interessenter i et eiendomsutviklingsprosjekt.

Tomtesøk og akkvisisjon

Tidligfasen involverer søk og analyse av tomter. Gjennomføringen av tomtesøket kan da være avhengig av hvilken ide eiendomsutvikleren har i forkant som vil gi føringer for krav til egenskaper og lokalisering på tomten eller man har kanskje allerede kjøpt eller har tilgang til en tomt, slik at ide og mål utarbeides i etterkant. Det å gå til anskaffelse av en eiendom kalles også for akkvisisjon. Mange eiendomsutviklere har en portefølje med eiendommer som gjerne er strategisk oppbygd. Når man skal inn og vurdere en tomt ser man både på potensielle kunder og eventuelle konkurrenter i området omkring. I og med at det går en del tid fra man har kjøpt en tomt til man har bygget og man er klar for salg tar det ofte flere år i mellom. Det man da gjør er å studere disse faktorene i nåtid, mens man samtidig har behov for å spå inn i fremtiden gjennom å forsøke å identifisere de markedstrender som vil vise seg fremover i tid. Relevansen i vurderingene av markedet vil derfor være synkende.

Markedsanalyser

Markedsarbeid innebærer kartlegging av markedet, vurderinger av definert marked og jobben som legges i å nå ut til potensielle kunder. Dette arbeidet involverer ikke bare eiendomsutvikleren, men også meglere og reklame- og kommunikasjonsbransjen. I denne fasen vil man utføre kundeanalyse for å finne frem til riktig kundegruppe gjennom å gruppere kundene i ulike segmenter som man kan ta stilling til i forhold til konseptet. Her innhenter man statistikk og spørreundersøkelser. Mye av innsikten her vil være kvantitativ, som vil si at tilbakemeldingene ofte er mer generelle og går gjerne ikke i dybden av målgruppens behov. Man setter også opp analyser gjennom scenariobeskrivelser hvor man setter opp en kunde som en fiktiv person med visse tilhørende egenskaper. Målet er her å få større innsikt i hva en potensiell kunde er villig til å gi for et visst produkt. Basert på det man har av tilgjengelig informasjon vil man så komme frem til noen prisvurderinger.

Mulighetsstudier og konsept

Mulighetsstudier relatert til eiendomsutvikling er analyser av tomter og bygg som har til hensikt og evaluere volum og formål slik at man på denne måten får en ide om de største utfordringene i prosjektet. Dette studiet gir derfor både et underlag for økonomiske vurderinger og hvilken type prosess man har behov for og hvor komplisert denne vil være, samt at den vil kunne gi en oversikt over utfordringer relatert til tomten. Den også kan brukes som et salgsdokument ovenfor politikere, administrasjon, grunneiere eller investorer. Mulighetsstudie er arbeid som gjøres i tidligfasen og kan innebære kalkyler, prosessvurderinger, tekniske analyser, volumberegninger eller visuelt materiale. Mange utviklere uttrykker likevel at det er selve «magefølelsen» som er den viktigste faktoren for videre beslutninger og det er derfor nødvendig at de setter seg inn i problemområdet og analysene utover å «blindt» stole på konsulenter som utarbeider mulighetsstudie (Leikvam og Olsson, 2014).

Basert på undersøkelser omkring eiendommen og ideen man har utarbeidet kan man starte selve utviklingen av konseptet. Samset (2008:s. 131) definerer et konsept slik «Et konsept er en tankekonstruksjon som er ment å løse et problem eller dekke et behov». Konseptene som utarbeides må være løsningsalternativer som ansees å være reelle. I kontekst av eiendomsutvikling vil et konsept innebære en formulering av både et fysisk produkt og et produkt med en tilhørende kunde. For å kunne oppnå en god prosess for konseptutviklingen er det viktig at prosjektets målformuleringer er så reelle og entydige som mulig. Hvis ikke formuleringene av målene som er satt er gode nok vil det kunne oppstå en problematikk som hindrer prosjektets suksess. Dette kan eksempelvis være:

- Er vi klar over hva vi ønsker med prosjektet når vi ikke har et klart definert mål?
- Kan vi ta et valg omkring konseptet som er mest hensiktsmessig når målet ikke er avklart?
- Er et mål noe vi ikke tar hensyn til i praksis?

Tidligfase: Prosjektutviklingen i fem faser, fra åttetrinnsmodellen (Børrud og Røsnes, 2016)

A) Ide og initiering

Det er flere utgangspunkt man kan ha for å starte et eiendomsutviklingsprosjekt. Det ene er at man har et bygge behov eller et program man ønsker realisert, det andre er at man allerede har en tomt men man trenger selve byggeoppgaven. Hvis man har en byggeoppgave, men ingen tomt vil rekkefølgen på prosjektutviklingen foregå omtrent i denne rekkefølgen: hva er programmet, beskrivelse av dimensjoneringstall og funksjonskrav, programmering, budsjettering/kalkyle, krav til lokalisering og tomtesøk. Hvis man har tomt og trenger en byggeoppgave vil rekkefølgen være omtrent slik: tomteanalyse, markedsvurderinger og gjennomføringsmuligheter.

Når vi ser på denne første fasen, idé og initiering argumenteres det her for at det å utvikle og investere i eiendomsprosjekter ofte handler om noe mer enn kun det å oppnå økonomisk gevinst, men at man faktisk er ute etter å skape noe som både begeistrer og som er med å skape verdi både for enkeltmennesker og for samfunnet som helhet. Eiendomsutvikling er derfor noe som er interessant for ulike investorer ettersom det er en kombinasjon av økonomisk verdiskapning, visjonær tenkning, konkrete resultater, og samfunnsmessig forankring (Haila, 1991). Utsagnet «*Developers need new*

ideas so that their firms can stay in business» (Miles et al., 2007, s 185) beskrives som en av de viktigste motivasjonsfaktorene til en eiendomsutvikler. Dette betyr at nyskaping, innovasjon og effektiv idégenerering som leder til utradisjonelle tanke spring er en viktig del av den første fasen i et eiendomsutviklingsprosjekt, samt at metodene man bruker for å komme frem til nye ideer i tidlig fase eiendomsutvikling må kunne understøtte og oppnå nettopp dette. Metoder og prosesser som tas i bruk i det man har identifisert en konkret byggeoppgave, kan utarte seg forskjellig og beskrives som både åpne og eller mer styrte (Børrud og Røsnes, 2016).

B) Oppstart og kontekstforståelse

Når man har bestemt seg for en ide man ønsker å utvikle og man i tillegg har en tomt, kan prosjektutviklingen formelt begynne.

Kontekstforståelsen tar prosjektideen inn i en fysisk, samfunnsmessig og institusjonell kontekst som kan avklare om ideen kan tas videre til et gjennomførbart prosjekt. Man tar gjerne i bruk mapping-teknikker hvor man har mulighet for å tolke områdets fysiske struktur og dets historiske utvikling opp i mot sosio-kulturelle, demografiske og samfunnsøkonomiske trender. Det er opp til eiendomsutviklerne hvorvidt de ønsker å involvere ulike interessenter, nabolaget og planmyndigheter på dette tidspunktet. Dersom man søker innspill og ønsker å kartlegge kritiske røster kan det være en ide å involvere disse i denne fasen slik at man får bedre oversikt over hva som kan la seg gjøre og ikke, og hvor man bør legge ned ressurser og videreutvikle de konseptene man nå sitter med.

Gjennom en tomteanalyse vil man kunne kartlegge blant annet byggetomtens størrelse, form og fysiske egenskaper som igjen legger føringer for hva man kan bygge og hvordan. Det er viktig å få oversikt over både muligheter og begrensninger. Utvikler bør her undersøke ulike alternativer som kan være en dokumentasjon på konsekvenser og muligheter får bevaring, gjenbruk eller det å rive bygg som allerede står på tomten. Det er viktig og få oversikt over potensielle tids- og kostnadsdrivere slik at man har mulighet for å redusere risikoen for uforutsette krav og hendelser.

Markedsanalysen er en kontinuerlig del av eiendomsutviklingen som inngår i alle faser av prosessen. I tidligfasen vil man ønske å få svar på om det er en god ide å sette i gang med prosjektet på det tenkte tidspunktet, på den indentifiserte eiendommen og med den tiltenkte ideen. Her argumenteres det for at mange utviklere har en form for «taus» kunnskap i kombinasjon med at de kjenner forholdene i markedet via ulike rapporter om omsetning og nivå på leiepriser. Denne analysen vil legge grunnlaget for videre programmering hvor man ser på hva som skal bygges, hvorfor, målgruppe, volum, pris og kvalitet og hvilke type image. Faktorene og grunnlaget som kommer frem vil bli del av en videre markedsstrategi, som videre vil inkludere hvilken posisjonering man ønsker å innta i markedet og utforming av produktet man ønsker å tilby til sin målgruppe. Markedsstrategien kan gjennomføres via en «4 P» (produkt, plass, pris og promotering). En karakteristikk som gjelder eiendomsutvikling i særdeleshet, til forskjell fra masseproduserte varer, er en fysisk eiendom knyttet til et spesifikt sted og potensielle kunder må derfor komme til produktet (Kotler, 2004). Markedsstrategien inkluderer også

merkevarebygging og hvordan prosjektet skal markedsføres relatert til rennommé og standard og form for «innpakning» (Miles et al. 2007). Når det gjelder innlemming av miljøteknologi i prosjektene viser det seg også at dette har en større relevans for omdømme og etterspørsel. For de som ønsker å selge produktet så tidlig så mulig med ønske om å nå ut til potensielle målgrupper er det også viktig å ha en markedsføringsstrategi på plass så tidlig som mulig. Det er derfor viktig å fremskaffe ulike former for visualiseringer av sluttproduktet. Noen utviklere velger også å bygge en bolig 1:1 slik at potensielle kunder skal kunne oppleve hvordan sluttproduktet kan bli. Ettersom det ligger noe usikkerhet i det man forsøker å fremstille, versus det endelige produktet er det viktig å balansere ut budskapet og kunne benytte ulike medier for å promotere produktet. Det er også svært viktig å få oversikt over de planjuridiske rammene på et tidlig tidspunkt, inkludert politiske vedtatte retningslinjer eller policydokumenter som man også bør koble utviklingen av prosjektet tett opp til.

C) Utforsking av prosjektide

Etterhvert starter man en mer systematisk og faglig bred ideutvikling. Hvis ikke arkitekter og andre rådgivere allerede er koblet på i prosessen må de kobles på her. På dette tidspunktet vil man kunne se på utviklingen i prosessen som to løp, eiendomsutviklingen og konseptutviklingen. Eiendomsutviklingen omhandler hvordan ideen i prosjektet kan gjennomføres økonomisk og organisatorisk. Dette relateres til modellen som ble presentert tidligere, eiendomsutviklerens mulighetsrom og omhandler trekantens ytre ramme. Det andre løpet omhandler hva man kan gjøre med selve tomten og de designkonseptene som kan utvikles basert på program og den fysiske konteksten. Her dreier det seg om trekantens indre ramme. En annen faktor er hvordan ideen man utarbeider passer inn med den øvrige porteføljen av potensiell utviklingseiendom. Vurderinger når det gjelder porteføljen og videre satsninger er av mere foretaksinterne forhold og involverer ikke nødvendigvis andre interessenter.

Med utgangspunkt i markedsanalysen og/eller en behovsanalyse vil det utarbeides et program som utdyper bygningsrommene og funksjoner som må løses. Selve programmer bør være i tråd med visjoner, strategier og arealmessige føringer som har blitt skissert opp tidligere. Dette programmet må være et levende dokument som kan justeres opp i mot konseptutviklingen, vurderinger av markedet og økonomiske aspekter og også kunne testes på brukergrupper og driftsansvarlig.

Når det gjelder konseptutviklingen i eiendomsutviklingen er den et arbeid som kommer i forlengelsen av det å utarbeide ulike ideer. Den er ikke begrenset til å omhandle kun hvordan arealet skal utnyttes eller hvordan selve bebyggelsen skal formes og er heller ikke en aktivitet som kun involverer arkitekter og planleggere. Ideene som allerede er utarbeidet for eiendomsutviklingen og programmeringen er viktige bidrag inn i selve konseptutviklingen. Det å utarbeide et bra konsept involverer både fokusert, strukturert og målrettet innsats. Det er viktig at ulike interessenter er omforent og formidler resultatet av konseptutviklingen på samme måte. Dette kan man blant annet gjøre gjennom at prosjektteamet/viktige aktører i prosessen gjennomgår en «løfteprosess», hvor man sammen gir prosjektet et «løft» mot en fullstendig utvikling og at man gir de andre involverte et løfte om at man

jobber i samme retning. Eiendomsutvikling bør ikke behandles kun som en salgsvare, men bør også kunne bidra til kulturell og sosial verdiskaping utenfor prosjektets resultatmål. Slike mer-verdier som dette bør også innlemmes i programmet. Det hevdes (Børrud og Røsnes, 2016) at det er gode grunner får å tenke at det er et gap mellom det eiendomsutviklere vet om program- og konseptutviklingsfasen og hvordan den praktiseres, blant annet fordi noen velger ut konsepter innen innen det problemet man søker løst er tilstrekkelig analysert. Noen nedprioriterer også selve konseptutviklingen slik at de kan spare tid eller minske økonomiske utlegg. Forskere som har studert tidligfasen i eiendomsutvikling har kommet frem til at valget av konsept i seg selv har stor betydning for om et prosjekt blir suksessfullt eller ikke. Grunnlaget for prosessen og det resultatet man ender opp med legges allerede i tidligfasen (Samset, 2008). Derfor er det naturlig å tenke at det å ikke ta gjennomtenkte avgjørelser i denne fasen også innvirker negativt på det endelige resultatet. Dersom det foreligger underlagsmateriale fra oppstartsfasen gjennom idegenerering og eller arkitektkonkurranser kan man nå ta frem dette materiale og eventuelt bygge videre på dette for å utvikle et godt konsept. Metoden for konseptutviklingen er skissering av mange ulike vinklinger, tenkelige og utenkelige måter en tomt kan utnyttes på. Utviklere legger ulik vekt på konseptutvikling, men de fleste ser at det er fordelaktig å utføre en variant av ideutvikling eller mulighetsanalyse som tas videre i et forprosjekt, før man konkretiserer arbeidet med et forslag til utvikling av eiendommen.

D) Bearbeidelse av prosjektforslag

I denne delen av prosessen har utvikler og teamet som har ansvar for prosjektet utarbeidet et konsept som ansees å være et godt svar på både grepene man velger på tomten, for program og for en sannsynlig gjennomføring. På dette tidspunktet bør man også sørge for å være i en god dialog med planmyndighetene i kommunen og fått oversikt over hvorvidt det som utarbeides vil møte mye motbør i videre detaljreguleringsprosess. Her er det viktig å få oversikt over eventuelle motargumenter fra ulike hold. I den tidligere fasen var man fokusert på å åpne opp og ha en kreativ vinkling, mens man nå er opptatt av å ha et mere kritisk perspektiv. Noen utviklere velger å gjennomføre en form for arkitektkonkurranse eller det man kaller et parallelloppdrag her for å teste konseptet og hvor solid det er. Det å gjennomføre slike runder med tverrfaglige team og eksperter innen ulike områder kan gi en mere robust gjennomføring. Det er tre ting man tester her; 1) program som form, 2) kontekstuelle føringer og 3) gjennomføring. Det er viktig at arkitekten integrerer ulike perspektiv og innspill fra andre fageksperter i dette arbeidet og får omgjort innsikten til konkrete løsninger. En viktig del av oppgaven for arkitekten eller designteamet er også og teste ut mulighetsrommet man opererer innenfor. Blant annet dette med å ivareta utbyggers ambisjoner om lønnsomhet, hvilke byfunksjoner som kan ruller ut etterhvert, og hvordan prosjektet formmessig skal fremstå attraktivt for byen og på samme tid markere en «merkevare» for utvikleren, arkitekten bak og de som eier eller leier etc. Formålet er å ende opp med et forslag som går videre til en detaljreguleringsplan. Prosjektutviklingen bør helst ikke skje isolert fra myndigheter som har kontroll på reguleringsstatusen etterhvert. Kommunen kan fremme behovet for å sikre kvalitet og bærekraftige løsninger og vil ønske å se dokumentasjon på hvordan prosjektforslaget svarer ut slike behov, og det er reguleringsplanen som fungerer som et styringsredskap for bærekraftig utvikling og samtidig som et finansielt verdipapir i dette henseende.

Utover resultatmål som størrelse og innhold vil det også finnes «fuzzy goals» eller siktemål som inkluderer kvalitet, bærekraft og sosio-kulturelle verdier som bør hensyn tas i prosjektet.

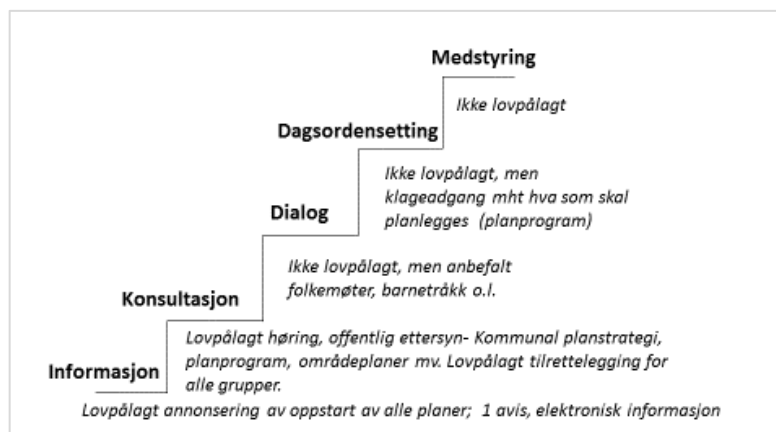
Hvilke aktører er involvert?

Et boligutviklingsprosjekt har en rekke interessenter med ulik påvirkningskraft. Interessentene kan ofte ha motstridende mål for prosjektet (Leikvam og Olsson, 2014). De næreste interessentene vil være utvikleren selv, grunneieren som eier tomten det ønskes å bygge på, byggherre, investorer og innleide konsulenter. Andre interessenter innebærer kommunalt plankontor, kommunepolitikere, andre offentlige aktører, naboer og kundene selv.

Medvirkning og samhandlingsprosesser

Når det gjelder medvirkning og involvering skal både de som er direkte berørt og andre interessenter få tilgang til den informasjon relatert til planer som utarbeides og som angår dem (Børrud og Røsnes, 2016). Ved oppstart av arbeid vedrørende reguleringsplaner er forslagsstiller pliktig til å annonsere oppstarten og også i tillegg informere naboer og andre som er direkte berørte særskilt (pbl. § 12-8 andre og tredje ledd). I utarbeidelsen av planprogrammet skal det også gjøres rede for medvirkning.

Modellen nedenfor illustrerer en medvirkningstrapp som viser graden av involvering og innflytelse, og at dette øker dersom man beveger seg oppover i trappen, helt frem til det øverste trinnet med «medstyring». Medstyring betyr en form for samstyring mellom kommunen, utvikler og andre interessenter, en form for nettverksbeslutning.



Modell: Medvirkningstrappen og medvirkning etter PBL (Kilde: Ringholm, 2017)

2.3 Eiendomsutviklerens samfunnsansvar

Hva som er kjennetegnet på vellykkede eiendomsutviklingsprosjekter kommer an på hvem man spør. Hvis man spør eiendomsbransjen vil nok mange mene at gode utviklere kan kjennetegnes ved strategisk tenkning, kreativitet, riktig fagkompetanse til ulike deler av prosjektløpene og evne til å kunne samarbeide med både offentlige myndigheter og aktørene på den private siden. Hvis man også

gjør det bra finansielt, ansees man som suksessfull. Hvis man så retter seg mot kommuner og offentlige myndigheter vil de i tillegg legge vekt på at en eiendomsutvikler bør være bevisst sitt samfunnsansvar, og ivareta omgivelsene og på denne måten ha gode forutsetninger for å lykkes med prosjektene. Hvis man spør naboer og de som befinner seg i nærheten av nye utviklingsprosjekter kan de ha et annet syn på saken enn eiendomsbransjen og det offentlige (Ness og Øyasæter, 2018 s 14).

Eiendomsutvikling er et område som berører mange mennesker. Det å skape gode relasjoner opp mot myndigheter og politiske beslutningstakere er noe mange firmaer søker og oppnå og som er fordelaktig (Ness og Øyasæter, 2018). Aktiviteter relatert til samfunnsansvar (CSR eller corporate social responsibility på engelsk) er et middel man gjerne jobber for når man søker å nå dette målet. Det man ønsker å oppnå med CSR-aktiviteter er å oppnå goodwill hos myndighetene og blant befolkningen generelt. Eiendomsutviklingsprosjekter kan påvirke en bedrifts profil i forbindelse med samfunnsansvar hos myndigheter og befolkningen, både i positiv og negativ retning. Samfunnsansvar kan innebære mange ulike områder, og vil kunne relateres til både virksomheten og prosjektene. Det å utøve samfunnsansvar innebærer at man utfører prosjekter som går enda lenger enn de kravene som stilles på nåværende tidspunkt. Det viser seg at når offentlige krav trer i kraft så endres menneskers forventninger over tid og det er derfor lurt å gå lenger en et minimum og føle en samfunnstrend slik at et bygg eller et transformasjonsprosjekt ikke «går ut på dato» (ibid.).

Videre beskrives noen temaer som omhandler samfunnsansvar relatert til eiendomsutvikling:

Miljø og energi

Man kan utvise miljøhensyn gjennom å ta i bruk energiøkonomisering, teknologiutprøving eller ved å vær et forbildeprosjekt. Virksomheter som er lokalisert i miljøbygg bruker dette i sin profilering og byggene kan fungere som markedsføring og del av merkevarebygging som videre kan gi visse fordeler som for eksempel at det kan være lettere å rekruttere ansatte.

Verneverdier

Noen utviklere har et spesielt fokus når det gjelder avgrensede deler at eiendomsutviklingsmarkedet og som fokuserer på særskilte nisjer og spesielle kundegrupper. Ved tilpasning til en ny type bruk av vernede bygninger er det viktig at bygningen og dens historie opprettholdes.

Universell utforming

Universell utforming av eiendommer innebærer det å gjøre bruken tilgjengelig for så mange mennesker som mulig, uten at de har behov for tilpasning eller spesiell utforming (basert på Miljøverndepartementet, 2007:6). Det er et politisk mål og få opparbeidet flere boliger som er universelt utformet.

Sosial boligbygging

Markedet for bolig i Norge er i stor grad styrt av markedskreftene. Sosial boligbygging kan bl.a. være det å tilby boliger til mennesker som ikke kommer inn i det vanlige boligmarkedet av ulike grunner.

Åpen prosess

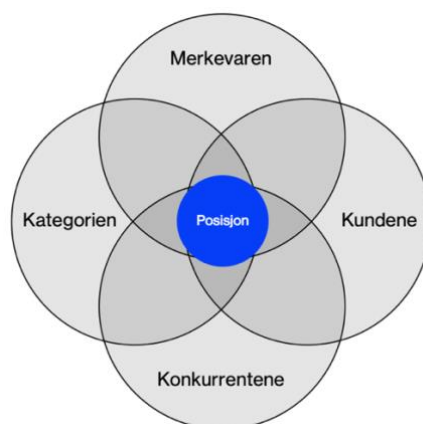
Plan- og bygningsloven setter krav til det å involvere forskjellige interessenter i et eiendomsprosjekt. Hvis man skal ta et samfunnsansvar på dette området kan det være for eksempel å involvere interessenter utover det som kreves. Man kan ta kontakt tidlig i prosessen, la folk få påvirke alternativer som bør tas med videre og utformingen av beslutningsprosessene.

Samfunnsansvar og økonomi

Diskusjonen omkring samfunnsansvar inkluderer også hva man inkluderer i kalkylen for et eiendomsprosjekt.

2.4 Strategisk merkevarebygging og omdømme

Dette med å skape et godt omdømme i markedet ser ut til å bli viktigere og viktigere og kunne posisjonere seg og differensiere seg fra konkurrentene. Det ble også beskrevet tidligere i kapitlet og relatert til eiendomsutvikling og samfunnsansvar. Dersom man har et godt omdømme og jobber bevisst med CSR så gjør det også at man opparbeider mere «goodwill» hos innflytelsesrike interessenter (Ness og Øyasæter, 2018). Dette er også i tråd med strategisk merkevarebygging og posisjonering. I boken *Raketter og Rebeller* (Nordhagen og Rogne, 2017) hevdes det at fokuset i arbeidet med merkevaren nå flytter seg fra å være mest opptatt av hva merkevaren er, til å tenke mer på hva den vil. Tidligere fokus lå på en mere statisk posisjonering hvor merkevaren skulle være relevant for kundene, troverdig i kategorien, differensiert i forhold til konkurrentene og realiserbar for merkevaren. Bygging av merkevare går nå mer mot en sosial posisjonering hvor den bør ha en viktig grunn til å eksistere (en fanesak eller en kamp den kjemper på vegne av alle, høye mål eller ambisjoner som skiller seg fra eller hever seg over konkurrentene, at den er meningsfull ikke bare for kundene og at den ikke kompromisser men tar sine verdier og det de står for på alvor. Dette med å påta seg et samfunnsoppdrag vil derfor være en del av dette med å bygge opp merkevaren i det nye paradigme (Raketter og Rebeller, Nordhagen og Rogne, 2017).



Modell fra boken *Raketter og Rebeller*,
Nordhagen og Rogne, 2017

2.5 Design thinking – brukersentrert kreativ problemløsning

Hva er egentlig design thinking?

«Designere løser problemer og skaper nye løsninger ved å orientere seg rundt mennesket. Design thinking er en menneskeorientert måte å jobbe med innovasjon og utvikling. Den kobler en analytisk tilnærming med intuisjon og kreativitet. Det er bevist at denne måten å tenke og jobbe på kan gi store gevinster.» (DOGA, 2020)

Design innebærer både prosessen med å skape ting, altså det å designe noe, og sluttproduktet av denne prosessen (Best, 2006). Det er en økende bevissthet blant bedriftsledere om at design har en spesiell rolle i forretningsmiljøer som et element som både kan tilføre og skape verdi. I lang tid har designere bidratt til å lage innovative produkter og tjenester, så vel som å oversette innovative ideer til markedet, men nylig har designernes rolle i virksomheten blitt utvidet utover prosessen med å designe produkter og tjenester. Designferdigheter og designeres måte og tenke og jobbe på integreres mer og mer med andre organisatoriske prosesser og funksjoner og har derfor en enda større innvirkning på for eksempel strategiske prosesser, forretningsutvikling og innovasjon (Boland og Collopy, 2004).

En rapport utarbeidet av McKinsey i 2018 understøtter viktigheten av å implementere design thinking som en kjernekompetanse og en del av forretningsstrategien. Rapporten tar for seg 300 virksomheter innenfor ulike bransjer og innen ulike geografiske området, og i følge deres undersøkelser hadde de bedriftene som var ledende på design en årlig vekst som var tre ganger så høy som gjennomsnittet i sin bransje. Når man så på dette over en periode på fem år produserte de beste bedriftene en avkastning til aksjeeierne som var nesten dobbelt så høy som gjennomsnittet. Store aktører som Apple, Microsoft, IKEA, Lego, og Google har integrert design som en del av forretningsstrategien gjennom bruk av design thinking, noe som har ført til at de skaper bedre produkter og tjenester, mer fornøyde brukere og økte inntekter (McKinsey, 2018). Implementering og bruk av design thinking har vist seg suksessfull ettersom det å skaffe seg dyp brukerinnsett fører til bedre produkter og tjenester for sluttbrukerne, man oppnår fornøyde kunder som er villige til å betale mer og som utviser lojalitet og man reduserer risiko og kostnader gjennom å involvere brukere på et tidlig tidspunkt hvor man også har mulighet for å tilpasse og justere tidlig i utviklingsløpet.

Bakgrunn og historiske røtter

Design thinking har sitt utspring nokså langt tilbake i tid. Allerede på 1950-tallet startet arbeidet med å formalisere metoder og teknikker for kreative prosesser og på 1960-tallet når nye design metoder oppstod ledet dette videre til design thinking som en særegen metode for kreativ problem løsning. Blant de første forfatterne var John Arnold med «Creative Engineering» utgitt i 1959 og Bruce Archer med «Systematic Method for Designers» utgitt i 1965 (Wikipedia, 2020). Archer uttaler seg allerede på den tiden om sin synspunkt omkring design tenkning og business tenkning og hvordan han ser de to som komplementære.

"The time is rapidly approaching when design decision making and management decision making techniques will have so much in common that the one will become no more than the extension of the other" B. Archer, Wikipedia

En annen viktig bidragsyter innen teoriene og litteraturen omkring design thinking var Nobelprisvinneren i økonomi Herbert Simon med sin bok «The Sciences of the Artificial» (1969), hvor han skisser ut de første de første modellene som illustrerer en design thinking prosess. Simons prosess inneholdt syv steg; forstå, observer, definer (problemet), idegenerer, prototyp og test (Interaction Design Foundation, 2020). Mange av mest relevante design thinking prosessene som tas i bruk per i dag har sitt utspring i Simon sin modell og de viktigste prinsippene er derfor ivaretatt.

Når det gjelder metodikk og prosesser relatert til kreativ problemløsning som er tett knyttet opp mot design thinking teorien kan mange av dagens metoder også spores tilbake til det man kaller CPS-metoden, The Creative Problem Solving Prosess, som ble utviklet allerede på 1950-tallet av Alex Osborn, sammen med Sidney Parnes (Design og strategi, 2018). Alex Osborn grunnla Creative Education Foundation og er også co-grunnleggeren av reklamebyrået BBDO. CPS metoden innebærer fire faser og seks steg og hvert av stegene inkluderer både divergent tenkning (åpne opp) og konvergent tenkning (lukke igjen) som er noen av hovedprinsippene for kreativ problemløsning. Et annet prinsipp i kreativ problemløsning er at alle på en eller annen måte er kreative og at man har mulighet for å lære seg det å være kreativ og faktisk kunne bli enda bedre på det. Osborn og Parnes er også de som kom opp med «brainstorming» teknikker som er mye brukt også per i dag.

Stage	Step	Purpose
CLARIFY	Explore the Vision	Identify the goal, wish, or challenge.
	Gather Data	Describe and generate data to enable a clear understanding of the challenge.
	Formulate Challenges	Sharpen awareness of the challenge and create challenge questions that invite solutions.
IDEATE	Explore Ideas	Generate ideas that answer the challenge questions.
DEVELOP	Formulate Solutions	To move from ideas to solutions. Evaluate, strengthen, and select solutions for best "fit."
IMPLEMENT	Formulate a Plan	Explore acceptance and identify resources and actions that will support implementation of the selected solution(s).

Learner's Model based on work of G.J. Puccio, M. Mance, M.C. Murdock, B. Miller, J. Vehar, R. Firestien, S. Thurber, & D. Nielsen (2011)

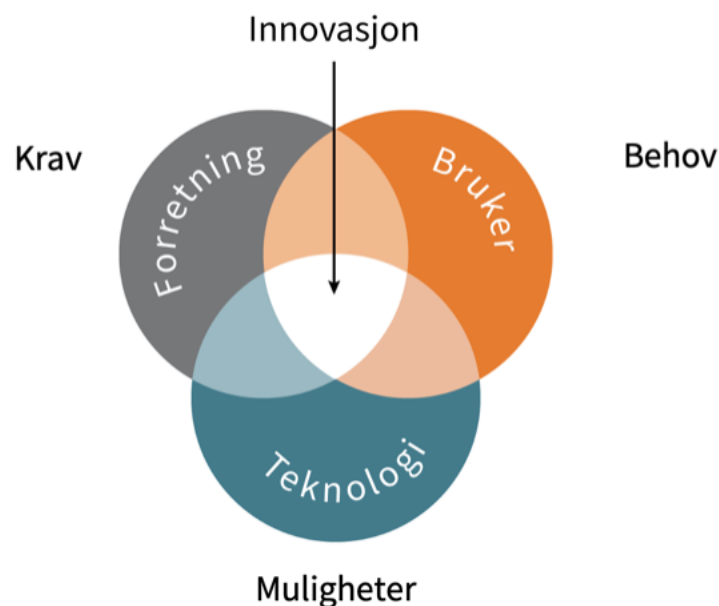
Kilde: CPS Metoden, 2020 (<http://www.creativeeducationfoundation.org/creative-problem-solving/the-cps-process/>)

Det å trenes opp til å bruke en design thinking metodikk gjøres implisitt i mange design studier, men på tidlig 2000-tallet fikk man en del institusjoner og universitet som valgte å satse på opplæring i design thinking på tvers av ulike fag og i relasjon til innovasjon og entreprenørskap. Stanford

University har vært en av de aktørene som har satset mest på dette området og blant annet dannet D.School. I samarbeid med designbyrået IDEO har de gjort både begrepet og faget kjent i ulike miljøer verden rundt (Wikipedia, 2020).

Design thinking prinsipper

Design thinking eller designdrevet innovasjon som det også kalles, bygger på mange måter på den type verktøykasse som designere tar i bruk når de løser ulike former for problemer, eksempelvis utvikling av nye produkter eller tjenester, utformingen av nye forretningsmodeller eller utvikling av nye organisatoriske prosesser (DOGA, 2020). Utfordringene som løses via design thinking er ofte komplekse og sammensatte og derfor jobber man stort sett i tverrfaglige team hvor denne type samskapning fører til mere robuste løsninger i det de implementeres i markedet. Det er en brukerorientert metodikk som tar i bruk visuelle virkemidler og prototyping og setter brukerne i sentrum når løsningene utvikles. Når man utformer nye konsepter basert på metodikken er det et viktig prinsipp at løsningene faktisk kan realiseres i siste ende og derfor innlemmes både brukerens behov, teknologiske muligheter og økonomisk lønnsomhet.



Modell: Darija Sapozenkova-Hauge (2020)

Prinsippene bygger også på empatisk tenkning og at man skal starte prosessene med å skaffe seg et rikt innsiktgrunnlag som gjør at man ender opp med en god forståelse for reelle brukere sine behov. Her tar man ofte i bruk både kvalitative metoder (eksempelvis observasjoner, dybdeintervjuer, fokusgrupper, brukerreiser etc.) og kvantitative metoder (markedsanalyser, markedstrender, innsiktsrapporter, markedsstatistikk etc.) for å innhente verdifull innsikt. Prosessen er iterativ og dynamisk og det er viktig med kontinuerlig brukertesting for å kunne forbedre eller forkaste konseptene gjennom hyppige prototyper og ulike visuelle virkemidler.

I følge Design og Arkitektur Norge (Doga, 2020) fører denne måten å jobbe på til høyere effektivitet ettersom man har mulighet for å synliggjøre og teste faktiske forslag for ulike brukere, sannsynligheten øker for at det man utvikler baseres på reelle markedsbehov, man reduserer risiko for å feile senere i prosessen ettersom man justerer løsningene underveis og kostnader i forbindelse med utviklingsløpet reduseres ettersom endringer implementeres kontinuerlig.

Tilnærming og mindset

Ofte trekker man frem at design thinking ikke bare handler om de ulike prosessene, metodene og design verktøyene som tas i bruk, men vel så mye et mindset og at dette er nøkkelen til suksess (Sapozenkova-Hauge, 2020). Selve mindsettet består av følgende prinsipper:

Et menneske-sentrert perspektiv

Det er viktig å kunne forstå seg på menneskers behov, deres måte å agere på, verdier og følelser og kunne forstå perspektiv som er ulik fra dine egne. Det er viktig å ikke innta en dømmende holdning.

Tverrfaglig samarbeidsform

Det å kunne jobbe med mennesker som har ulik bakgrunn og kompetanse gjør at man har mulighet for å se på ting fra flere vinkler, noe som er viktig når man forsøker å løse komplekse problemer. Team som er satt sammen på en tverrfaglig måte har gjerne et større potensiale, dersom deltagerne er åpne for hverandres input underveis.

Utforskende, åpen og nysgjerrig holdning

Det å kunne ha en utforskende, åpen og nysgjerrig holdning er kritisk i slike prosesser, i og med at det er viktig å både forstå konteksten, kunne prøve ut nye ting, iterere ved behov, forbedre og eksperimentere ytterligere for å oppnå nytenkende ideer og konsepter.

Komfortabel med usikkerhet, og kunne prøve og feile

Det å behandle risiko og faktorer som innebærer en viss usikkerhet som en mulighet istedenfor som en trussel, og er noe som innlemmes i designprosessen. Det å prøve og feile underveis er naturlig og noe man lærer mye av som er svært verdifullt.

Evne å skape og fortelle engasjerende historier

Man bør inneha evnen til å kunne omgjøre tanker og ideer til både konsepter, prototyper og kunne fortelle engasjerende historier som fenger andre mennesker. Det å kunne se ting fra nye vinkler og tenke helt nytt er viktig og gjøres gjerne med bruke av ulike visuelle hjelpemidler som, storyboards, moodboards, foto, film, mock-ups og fysiske modeller.

Design thinking som kreativ problemløsningsmetodikk baserer seg på en kombinasjon av empati, analyse og syntese for å løse komplekse problemer (Martin, 2007). Prosessene gjennomføres gjerne i en serie av divergerende og konvergerende trinn som betyr at en person skaper valg under divergering og tar valg under konvergens. Denne typen tenkning avhenger også av samhandling mellom analyse og syntese, som betyr å bryte problemer fra hverandre og sette ideer sammen (Brown, 2008b).

I følge Roger Martin (2007), en ledende ekspert innen design thinking, tar den tradisjonelle vitenskapelige tilnærmingen for å løse problemer i bruk problemfokusede strategier og analyser, mens designere anvender løsningsfokusede strategier og syntese. Den problemfokusede tilnærmingen får forretningsfolk til å jobbe med et problem ved hjelp av forskjellige analytiske rammer (de som gir enten eller valg) og bryter dem fra hverandre for å prøve å identifisere det beste svaret. Designeres tilnærming innebærer å skape nye ideer gjennom å bygge, teste og utvikle dem. Martin (2007) påpeker også at tradisjonelle selskaper belønner to typer logikk: induktiv (bevis for at noe faktisk fungerer) og deduktiv (bevis for at noe må være). Designere bruker derimot induktiv, deduktiv så vel som abduktiv logikk. Abduktiv logikk foreslår at noe muligens kan være, hvor man deretter går i gang med å utforske videre. Abduktiv tenkning innebærer derfor å komme opp med nye muligheter og finne originale og forbedrede løsninger på ulike problemer (Martin, 2007). Denne ferdigheten er spesielt viktig i kreative prosesser og er en avgjørende ingrediens for blant annet radikal innovasjon (Best, 2006; Boland og Collopy 2004; Martin, 2007).

Luke Wroblewski (2005) har i tabellen nedenfor sammenlignet designprosesser med tradisjonelle forretningsprosesser. Han har vurdert hvilken type endringer selskaper gjennomgår når de blir designfokusede og når de velger å ta i bruk design thinking som et verktøy for økt innovasjon og nyskaping. Forskjellene som er listet opp er basert på teorier fra henholdsvis Tim Browns «Strategy by Design», Roger Martins «Creativity Runs Deep» og Richard Floridas «Rise of the Creative Class».

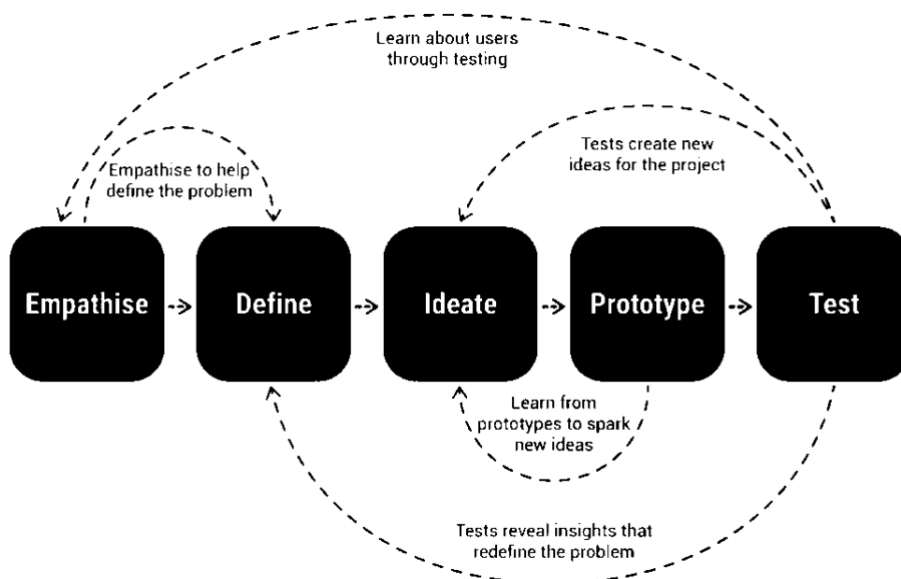
	“Business” Approach	“Design” Approach
Problem Solving Approach	Definitive. Relies on equations for “proof”.	Iterative. Relies on a “build to think” process dependent on trial and error.
Validation through	What customers say: often a combination of qualitative (focus groups) and quantitative (surveys) research.	What customers do: often direct observation and usability testing.
Informed by	Market analysis and aggregate consumer behavior.	Direct consumer observation and abductive reasoning (“what might be”).
Completed	Completion of strategy phase marks the start of product development phase.	Never: continually evolving with customers.
Focused on	An understanding of the results of customer activities.	An understanding of customer activities.

Tools used to communicate strategic vision	Spreadsheets and PowerPoint decks.	Prototypes, films, and scenarios.
Described through	Words (often open to interpretation).	Pictorial representations and direct experiences with prototypes.
Team members	Vertical expertise and individual responsibilities.	“T-shaped” expertise: a principal vertical skill and a horizontal set of secondary skills. Collaborative (team) responsibilities.
Work patterns	Permanent jobs, on-going tasks, and fixed hours.	Temporary projects with associated tasks and flexible hours.
Reward structure	Corporate recognition based on the bottom line.	Peer recognition based on the quality of solutions.

Tabell: Design prosesser versus tradisjonelle forretningsprosesser (Wroblewski, 2005)

Design thinking prosess

Det finnes utallige versjoner av design thinking prosesser, med ulike ulikt antall steg og metoder, men mange har likevel en del gjenkjennbare overordnede trekk. En velkjent metode er Design Thinking modellen fra Stanford University, Hasso-Plattner Institute of Design, også kalt d.school. Stanford og d.school er kjent som det ledende universitet på området og har også publisert mye relevant litteratur innenfor dette feltet (Interaction Design Foundation, 2020). Essensen i selve prosessen er at den gjennomføres på en iterativ og fleksibel måte hvor noen av stegene kan gjennomføres i parallell. Fokuset ligger på å skulle ha tett samarbeid med faktiske brukere, hvor man så generer løsninger basert på reelle behov.



Modell: Stanford University - D.School, 5-stage design thinking model (Interaction Design Foundation 2020)

De fem fasene i denne prosessen innebærer:

Empathize: Forstå brukerbehovene som er involvert

I denne fasen handler det om å få en dypere forståelse for problemet eller muligheten du forsøker å finne en god løsning på. Her kan man for eksempel få ytterligere innsikt i problemområdet via eksperter, gjennom direkte observasjon, eller gjennom å studere eller lytte til ulike mennesker/brukere/målgrupper for å forstå deres behov og erfaringer bedre. Empati er en viktig komponent som gjør det mulig å sette seg inn i andre menneskers situasjon, tanker og følelser og legge vekk egne forutinntatte antakelser. Det å få et bredt innsiktsgrunnlag i denne fasen er viktig for det videre arbeidet

Define: Definere problemene basert på innsikt og faktiske behov

I denne fasen setter man sammen all informasjon som er kartlagt. Her defineres brukernes behov, samt de utfordringene man søker å løse. Dette vil gi et konkret beslutningsgrunnlag for videre løp. Problemformuleringen bør vinkles ut fra et menneskelig ståsted og fører til en konkret definisjon for det man vil ta tak i videre. Man jobber også med å omformulere det man kommer opp med fra problemer til muligheter gjennom en «How might we...» øvelse.

Ideate: Generere mange ideer sammen

I denne fasen jobber man frem gode ideer og løsninger basert på innsikten, en helhetlig forståelse for brukernes behov og de problemstillinger man har bestemt seg for å løse. Her utfordres man typisk til å tenke «utenfor boksen» når man kommer opp med nye ideer, og se på problemet på nye måter. Man vil først jobbe med å generere mange ideer for så å sile ut de beste ideene, muligens kombinere de og jobbe videre med et utvalg.

Prototype: Skape røffe prototyper ut fra de beste ideene

I denne fasen tar vi ideene videre til prototyper, for å kunne ta ideene videre ut i praksis og få tilbakemelding på de hypotesene man sitter med. Dette er en eksperimentell fase hvor målet er å identifisere den beste løsningen som svar på de utfordringene man kom opp med tidligere i prosessen. Prototypene som skapes her vil utprøves og testes og enten utbedres, forkastes eller gå videre til neste fase.

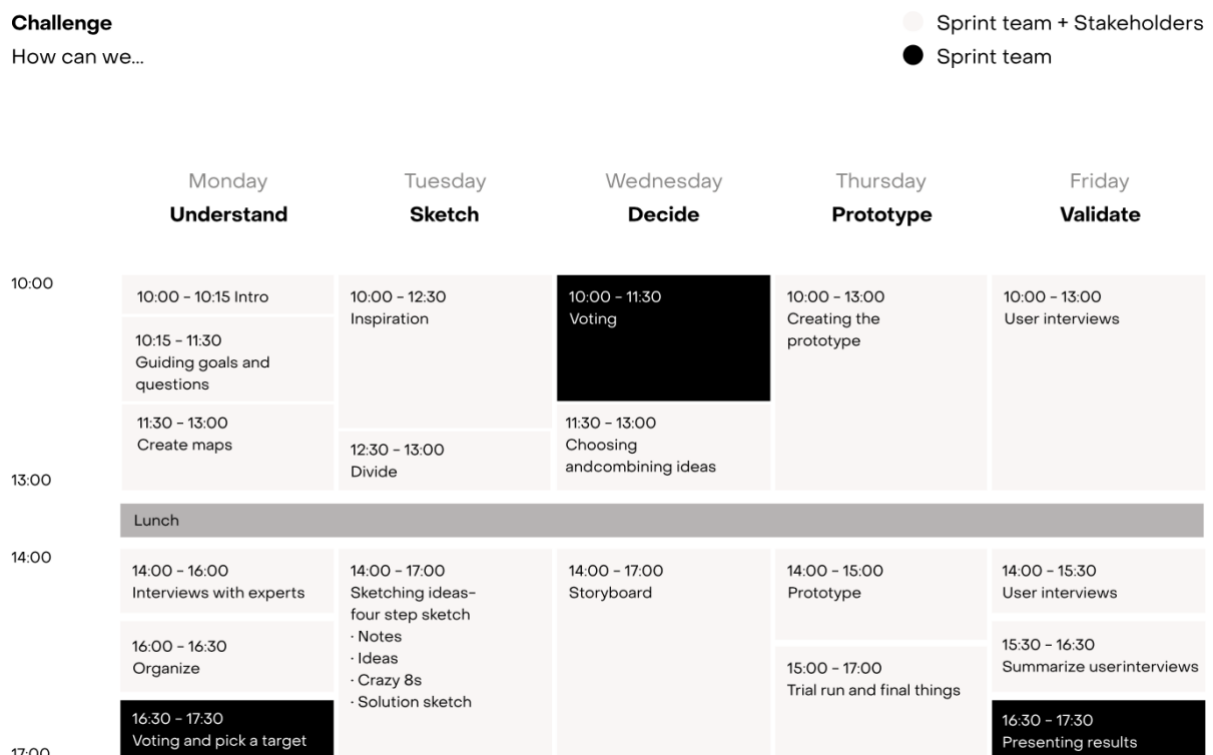
Test: Utvikling av en løsning som kan introduseres i markedet

I denne fasen vil man utvikle en løsning som vil fortsette å kunne testes videre for ytterligere tilbakemelding og raffinering. Her vil man også kunne gå tilbake til tidligere steg i prosessen for å redefinere problemstillinger og iterere basert på en bedre forståelse for brukerbehovene. Løsningen vil etterhvert implementeres, men man vil fortsette med kontinuerlig analyse og optimalisering for at resultatet skal bli best mulig.

Design sprint

En design sprint er en strukturert og effektivisert prosess basert på design thinking metodikken. Design thinking kan på mange måter betegnes som en design filosofi som kan adopteres i organisasjonen gjennom et mindset man bør være bevisst på å bruke i de ulike stadiene av prosessen. Sånn sett har ikke design thinking en stram tidsramme innlemmet i rammeverket. En design sprint derimot er en tidsrigid prosess over fem dager (mandag til og med fredag) som inneholder klare føringer for hva som skal gjøres når, hvem som bør være representert i prosessen og hva som forventes utført på de ulike stadiene hver dag. Den har som formål og løse et problem på kort tid, med full fokus fra de involverte på denne oppgaven i den tid prosessen gjennomføres. (Mirafshar 2019).

Design Sprint er utarbeidet av Jake Knapp i samarbeid med John Zeratsky og Braden Kowitz, som på den tiden hvor metoden ble utarbeidet jobbet sammen i Google. De har skrevet boken «Sprint – how to solve big problems and test new ideas in just five days» (2016). I denne boken beskrives en rigid design prosess som foregår over en uke og alle stegene, metodene og teknikkene man gjennomgår underveis er her nøye beskrevet. Nedenfor illustreres et eksempel på en slik design sprint, inkludert hva som skjer når i de fem dagene man gjennomfører prosessen.



Modell: Design sprint basert på Knapp sin metode, illustrert av Qikker, 2020

En fem dagers design sprint foregår på denne måten (Knapp, Zeratsky, Kowitz, 2016):

Mandag: Forstå

Hva: Problemstillingen kartlegges, og man går søker innsikt gjennom relevant bakgrunnsmateriale og belyser problemet fra ulike ståsteder. Man velger ut hvilken del av problemstillingen man skal fokusere på og gjennom å gjøre dette sammen, får teamet en felles forståelse og eierskap til problemet som skal løses.

Hvordan: Teknikker som brukes på dag en er blant annet dette med å sette et langsiktig mål for løsningen, gjennom å stille kritiske spørsmål til dagens løsning, mapping av kunder og interessenter, kundereisen, intervju med eksperter, «Hvordan kan vi...» som er en metode som søker å omgjøre problemområder til muligheter og gjennomføre felles utvelgelse av det man vil jobbe videre med.

Tirsdag: Skisser

Hva: Man utforsker ulike løsninger, og forsøker å komme opp med så mange løsningsforslag som mulig. Man jobber både sammen som gruppe og individuelt for å utvikle nye ideer.

Hvordan: Her presenterer ulike inspirasjonskilder via andre prosjekter, produkter eller løsninger, en øvelse som kalles Lightning Demos, samt utskissing av ideer gjennom en øvelse som kalles 4-step Solution Sketch.

Onsdag: Velg

Hva: Fokuset snevres nå inn, og man velger ut de beste løsningene som man skal gå videre med. Man jobber også med å forberede hvordan prototypingen skal utføres.

Hvordan: Gjennom teknikkene Sticky Decision vil man velge og kombinere ideer. Men Storyboard vil man skisse ut hvordan en prototype bør foregå og se ut.

Torsdag: Prototyp

Hva: Denne dagen bygger man en prototype med formål om at den skal testes dagen etter.

Hvordan: Her planlegges roller og man velger verktøy for hvordan man best skaper en prototype.

Deretter bygger man prototypen basert på det man ønsker og kjører en testrunde for hvordan testingen best kan foregå.

Fredag: Test

Hva: Brukere inviteres til å teste prototypen av det nye produktet eller den nye tjenesten, for å se om ideen fungerer.

Hvordan: Gjennomføring av kunde-/brukerintervjuer, sprint deltakerne kjører en rinde i etterkant med tilbakemeldinger, for deretter å planlegge neste steg.

2.6 Forskjeller og likhetstrekk i prosessene - i eiendomsutvikling & design thinking

Likhetstrekk mellom prosessene relatert til eiendomsutvikling & design thinking

Iterative prosesser

I begge prosessløpene tester man ut, bearbeider, forkaster og utarbeider nye ideer. Det er vanlig å gå flere steg tilbake i prosessen dersom analysene, ideen og konseptene viser seg å ikke være solide.

Parallelle løp

Flere av stegene og fasene gjennomføres i parallell, eksempelvis strategisk planlegging og markedsanalyse i eiendomsutvikling, og brukerinnsikt, analyse av marked og trender i design thinking.

Dynamiske prosesser

Begge prosessløpene beskrives som dynamiske med behov for både struktur og fleksibilitet. De illustreres begge som steg for steg prosesser, men i praksis følges ikke stegene like slavisk.

Tverrfaglig team struktur

Det er behov for en tverrfaglig tilnærming i begge prosessløp, samt ekspertuttalelser og innspill fra ulike hold for å kunne utarbeide robuste produkter og løsninger på problemområdene.

Behov for et omforent målbilde, ambisjon og prosjektrammer

Det er viktig i slike startfaser å ha klare og definerte mål og at prosjektet i seg selv må være forankret omkring en ide. Dette gjelder i begge prosjektløp at man tidlig må være omforent omkring mål, ambisjon, prosjektets rammer og hvem som har beslutningsmyndighet i prosessen.

Identifisering av reelle behov i markedet

Begge prosessløp innlemmer markedsanalyser og kundeprofilering som fører til identifiserte målgrupper, segmentering av markedet og identifisering av karakteristikk mht. ulike brukere.

Prosjektideen kobles opp mot målgruppen

Behovet for å koble prosjektideen opp mot en målgruppe er viktig ettersom risikoen øker dersom man ikke skaper en faktisk kobling mellom tilbud og etterspørsel i markedet. Hvis man ikke har oversikt over hva en kunde ser etter er det også vanskelig å skulle utvikle et relevant konsept, og risikoen for at prosjektet ikke får et heldig utfall øker.

Utvikling av realistiske og gjennomførbare konsepter

Konseptene må kunne være realistiske og gjennomførbare og hensyn ta både markedsmessige krav (målgruppen), økonomisk avkastning (lønnsomhet), planer og reguleringer (teknologi).

Testing av konseptene (test – juster – iterer)

Man må sette av tid og ressurser på å teste om konseptene som er utviklet holder mål. Her må man blant annet ut i markedet og snakke med målgruppen for å innhente tilbakemeldinger om hvor attraktivt løsningene man har kommet opp mer er for dem.

Exit strategier / Fail often fail early

Det viktig å ha en «exit-strategi» innenfor eiendomsutviklingsprosessen for å kvitte seg med de ideene som ikke bør tas med videre i prosjektet. «Kill your darlings» og «fail often, fail early» er et mantra i design thinking prosessen, så der er man også opptatt av å ikke bringe med seg ideer og konsepter som ikke bør tas med i de videre løp.

Bruk av magesfølelse eller intuisjon som verktøy i beslutningsprosesser

Mange utviklere uttrykker at det er selve «magesfølelsen» som er den viktigste faktoren for videre beslutninger. Designere bruker også intuisjon som et verktøy i sitt arbeide når de skal skape noe nytt.

Forskjeller mellom utviklingsprosessene relatert til eiendomsutvikling & design thinking

Utviklingsprosessen i eiendomsutvikling starter gjerne ikke med «blanke ark»

Eiendomsutvikling starter ikke med så blanke ark som en produkt- eller tjenesteutviklingsprosess har muligheten til. I det en tomt eller et område er stedsbunnet og tilknyttet både planreguleringer og lovfestede retningslinjer er det mange flere føringer å ta hensyn til i utgangspunktet.

Verdipåvirkningen skjer tidlig i prosessen

Man har størst verdipåvirkningen tidlig i prosessen i eiendomsutvikling. Dersom man gjør en solid jobb med, analyser og innsiktsarbeid, idegenerering og involvering for å komme opp med et slagkraftig konsept som brukere virkelig har behov for vil dette legge et godt grunnlag for et suksessfullt sluttprodukt. Det samme gjelder i produkt- og tjenesteutvikling, men eiendomsutvikling er i mange tilfeller en såpass kapitalintensiv bransje at det er ofte mye større investeringer og verdier som kan genereres i siste ende.

Sterkt bunnet av reguleringer

Innen eiendomsutvikling er man såpass bundet av reguleringsplaner og andre føringer fra styrende myndigheter at rammene for å kunne være nytenkende og innovativ legger en del føringer som man er mere fri fra i produkt- og tjeneste utvikling.

Beliggenhet, beliggenhet, beliggenhet

Det unike med nettopp eiendomsutvikling er at produktet man selger ikke er flyttbart, så kundene må komme til produktet istedenfor motsatt. Kjøper av «produktet» eiendom er så opptatt av beliggenhet at så lenge dette kriteriet er oppfylt er det mange andre faktorer som virker å være underordnet.

Prototyping av eiendomsutviklingsprosjekter vs produkter og tjenester

Det å prototype 1:1 løsninger i større transformasjonsprosjekter er ofte vanskelig og kanskje ikke mulig. Noen utviklere velger å bygge 1:1 prototyper, men ofte må man tenke alternativt når man skal få tilbakemeldinger fra brukere på ideer og konsepter. Når det gjelder prototyping innen design thinking prosesser er man ofte veldig åpen i forhold til hvor røffe og minimale de skal være eller hvor realistiske produktet, tjenesten eller opplevelsen man ønsker å prototype og få tilbakemeldinger på bør være. Det at man ofte opererer i en mye mindre skala gjør det enklere å skape fysiske 1:1 prototyper.

Tidsaspektet på utviklingsfasene

I og med at det går en del tid fra man har kjøpt en tomt til man har bygget og man er klar for salg tar det ofte flere år i mellom. Det man da gjør er å studere disse faktorene i nåtid, mens man samtidig har behov for å spå inn i fremtiden gjennom å forsøke å identifisere de markedstrender som vil vise seg fremover i tid. Relevansen i vurderingene av markedet vil derfor være synkende. Det å utvikle produkter og tjenester behøver ikke ta flere år og markedsinnsikten og antagelsene omkring markedets respons vil derfor være enklere å forutse når det er snakk om mye kortere løp fra man utvikler til løsningen introduseres i markedet.

Ønske om så mye forutsigbarhet som mulig

Krav og behov som endres og som man ikke har tatt høyde for tidlig i prosessen kan ha enorme økonomiske konsekvenser og utviklere ønsker derfor så mye forutsigbarhet i prosjektløpet som mulig. Det argumenteres for at noe av det viktigste i eiendomsutvikling dreier seg om å forutse, avklare, regulere og håndtere ulike risikoer for å kunne utnytte eiendommens verdipotensial. I design thinking prosesser har man ofte ikke bruk for så mye forutsigbarhet, ettersom de økonomiske konsekvensene ikke nødvendigvis utarter seg på samme måte som i en eiendomsutviklingsprosess.

Stort behov for kapital – medfører stor risiko

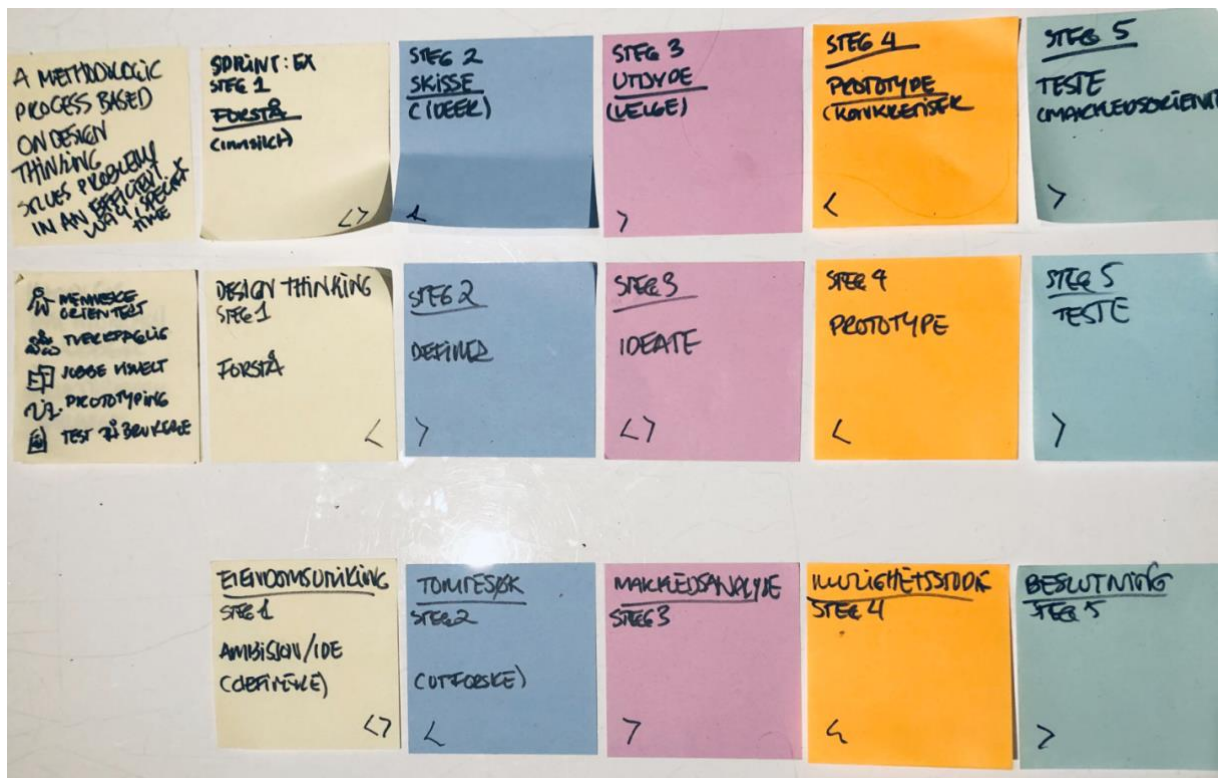
I og med at man har såpass stort behov for kapital innen eiendomsutvikling medfører dette også at prosjektene har høyere grad av risiko, noe som gjør at man vil forsøke å få kontroll på så mange faktorer man har mulighet for. Dette gjør sitt til at holdningen nok er noe mere risikoavers enn i mindre innovasjonsutviklingsprosesser, hvor den økonomiske risikoen også er mye lavere.

2.7 Utvikling av prototype

Design Thinking prosess tilpasset eiendomsutvikling

I det jeg skulle starte jobben med å utarbeide en prototype 1.0 versjon gjorde jeg følgende:

- Studerte modeller fra både eiendomsutvikling og design thinking og sammenstilte dem
- Inkluderte de nyeste variantene av prosesser basert på design thinking, ref. design sprints
- Definerte forskjellen på en design thinking prosess og en design sprint prosess, slik at jeg kunne få kommentarer på begge prosesser fra representantene fra eiendomsutviklerne og se hva som var mest relevant for dem (enten design thinking som et mindset, metodikk og prosess eller design sprint som er en strukturert og effektivisert prosess innenfor en viss tidsramme).
- Hypotesen var at tidligfasen i eiendomsutviklingsprosessen er der design thinking som metodikk kan være mest relevant, så derfor skisserte jeg ut tidligfasen for å forstå meg bedre på denne.



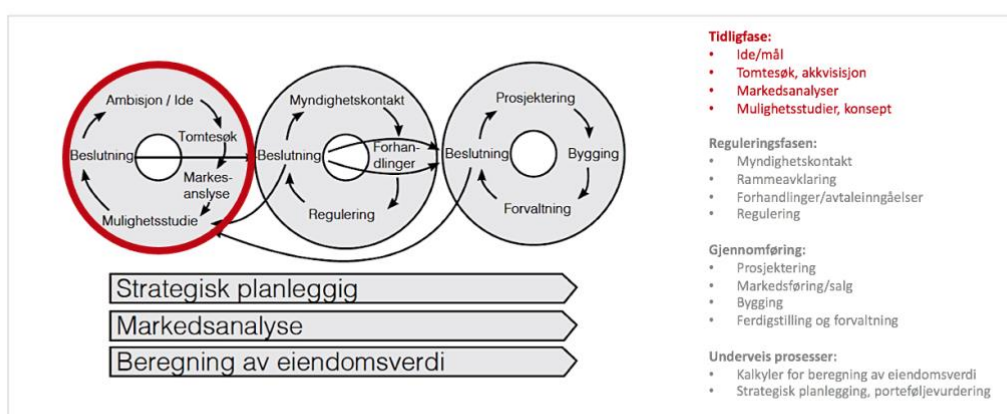
Utarbeidelse av prototype: Skisser og sammenligninger av prosesser relatert til henholdsvis Design Sprint, Design Thinking og eiendomsutvikling, ved bruk av Medalens iterative fasemodell (Leikvam og Olsson, 2014).

Innsikt Steg 1: Valgte en eiendomsutviklingsprosess fra teorikapittelet som referansepunkt

Tilbakemeldinger om hvordan eiendomsutviklingsprosessen foregikk hos representantene for utviklerne baserte jeg på Medalens iterative fasemodell med tilkoblingssløyfer (Leikvam og Olsson). Denne modellen er den mest oversiktlig og klare visualiseringen av de modellene jeg har funnet og også den som har inkludert en god forklaring på alle stegene i hver av fasene. En modell som det gav mening å jobbe videre med i forhold til å sammenligne når og hvordan det eventuelt vil kunne være naturlig å implementere design thinking metodikk og mindset i eiendomsutviklingsprosessen

Innsikt
Steg 1

Eiendomsutviklingsprosess: iterativ fasemodell



Innsikt Steg 2: Valgte en eiendomsutviklingsprosess fra teorikapittelet som referansepunkt

For å forstå tidligfasen bedre satte jeg den opp stegvis og listet opp hva de ulike stegene innebar.

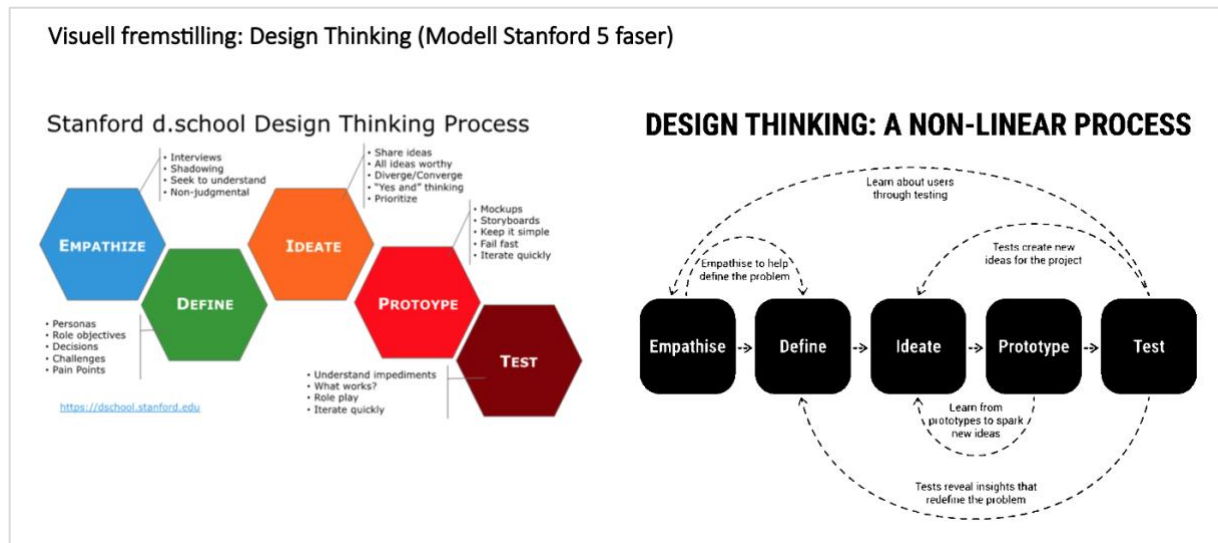
Innsikt
Steg 2

Visuell fremstilling og tolkning: Iterativ fasemodell – tidligfase (Leikvam og Olsson, 2014)

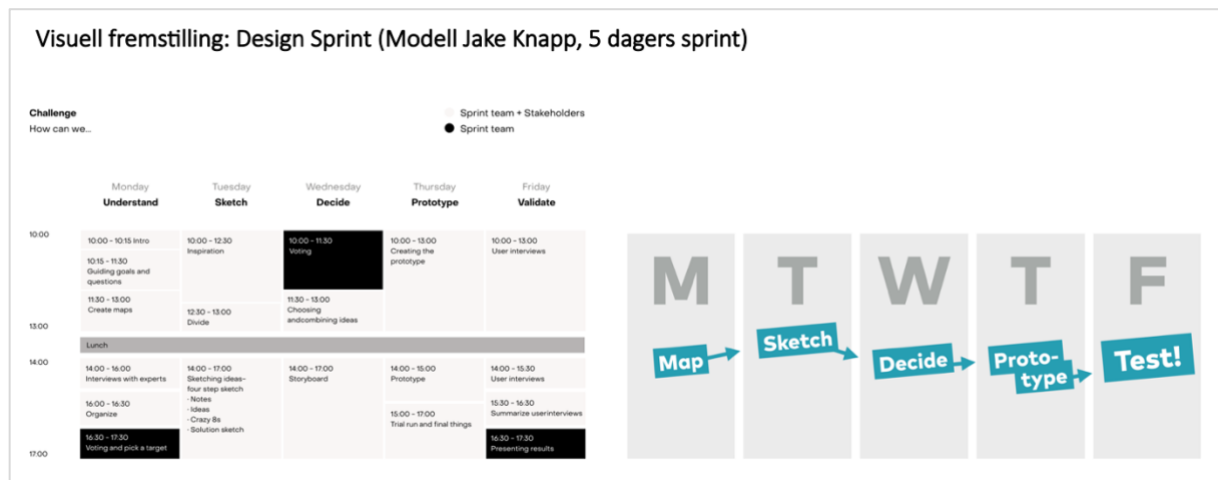
STEG 1	STEG 2	STEG 3	STEG 4	STEG 5
Ambisjon/ide (definer)	Tomtesøk (utforsk)	Markedsanalyse (utdype)	Mulighetsstudie (prototype)	Beslutning (velge)
HVORDAN	HVORDAN	HVORDAN	HVORDAN	HVORDAN
Identifisere mål/ambisjoner Teste mål/ambisjoner Utarbeide ideen Teste & verifisere ideen Interessentanalyse Utarbeide analyse og plan Avgrense utfallsrom Avkastningskrav, øvre/nedre Strategisk planlegging Markedsanalyse Beregning av eiendomsverdi	Tomtesøk basert på mål Søk/analyse av tomten Tomtesøk basert på ide Søk/analyse av tomten Porteføljestrategi Tomt/eksisterende tomtebank Akkvisisjon Anskaffelse av eiendom Strategisk planlegging Markedsanalyse Beregning av eiendomsverdi	Kartlegging av markedet Innhenting, datagrunnlag Identifisere markedet Definere kunde/segmenter Utarbeidelse: prisvurdering Budsjettkalkyle/kundebehov Beliggenhetsvurdering Beliggenhet og formål Strategisk planlegging Markedsanalyse Beregning av eiendomsverdi	Analysen av tomter og bygg Vurdering volum og formål Kartlegging av utfordringer Utfordringer og muligheter Utvikling av konsepter Basert på prosjektmål/ide Fremstilling av konsepter Beskrivelse produkt/kunde Strategisk planlegging Markedsanalyse Beregning av eiendomsverdi	Beslutningsmateriale Analyser og mulighetsstudie Beslutningsmateriale Kartlegging av utfordringer Valg av konsept Hvilket konsept tas videre Strategisk planlegging Markedsanalyse Beregning av eiendomsverdi

Identifiserte en design thinking prosess og en design sprint som referansepunkt

Jeg baserte en design thinking prototype på Stanford sin modell med fem faser. Denne er en velkjent metode og inneholder de samme iterative karaktertrekkene som Medalens iterative fasemodell.



Jeg baserte en design sprint prototype på Knapp sin modell, med varighet over fem dager.



Gjennom å studere alle tre metodene kom jeg opp med en prototype for en design thinking prosess og en for en design sprint prosess. Etter å ha gått igjennom det teoretiske rammeverket og sett på likhetstrekk og forskjeller i de to utviklingsløpene, utviklet jeg da de to prototypene som jeg fikk tilbakemelding på fra de ulike representantene fra eiendomsutviklerne. Ettersom de gav innsiktsfulle kommentarer itererte jeg modellene underveis i prosessen, og gjorde forbedringer på prototypen fra intervju til intervju.

Utgangspunktet hadde følgende rammer tilpasset eiendomsutvikling sammenlignet med når man benytter design thinking/design sprints for å utvikle produkter og tjenester

PROTOTYPE: Design Sprint

ENDRING: Det rigide design sprint systemet fra dager (mandag til fredag) til mer fleksible steg 1-5

GRUNN: Ønsket mer fleksibilitet i hvert steg ettersom man ikke vet hvor lang tid oppgavene kan ta

TILPASSET EIENDOMSUTVIKLING: Prosessene tar ofte lang tid/medvirkning involverer eksterne

PROTOTYPE: Design Sprint og Design Thinking

ENDRING: I steg 4 (Prototype) og 5 (Teste) fokuserte jeg på målgruppe, lønnsomhet og teknisk/planer

GRUNN: Både lønnsomhet og tekniske rammer (planstatus og føringer) er viktige aspekter å innlemme

TILPASSET EIENDOMSUTVIKLING: Uten å hensyn ta planer/reguleringer kommer man ingen vei

ENDRING: Fokus på det å finne mulighetsrom koblet opp mot mulige samfunnsoppdrag og bærekraft

GRUNN: Skaper styrende rammer i prosessen - gjør medvirkning/samskapning relevant i en større kontekst

TILPASSET EIENDOMSUTVIKLING: Utviklingsprosjekt/transformasjon omfatter verdiskapning i stor skala

ENDRING: Utarbeidelse av kriterier for utvelgelse er et punkt som ble tatt med i steg 3 (portefølje/strategi)

GRUNN: For å kunne ha noen styrende rammer ift. utvelgelsen av hvilke ideer/konsepter som tas videre

TILPASSET EIENDOMSUTVIKLING: Basert på utvelgelse og kriterier fra eiendomsutvikling

TILPASSET DE TO PROSESSENE TIL HVERANDRE FOR ENKLERE Å KUNNE SAMMENLIGNE

Jeg forsøkte også og koble de to prosessene opp mot hverandre slik at de hadde samme retning og mål og slik at stegene var mulige å kjenne igjen i begge prosessene. På den måten opplever de som intervjuer at de sammenligner epler og epler og ikke epler og pærer.

TILPASSET SPRÅK OG BESKRIVELSER SLIK AT MAN SKAL FORSTÅ MODELLEN GJENNOM Å LESE

Jeg sørget for å gi hvert av stegen 1 til 5 litt mer tekst og innhold slik at en utenforstående kan forstå hva som skjer i de ulike fasene av prosessen.

TILPASSET SPRÅK OG BESKRIVELSER TIL HVA SOM ER NATURLIG I EIENDOMSUTVIKLING

Eksempelvis fra der man vanligvis ville brukt brukerreise, valgte jeg uttrykket beboerreise.

TILPASSET PROSESSENE TIL DET SOM SKJER I STEGEN I TIDLIGFASE EIENDOMSUTVIKLING

Inkluderte steg/områder fra tidligfase eiendomsutvikling som jeg identifiserte i den iterative fasemodellen

STEG 1: Identifisering av ambisjon og ide + utarbeidelse av interessentanalyse

STEG 2: Porteføljestrategi - identifisert tomt opp i mot eksisterende tomtebank

Prototype: design sprint over fem dager

STEG 1	STEG 2	STEG 3	STEG 4	STEG 5
Forstå (innsikt)	Skisse (ideer)	Utdype (velg)	Prototype (konkretiser)	Teste (markedsorienter)
OMRÅDE/FOKUS	OMRÅDE/FOKUS	OMRÅDE/FOKUS	OMRÅDE/FOKUS	OMRÅDE/FOKUS
STRATEGISK MÅLSETTING VISJON/MISJON/MÅL MÅLGRUPPE PERSONAS/BEBOERREISE BEST PRACTICE KONKURRENT/INNOVATØR HMW/MULIGHETSROMMET UTFORDRING/MULIGHET KARTLEGG PROBLEMSTILLINGEN STARTE MED BRUKERBEHOV ELLER STARTE MED EN TOMT	MULIGHETSROMMET IDENTIFISERTE MULIGHETER GENERERE IDEER BASERT PÅ MULIGHETER SKISSER UT IDEENE BASERT PÅ KARTLEGGING LEGG ENERGI OG RESSURSER I MULIGHETER SOM RELATERER SEG TIL ...	PRESENTERE IDEER FEEDBACK FRA GRUPPEN UTARBEIDELSE KRITERIER PORTEFØLJE OG STRATEGI VELGER IDEER FOR VIDEREUTVIKLING PORTEFØLJE OG STRATEGI BASERES PÅ EKSEMPELVIS TRIPPEL BUNNLINJE ELLER ET VIKTIG SAMFUNNSOPPDRA	UTVIKLER KONSEPTER FOKUS PÅ MÅLGRUPPE UTVIKLER KONSEPTER FOKUS PÅ LØNNSOMHET UTVIKLER KONSEPTER FOKUS PÅ TEKNISK/PLANER	TESTER KONSEPTER PÅ MÅLGRUPPE (GO/NO GO) TESTER KONSEPTER LØNNSOMHET (GO/NO GO) TESTER KONSEPTER TEKNISK/PLANER (GO/NO GO) INNSIKT OG KONSEPTBANK MATERIALE TAS MED VIDERE

Prototype: Design thinking som innfallsvinkel til kreativ problemløsning i tidligfase eiendomsutvikling

STEG 1	STEG 2	STEG 3	STEG 4	STEG 5
Forstå (problem/mulighet)	Definer (problem/mulighet)	Konseptualiser (via ny innsikt)	Prototyp (nye konsepter)	Test (konseptene)
OMRÅDE/FOKUS	OMRÅDE/FOKUS	OMRÅDE/FOKUS	OMRÅDE/FOKUS	OMRÅDE/FOKUS
PROBLEMMOMRÅDET KARTLEGGELSE/INNSIKT STRATEGISK MÅLSETTING VISJON/MISJON/MÅL MÅLGRUPPE PERSONAS/BEBOERREISE BEST PRACTICE KONKURRENT/INNOVATØR DYP FORSTÅELSE FOR BRUKER KOMBO BUSINESS, TECH, DESIGN TVERRFAGLIGE TEAM ITERATIV TILNÆRMING	PROBLEM TIL MULIGHET HOW MIGHT WE... MULIGHETSROMMET IDENTIFISERTE MULIGHETER SAMFUNNSOPPDRA HVA KAN UTVIKLERE LØSE? INTERESSENTANALYSE UTVIKLERE + ØKOSYSTEMET	SKISSER IDEER/SE MØNSTRER BASERT PÅ KARTLEGGING PRESENTER IDEER FEEDBACK FRA GRUPPEN UTARBEIDELSE KRITERIER PORTEFØLJE OG STRATEGI VELGER IDEER FOR VIDEREUTVIKLING PORTEFØLJE OG STRATEGI BASERES PÅ EKSEMPELVIS TRIPPEL BUNNLINJE ELLER ET VIKTIG SAMFUNNSOPPDRA	UTVIKLER KONSEPTER FOKUS PÅ MÅLGRUPPE UTVIKLER KONSEPTER FOKUS PÅ LØNNSOMHET UTVIKLER KONSEPTER FOKUS PÅ TEKNISK/PLANER	TESTER KONSEPTER PÅ MÅLGRUPPE (GO/NO GO) TESTER KONSEPTER LØNNSOMHET (GO/NO GO) TESTER KONSEPTER TEKNISK/PLANER (GO/NO GO) INNSIKT OG KONSEPTBANK MATERIALE TAS MED VIDERE

3.0 Metode

3.1 Innledning

Etter å ha formulert problemstillingen er neste steg å bestemme seg for selve forskningsmetoden. Det å anvende en metode (av det greske *methodos*) betyr egentlig å følge en bestemt vei til mål. I kontekst av samfunnsvitenskapelig metode handler dette om hva vi velger å gjøre for å forstå oss på den sosiale virkeligheten, hvordan informasjon skal analyseres og hva denne innsikten så forteller oss om ulike samfunnsmessige forhold og prosesser. Metodene i seg selv er derfor ikke svaret på problemstillingen, men et verktøy som skaper en nødvendig struktur for forskningsprosessen (Johannessen et al. 2010, s 29). I denne oppgaven vil jeg bruke et eksplorativt design og gjennomføre dybdeintervjuer som form for undersøkelse. Videre i kapittelet vil jeg gå grundigere igjennom bakgrunn for valg av forskningsdesign og metode, ettersom det å foreta de riktige metodevalgene har mye å si for innhenting av datagrunnlaget, og kvaliteten på analysen og drøftingen i etterkant.

3.2 Valg av design

Et forskningsdesign eller selve opplegget for undersøkelsene gir en form for rammeverk for hvordan man samler inn og analyserer data (Bryman & Bell, 2011). Forskningsdesignet bør være godt egnet for problemstillingen og det man søker å forske på, da måten man innhenter data vil ha betydning for undersøkelsens gyldighet (Jacobsen, 2015). I denne oppgaven vil jeg bruke et eksplorativt design og gjennomføre dybdeintervjuer som form for undersøkelse, i kombinasjon med datainnhenting via online dokumenter, rapporter og hjemmesider. Denne type forskningsdesign passer godt til valgte tema og problemstillingens vinkling, ettersom eksplorativt design eller utforskende design som det også kalles, fungerer godt når vi har liten kunnskap eller teori relatert til området vi søker å forske på, vi har behov for større forståelse omkring feltet og selve målet med forskningen er å oppnå mer kunnskap. Metoder for denne typen forskningsdesign handler blant annet om å undersøke hvorvidt det finnes mye litteratur om temaet og om man kan finne datagrunnlag som andre har samlet inn. I mange tilfeller vil det være naturlig å starte en prosess med egen datainnsamling (Gripsrud et al. 2004).

I startfasen av denne utforskende prosessen gjorde jeg flere litteratursøk og snakket også med både akademikere og eiendomsutviklere hvorvidt de kjente til litteratur på området design thinking benyttet som prosess for brukerinvolvering og konseptutvikling i tidligfase eiendomsutvikling. Det finnes mye teori, litteratur og kunnskap omkring de to feltene eiendomsutvikling og design thinking hver for seg, men det er svært lite man kommer over når man ser disse to feltene i kombinasjon. Dette er en interessant observasjon i seg selv, og er noe av grunnen til at jeg har valgt både tema, vinkling og problemstilling som beskrevet tidligere. Ettersom eksplorativt forskningsdesign i all hovedsak handler om å søke mer kunnskap omkring et område som det er lite systematisk forskning på fra før, inntar

man en utforskende holdning for å bli bedre kjent med undersøkelsesobjektet og problemfeltet i seg selv. I og med at det ikke er så mange rammer som er satt på forhånd er utforskingen også fleksibel. I denne oppgaven søker jeg å finne ut av hvorvidt design thinking er en prosess som tas aktivt i bruk relatert til eiendomsutvikling i tidligfase og vil studere dette gjennom å skape en prototype basert på litteratur og erfaring omkring design thinking prosesser, for så å gjennomføre dybdeintervju med fire representanter fra ulike eiendomsutviklingselskaper.

3.3 Kvalitativ metode

I oppgaven vil det benyttes kvalitativ metode for å innhente den dataen jeg er ute etter å identifisere og analysere. Denne metoden involverer ofte direkte utsagn fra mennesker relatert til deres erfaringer, holdninger og hendelser og man får ofte svar på foretrukne valg. Her er det viktig å ha en nysgjerrig og lyttende holdning som gjør at man har mulighet for å gå i dybden av materiet og se tingene fra perspektivet til den man søker å innhente informasjon fra (Gripsrud et al. 2004). Den vanligste måten å samle inn kvalitative data på er gjennom intervjuer. Metoden er fleksibel og gjør det ofte mulig å få utfyllende og detaljerte svar. I tillegg er det en god måte å kunne få mer innsikt i sosiale fenomener ettersom disse områdene er nokså komplekse og selve intervjuformen gjør det mulig å få frem kompleksitet og nyanser (Johannessen et al., 2010). Kvalitativ forskningsmetode tar ofte i bruk intervjuer, blant annet for å få større innsikt i komplekse områder som bruk av prosesser, arbeidsmetodikk, holdninger og sosial interaksjon. I denne oppgaven vil jeg sette søkelys på å få innsikt i hvordan prosesser gjennomføres i eiendomsutviklingsløp og ser at det å velge dybdeintervjuer som metode for selve datainnhenting er en god fremgangsmåte.

3.4 Valg av intervjuobjekter

Intervjuobjektene består av representanter fra ulike eiendomsutviklere som har hatt eller for tiden er involvert i innovative prosjektløp, der brukerinvolvering og nytenkning relatert til ulike boformer, utforming av nye boligkonsepter og sosial bærekraft er del av fokuset.

3.4.1 Møller Eiendom

Navn: Mette Arntzen Bjerke

Bakgrunn: Lang fartstid, men ulike roller innenfor eiendomsutvikling

Stilling: Konsept- og digitaliseringsdirektør

Prosjekt: Piir – Harbitz Torg

Web: <https://mollereiendom.no/historier/nye-boformer-kommer-med-alderen/>

Intervju: 23.11.2020, 90 minutter, via teams

Møller Eiendom er en mindre aktør i eiendomsutviklingsmarkedet som har gjort seg gjeldende med nytenkende initiativ som for eksempel utviklingsprosjektet Piir på Harbitz Torg på Skøyen i Oslo. Her har de tatt tak i samfunnsproblematikken hvor en voksende andel eldre mennesker lever lenger og er ofte friskere, og behovene for andre måter å bo, leve og sosialisere seg på blir fremtredende. De har også brukt metoder og prosesser fra design thinking i utviklingen av prosjektet og jeg ønsker å få større innsikt i erfaringene fra dette prosjektløpet.

3.4.2 OBOS

Navn: Ingemund Skålnes

Bakgrunn: MSc Real estate development & facility management / BSc Sivil Engineering

Stilling: Prosjektleder i OBOS Living Lab

Prosjekt: Living Lab

Web: <https://nye.obos.no/samfunnsansvar/obos-innovasjon/obos-living-lab/>

Intervju: 08.12.2020, 90 minutter, via teams

OBOS er en stor og toneangivende aktør på det norske eiendomsutviklingsmarkedet. De har nylig startet initiativet «Living Lab». Her skal OBOS utforske fremtidens hjem gjennom å studere brukeren, nemlig de som faktisk skal bo der. De har også fokus på at denne laben skal fungere som et levende og pulserende boliglaboratorium, hvor målet er å finne nye og bedre måter å bo på. Samarbeid er en annen nøkkelkomponent, og OBOS inviterer både ulike aktører i bransjen, så vel som leieboere til å bidra og samskape løsninger som er med på å ta tak i bærekraftproblematikken vi står foran både nå og i fremtiden. Dette virker som et interessant initiativ relatert til problemstillingen som er beskrevet tidligere i oppgaven og jeg har derfor valgt å inkludere OBOS som en av fire representanter.

3.4.3 Solon / Kruse Smith Eiendom (oppkjøpt av Solon)

Navn: Christian Sivertsen Osnes

Bakgrunn: Master of Science, Urban Design

Stilling: Eiendomsutvikler / Prosjektansvarlig for Vindmøllebakken

Prosjekt: Vindmøllebakken

Web: <https://www.kruse-smith.no/bygg/referanser/vindmøllebakken/>

Intervju: 16.12.2020, 90 minutter, via teams

Kruse Smith er Norges største familieeide entreprenørselskap. De er som Møller Eiendom også en mindre aktør i markedet. Deres forretningsfokus: *«Vi har lang erfaring med å bygge for offentlige og private oppdragsgivere. Skoler, kulturhus, sykehus, næringsbygg og leilighetsbygg er eksempler på hva vi realiserer sammen med våre kunder. For oss er byggets opplevde verdi for brukeren av stor betydning. Når det ses sammen med en kostnadseffektiv byggeperiode og gode løsninger for drift og vedlikehold blir resultat bra for alle.»* (Kilde: <https://www.kruse-smith.no/om-kruse-smith/>)

Kruse Smith utviklet Vindmøllebakken i Stavanger, som er et boligprosjekt bygget omkring bofellesskapet som fokuserer på den sosialt orienterte modellen "gaining by sharing". Dette er et veldig interessant prosjekt med tanke på utvikling av fremtidens boformer og har også fått mye anerkjennelse på bakgrunn av sin innovative og nytenkende utforming, samt høy brukerinvolvering underveis i prosjektløpet. Kruse Smith Eiendom hadde rollen som byggherre i prosjektet Vindmøllebakken, men de har senere blitt kjøpt opp av Solon.

3.4.4 Skanska - BoKlok

Navn: Caroline Heisholt

Bakgrunn: Lang fartstid innen eiendomsutvikling

Stilling: Salg og kundeansvarlig i BoKlok

Prosjekt: BoKlok (samarbeidsprosjekt med IKEA)

Web: <https://www.boklok.no>

Intervju: 22.12.2020, 60 minutter, via teams

Skanska er en annen stor aktør som gjør seg gjeldende når det gjelder å ha en grønn profil og ta på seg ledertrøya når det gjelder bærekraftig utvikling og innovasjon. De er spesielt opptatt av åpen innovasjon og har endret fokus fra forskning og utvikling (FOU) innenfor miljøriktige bygg, alternative byggeteknikker og nye miljøvennlige materialer til å fokusere på innovasjon i åpne prosesser hvor kunder og samarbeidspartnere er involvert. På bakgrunn av deres bærekrafts orienterte profil og Skanskas fokus på åpne og involverende innovasjonsprosesser ønsker jeg å vite mer om hvordan disse prosessene ledes på «innsiden» og hvilke metoder som tas i bruk for å oppnå brukerinvolvering og en inkluderende konseptutvikling. Skanska har i samarbeid med IKEA utviklet prosjektet BoKlok, hvor konseptet er bærekraftige kvalitetshjem til lav pris, for alle. Dette prosjektet er priset for sin posisjonering opp i mot sosial bærekraft og det at man her tar tak i tematikken sosial boligbygging. Dette er noe av grunnen til at jeg ønsket å få mere innsikt i prosessen omkring eiendomsutviklingen.

3.5 Valg av datainnamlingsmetoder

Innhenting av valid data til forskningen må kunne gi et godt grunnlag for å kunne svare på selve problemstillingen. Det finnes to typer data, primærdata som man innhenter via egen datainnsamling og sekundærdata som allerede foreligger via for eksempel litteratur eller artikler, rapporter, hjemmesider etc. på nett (Gripsrud et al. 2004). Det er ulike måter å innhente primærdata og i denne oppgaven vil jeg som nevnt gjennomføre dybdeintervjuer hvor jeg får data gjennom direkte verbal kommunikasjon fra personer som jobber innen de ulike eiendomsutviklingselskapene. I tillegg vil jeg komplimentere datagrunnlaget med sekundærdata som jeg innhenter for eksempel via aktørenes hjemmesider, årlige rapporter, presentasjoner etc.

3.6 Dybdeintervju

Måten intervjuene vil gjennomføres med respondentene på, vil være gjennom dybdeintervjuer. Denne fremgangsmåten er godt egnet når personers egne erfaringer, meninger, observasjoner eller lignende er det vi er interessert i å vite mer om. Her kan man stille åpne spørsmål slik at personene kan ha mulighet til å resonnerer og dele mer fritt. Dybdeintervjuene vil i dette tilfellet gjennomføres en til en, med en intervjuguide som vil gi retning og struktur under gjennomføringen. Hvert intervju vil vare ca. 90 minutter. Etersom forskningsmetoden som er benyttet her er kvalitativ er man gjerne ute etter mer utfyllende svar på de spørsmålene som blir stilt. I denne en til en situasjonen, i motsetning til for eksempel en fokusgruppe har man som intervjuer større anledning til å moderere og fokusere på de temaene man anser som særdeles relevant for forskningsspørsmålet som dukker opp hos denne ene respondenten underveis (Gripsrud et al. 2004).

3.6.1 Semistrukturert dybdeintervju

Det finnes ytterpunkter av intervjuer mellom strukturerte og åpne intervjuer, hvorpå den vanligste formen for kvalitative intervjuer er semistrukturerte eller delvis strukturerte intervjuer. Disse intervjuene er også det samme som et intervju basert på en intervjuguide. Denne guiden er ikke det samme som et spørreskjema, men mer en liste som inneholder ulike temaer og mer generelle spørsmål som man kan gjennomgå med respondenten i intervjurunden. Temaene relateres til problemstillingen som denne undersøkelsen skal belyse (Johannessen et al. 2010). Jeg vil derfor gjennomføre semistrukturerte dybdeintervjuer med respondentene og utarbeider en intervjuguide i forkant.

3.7 Intervjuguide

Intervjuguiden ble utarbeidet slik:

DEL 1 INTRODUKSJON: <ul style="list-style-type: none">• OK MED OPPTAK VIA TEAMS?• HVEM ER INTERVJUER? LIV MARIT NÆSS• INTRODUKSJON BAKGRUNN/KOMPETANSE?• HVA DREIER MASTEROPPGAVEN/PROBLEMTILLINGEN SEG OM?	DEL 2 INTRODUKSJONSPØRSMÅL: <ul style="list-style-type: none">• HVEM INTERVJUES FRA EIENDOMSUTVIKLER / CHRISTIAN OSNES?• KAN DU FORTELLE LITT OM DEG SELV OG DIN ROLLE I PROSJEKTET?• BAKGRUNN OG UTDANNELSE OG NÅVÆRENDE POSISJON?• HVA ER DIN SPESIALKOMPETANSE OG ARBEIDSSOMRÅDER TIL DAGLIG?
DEL 3 LIVING LAB: <ol style="list-style-type: none">1) HVORDAN SER SOLON SIN GENERELLE EIENDOMSUTVIKLINGSPROSESS UT? HVILKE OVERORDNEDE STEG/FASER INNEBÆRER EN SLIK PROSESS?2) HVORDAN SÅ PROSESSENE OG METODENE UT I PROSJEKTET VINDMØLLEBAKKEN?3) TOK DERE I BRUK SPEIELLE METODER FOR BRUKERSENTRETT INNOVASJON/MEDVIRKNING?4) TAR DERE I BRUK METODER/TEKNIKKER FRA DESIGN THINKING/DESIGN SPRINTS? EKS. TAR I BRUK VISUELLE VIRKEMIDLER, INVOLVERER ULIKE MÅLGRUPPER, BRUKERSTUDIER, IDEGENERERING, PROTOTYPING, KONSEPTTESTING (I ULIKE PROSJEKTER/VINDMØLLEBAKKEN)5) BEVISSTHET OMKRING EIENDOMSUTVIKLERES SAMFUNNSANSVAR / PORTEFØLJESTRATEGI?6) BEVISST PÅ POSISJONERING VIA PROSJEKTER SOM VINDMØLLEBAKKEN - STRATEGISK MERKEVAREBYGGING/OMDØMME VIA SLIKE PROSJEKTER?7) ER DET NOE DU ØNSKER Å BELYSE ELLER LEGGE TIL SOM DU TENKER ER VIKTIG?	DEL 4 PROTOTYPE <ol style="list-style-type: none">1) VI DELER EIENDOMSUTVIKLINGSPROSSESSEN INN I TRE OVERORDNEDE FASER (TIDLIGFASE, REGULERINGFASE OG GJENNOMFØRINGFASE). SER DET SLIK UT HOS DERE?2) TENKER DU DESIGN THINKING METODIKK ER RELEVANT I EIENDOMSUTVIKLINGSPROSSESSEN? I HVILKEN FASE AV EIENDOMSUTVIKLINGEN BØR MAN ISÅFALL TA METODIKKEN I BRUK? (TIDLIG FASEN, REGULERINGFASEN, GJENNOMFØRINGFASEN? ALLE ELLER NOEN FASER?)3) PROTOTYPE 1: DESIGN SPRINT – BRUKT SOM EN STRUKTURERT TIDSAVGRENSETPROSESS (VIL VISE EN MODELL - FEEDBACK AV DEN SOM INTERVJUES)4) PROTOTYPE 2: DESIGN THINKING – BRUKT SOM INNGANGSVINKEL FOR BRUKERORIENTERT INNOVASJON (VIL VISE MODELL - FEEDBACK AV DEN SOM INTERVJUES)

3.8 Validitet og reabilitet

Innen kvantitativ forskning benytter man reliabilitet og ulike varianter av validitet som kriterier for kvaliteten på forskningen og forskningsresultatet. Et grunnleggende spørsmål som gjelder i prosesser relatert til forskning er derfor datagrunnlagets pålitelighet, som i forskningsøyemed betegnes som reliabilitet. Dette innebærer nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke type data som brukes, måten den samles inn og også hvordan dataen bearbeides. Men i kvalitativ forskning vil det i mange tilfeller være vanskelig for en forsker å kopiere en annens forskning og komme frem til nøyaktig samme resultat. En forsker bruker seg selv som instrument og vil inneha en unik og sammensatt erfaringsbakgrunn, og vil derfor tolke det hun eller han ser, hører og observerer basert på dette. For å styrke påliteligheten i arbeidet er det derfor viktig å være transparent, detaljert og åpen i forhold til fremgangsmåten for hele forskningsprosessen.

Et annet sentralt spørsmål er, hvor relevant dataen man samler inn er. Om den faktisk representerer det området eller fenomenet som forskes på. I forskningsteoretisk sammenheng bruker man begrepet validitet, som betyr gyldighet. I kvalitative undersøkelser handler det om i hvilken grad fremgangsmåtene og funnene til forskeren på riktig vis reflekterer hensikten med studien og er representativ for virkeligheten (Johannessen et al. 2010).

4 Analyse

4.1 Presentasjon funn

I dette kapitlet vil jeg gjennomgå funn fra dybdeintervjuene relatert til de fire eiendomsutviklerne. Her har jeg benyttet de tre overordnede forskningsspørsmålene som presentert tidligere som rammer for analysen og hva som blir presentert av funn.

Forskningsspørsmålene som rammer for analysen

- 1) *Hvordan ser eiendomsutviklingsprosessen ut i praksis, sammenlignet med modeller fra teorien?*
- 2) *Er det mulig å benytte design thinking som prosess i tidligfasen eller i andre faser av eiendomsutvikling, og i så tilfelle hvordan kan en slik prosess da brukes på best mulig måte?*
- 3) *Hvilke potensielle gevinster vil bruken av design thinking i eiendomsutviklingsprosesser kunne gi?*

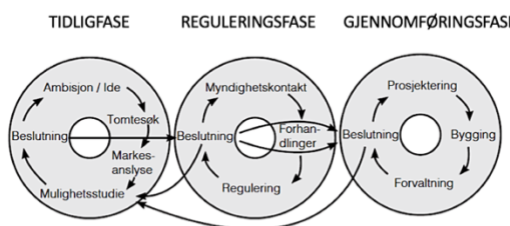
Prototype: Utvikling av en relevant design thinking prosess for eiendomsutviklingsbransjen

I dette kapitlet vil jeg også presentere funnene som er gjort i forhold til tilbakemeldingene jeg fikk på design thinking prototypen som ble presentert for de fire ulike eiendomsutviklerne. Her vil jeg presentere fire runder med tilbakemeldinger og iterasjoner som følge av innsikten fra de ulike representantene. Den siste og endelige versjonen som er utarbeidet er Versjon 5 og blir presentert på slutten av kapitlet. Prototypen relaterer seg til det andre forskningsspørsmålet som ble stilt.

- 2) *Er det mulig å benytte design thinking som prosess i tidligfasen eller i andre faser av eiendomsutvikling, og i så tilfelle hvordan kan en slik prosess da brukes på best mulig måte?*

4.2 Eiendomsutvikler: MØLLER EIENDOM

1) Hvordan ser eiendomsutviklingsprosessen ut i praksis, sammenlignet med modeller fra teorien?

<p>EIENDOMSUTVIKLER MØLLER EIENDOM / PROSJEKT: PIIR HARBITZ INNSIKT: DYBDEINTERVJU</p>	<p>FORSKNINGSSPØRSMÅL</p> <p>1) Hvordan ser eiendomsutviklingsprosessen ut i praksis, sammenlignet med modeller fra teorien?</p>
<p>RAMMEVERK: ITERATIV FASEMODELL (TOR MEDALEN)</p>  <p>MØLLER EIENDOM: PRAKSIS SOM EIENDOMSUTVIKLERE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modellen er representativ for eiendomsutviklingsprosessen i praksis • Prosjektet Piir: Utvikler har benyttet design thinking metodikk i gjennomføringsfasen, hvor entreprenørkontrakt allerede var inngått • Mener design thinking metodikk kan spille en rolle i alle fasene av utviklingen, men bør starte så tidlig i prosessen som mulig for å kunne påvirke løsningene • Bruker design thinking på selskapsnivå for å jobbe mer kundeorientert 	<p>EIENDOMSUTVIKLINGSPROSESSEN: MØLLER EIENDOM</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prosessen er ofte styrt av reguleringer og myndighetenes rammer og man starter ofte ut med å se på reguleringer og planmessige føringer innen man tar høyde for noe annet i prosjektutviklingen • Starter ofte ut med en tomt i et område som er regulert og ser så på hva de får til innenfor det • Utviklingsprosjekter varer ofte lenge og kan strekke seg over tiår • Mye av prosjekthåndteringen handler om å senke risiko for økte kostnader og det å ikke få gjennomslag fra planmyndigheter og andre interessenter. Påvirker alle faser av prosjektet, konseptutviklingen, reguleringsfasen og gjennomføringsfasen når man er bundet av avtaler. <p>MEDVIRKNING:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kommer ofte sent i prosessen, når rammer er satt slik at man ikke har mulighet for å kunne effektivt innvirke på sluttresultatet • Det finnes ofte ikke noen veldig strukturert og fast metodikk omkring brukerorientering og brukerinnsett

Analyse: Den iterative fasemodellen er representativ for hvordan eiendomsutviklingsprosessen foregår hos Møller

Eiendomsutviklingsprosessen er ofte styrt av reguleringer og myndighetenes rammer

En typisk eiendomsutviklingsprosess hos Møller Eiendom foregår slik at fra man har en tomt til man bygger, er det veldig styrt av planprosesser og det å prøve å tilpasse seg reguleringer. Enten den reguleringen som er på et område eller hvor man skal detaljregulere. Det handler om risiko, ettersom man da vet mer om hva man har og forholde seg til og kunne oppnå å få mest mulig ut av prosjektene. Man har ofte en tomt i et område som er regulert og ser hva det er mulig å få til på bakgrunn av dette.

Reguleringsprosessen som en hindring for bruk av design thinking

«Jeg tror nok at mye er styrt av selve reguleringsprosessen og det gjør nok sitt til at mange ikke går i gang med en slik prosess som design thinking, det at du har de eksterne faktorene med myndighetsprosessene og kravene som ligger der, og de ligger der så tidlig. Så du tør kanskje ikke å gå i gang med noe, ettersom det er så kostbart å gjøre feil. Det tar så mye lenger tid, og da kan det dukke opp ting underveis.» - Mette Arntzen Bjerke, 2020

Medvirkning som del av utviklingsprosessen

Møller Eiendom har et stort fokus på sluttbrukere og er opptatt av hvordan det går an å jobbe mer og tetter med kundene. Reguleringsprosesser og måten ting er lagt opp på gjør at medvirkningen i mange tilfeller kommer inn litt sent i eiendomsutviklingsprosessen og er derfor av den oppfatning at medvirkning og involvering burde starte så tidlig som mulig, i tidligfasen.

Et kunde-sentrert mindset

Under dybdeintervjuet fikk representanten for Møller eiendom stilt følgende spørsmål;

«Hva i denne jobben er det du brenner mest for og hva er det som driver deg i hverdagen?»

«Det er nok det å se at de som bruker byggene våre, rett og slett det at de smiler av at de er der. Det er kanskje det aller morsomste. Jeg er veldig glad i mennesker så det er veldig gøy å se at det er fornøyde mennesker i byggene. Jeg tror at hvis vi som utleier tar vare på kunden vår så vil de bli mere kunde-sentrert mot sin kunde igjen – mot sluttbrukeren. Dette henger veldig nøye sammen. Hvis de står i butikken sin og er misfornøyde fordi utleier har gjort en dårlig jobb, og tenker at lokalene mine fungerer ikke, så yter ikke de god service til sine kunder igjen heller.» - Mette Arntzen Bjerke, 2020

Eiendomsutvikleren sin visjon og målsetting omkring bokvaliteter

«Vi har et mantra om at vi skal mikse alt alltid for da blir det et mye triveligere sted og bo og leve, hvis du mikser flere generasjoner også.» - Mette Arntzen Bjerke, 2020

Posisjonering, omdømme og merkevarebygging

I eiendomsutviklingsprosessen relatert til PiiR prosjektet var Møller Eiendom bevisste og tydelige omkring posisjonering og kommunikasjonen ut i markedet.

«Vi er veldig bevisste på å ta en rolle i denne samfunnsproblematikken, og det var en av hovedgrunnene til at vi gjorde dette. Det er få prosjekter som har tatt tak i denne problematikken. Vi var heldige, vi hadde en tomt som lå veldig sentralt og hvis du tenker deg urbanisering og de demografiske endringene så var det hovedgrunnen til at vi kunne gjøre det akkurat her. Så har vi absolutt ikke valgt enkleste vei til mål, med tanke på at vi har valgt utleie og ikke eie, spesielt i det geografiske området. Skøyen er ikke et område der man er vant til å leie. Der er man veldig vant til å eie sin egen bolig. Men det var en driver til å gjøre et konsept som er utrolig bra som handler om det å leve godt, for det er det hele intensjonen vår er. Vi mener jo at vi har bygget noe som skal gjøre at du trives bedre og har det godt der du bor og da måtte vi være veldig tydelig i kommunikasjonen vår. Hvilke ting er det vi skal levere på, og det handlet om at man skulle ha alt på et sted. Det behøver jo ikke være spesielt for et sånt type prosjekt, det kan du få mange andre steder også. Men det var dette med trygghet og fellesskap og vi skulle fortelle kunden at her får du faktisk et hjem for livet, for her kan du bo livet ut. Det sammen med det å leie, det er veldig interessant.» - Mette Arntzen Bjerke, 2020

Et hjem for livet

Alle våre leiligheter er nøye gjennomtenkt når det kommer til planløsninger, materialer, farger og lys.

Vi har store, romslige soverom, veggene er malt i delikate, lyse og klassiske farger. Kjøkkenet er levert av HTH med hvitevarer som har «det lille ekstra»: Hide&Slide ovn, AEG hev/senk oppvaskmaskin.


Det er også gjort tilpasninger i veggene, slik at det er mulig med ettermontering av håndtak/rekkverk dersom dette blir nødvendig.

Leilighetene har balkong eller terrasse og de aller fleste leilighetene har også gasspeis. På toppen av byggene finnes det store og møblerte takterrasser hvor du kan nyte utsikt og gode solforhold.



Kilde: Møller Eiendom, hjemmeside, 2020

2) Er det mulig å benytte design thinking som prosess i tidligfasen eller i andre faser av eiendomsutvikling, og i så tilfelle hvordan kan en slik prosess da brukes på best mulig måte?

<p>EIENDOMSUTVIKLER MØLLER EIENDOM / PROSJEKT: PIIR HARBITZ INNSIKT: DYBDEINTERVJU</p>	<p>FORSKNINGSSPØRSMÅL</p> <p>2) Er det mulig å benytte design thinking som prosess i tidligfasen eller i andre faser av eiendomsutvikling?</p>
<p>RAMMEVERK: EIENDOMSUTVIKLERENS MULIGHETSROM</p>  <p>BARRIERER</p> <ul style="list-style-type: none"> • TID er en barriere for å prioritere samhandling og medvirkning • REGULERINGER er en barriere, de legger mye føringer tidlig • KOSTNADER er en barriere, det koster så mye å gjøre feil • TOMT er en barriere for å kunne gjenta et suksessfullt konsept 	<p>MULIGHETSROMMET: PROSJEKTET PIIR</p> <p>TOMT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sentralt beliggende tomt med gode forhold • Vanlig å leie i området, uvanlig å skulle leie <p>REGULERING</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reguleringer legger mange føringer for prosjektene tidlig • Tomten/byggene var allerede regulert, men startet ny regulering • Gjennom godt samarbeid med kommunen/planavdelingen kan en del endringer og forbedringer likevel la seg gjøres <p>MARKED</p> <ul style="list-style-type: none"> • Godt marked med gode utsikter • Minimalt avkastningskrav på prosjektet, ulikt i porteføljen • Valgte å eie og leie ut selv slik at de kunne fortsette å lære

Analyse av hvordan eiendomsutviklerens mulighetsrom utspilte seg i utviklingsløpet i PiiR prosjektet

Benyttet Design Thinking metodikk i gjennomføringsfasen, i forbindelse med prosjektering

I prosjektet PiiR ble design thinking metodikk brukt i gjennomføringsfasen, når de var i gang med prosjekteringen etter at reguleringen var satt og entreprisekontrakten var inngått.

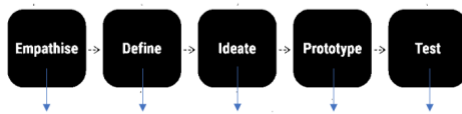
Eiendomsutviklerens mulighetsrom og barrierer

Selv om prosjektet var inne i siste fase, nemlig gjennomføringsfasen fikk utvikler til å endre visse ting så lenge det ikke gikk ut over rammen for kostnadene som var satt i entreprisekontrakten. Det var derfor fortsatt spillerom i prosjektet selv om mange av rammene var satt. Noen av barrierene i prosjektet var relatert til tid, reguleringer, kostnadsrammer og risiko. Hvis man hadde hatt mere tid kunne man jobbet tettere med kommunen og fått innspill på planløsningene.

Prosjektet PiiR, Harbitz Torg har en annen profil enn de andre prosjektene i prosjektporteføljen

Prosjektet PiiR er unikt i Møller Eiendom sin prosjektportefølje, både fordi det tok lenger tid å utvikle konseptet og fordi Møller Eiendom valgte å sitte som driftere selv. Som utviklere hadde de ikke drevet med bolig før, så dette er det første boligprosjekt hvor utvikler i tillegg ble sittende å eie og drifte, som er annerledes enn det de gjør med næring hvor de leier ut hele bygget og hvor leietager selv har ansvaret for alt.

2) Er det mulig å benytte design thinking som prosess i tidligfasen eller i andre faser av eiendomsutvikling, **og i så tilfelle hvordan kan en slik prosess da brukes på best mulig måte?**

<p>EIENDOMSUTVIKLER MØLLER EIENDOM / PROSJEKT: PIIIR INNSIKT: DYBDEINTERVJU</p>	<p>FORSKNINGSSPØRSMÅL</p> <p>2) Hvis det er mulig å benytte design thinking som prosess, hvordan kan en slik prosess brukes på best mulig måte?</p>
<p>RAMMEVERK: DESIGN THINKING MODELL (STANFORD)</p>  <p>MØLLER EIENDOM: MINDSET SOM LIGNER PÅ INNGANGSVINKELN TIL DESIGN THINKING</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brukerne i sentrum for det som utvikles - menneske-orienterte innovasjonsprosesser • Nysgjerrig, opptatt av å lære og få ny kunnskap som kan opptas i nye prosjekter • Tverrfaglig tilnærming til prosjekter (med på Demografifloken med ulike aktører/bransjer) • Tar problemområder og omgjør dem til markedsmuligheter (demografiske endringer) • Doer mentalitet/Hands on tilnærming (ut i markedet for å innhente reell innsikt bl.a.) 	<p>HVA GJØRES ALLEREDE AV PRAKSIS SOM LIGNER PÅ DE PROSESSER/METODER SOM BENYTTES I DESIGN THINKING?</p> <p>FOKUS PÅ INNOVASJON: Åpne inkluderende prosesser, risikovillig, satser på nye områder FOKUS PÅ SAMFUNNSANSVAR: Tok tak i en samfunnsproblematikk relatert til sosial bærekraft FOKUS PÅ OMDØMMET: Bevisst på kommunikasjon og profilering</p> <p>STEG 1: FORSTÅ KONTEKSTEN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kommunen bidro til innsikt (boligpreferanser, utfordringer etc.) - Fageksperter/aktører fra andre bransjer bidro med innsikt - Kvantitative og kvalitative undersøkelser <p>STEG 2: DEFINERE MULIGHETSROM</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identifiserte målgruppe, behov og ønsker - Identifiserte mulighetsrommet <p>STEG 3: UTARBEIDE KONSEPTER</p> <ul style="list-style-type: none"> - Basert på ideer som kom frem i Demografifloken og - Basert på innsikten fra tidligere steg (brukernes behov) <p>STEG 4: PROTOTYPE LØSNINGER</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utarbeidet fiktive annonser - Utarbeidet ulike prospekter <p>STEG 5: TESTE OG ITERERE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Testet på fagfolk, utleiemeglere - Målgrupper på nett og folk på gaten

Analyse av hvilken praksis Møller Eiendom hadde i utviklingsløpet, sammenlignet med design thinking praksis

PiiR prosjektet – et annerledes innovasjonsprosjekt i Møller Eiendom sin eiendomsportefølje

Med fokus på åpne og inkluderende prosesser underveis i utviklingsløpet var PiiR prosjektet regnet som et innovasjonsprosjekt som både var annerledes og hvor eiendomsutvikler prøvde ut nye mulighetsrom og var villige til å satse på noe nytt i forhold til resten av eiendomsporteføljen.

«Det var en tanke om at dette var et innovasjonsprosjekt og vi visste at vi måtte justere på ting underveis, men vi hadde jo et håp om at vi skulle treffe. Vi jobbet lenge med et annet selskap for at de skulle drifte det for oss. Og så var det et tredje som var inne på banen for å kanskje drifte det for oss, men så endte det med at vi tok beslutningen om at, nei vi drifter det selv. Da blir vi sittende med mye mer kunnskap og læring. Nå har vi gjort hele utviklingen og tatt så mye risiko og skal sitte med driften selv, hvorfor skulle vi ikke da bli sittende med svarene på hva er det som fungerer og ikke, og ikke minst få den verdifulle kunnskapen. Så det var egentlig grunnen til at vi tok beslutningen om at vi velger å drifte det selv.» - Mette Arntzen Bjerke, 2020

Fokus på sosial bærekraft og samfunnsansvar

Møller Eiendom har et bevisst forhold til det å ta tak i en viktig samfunnsproblematikk og mener det finnes utallige måter å ta del som en eiendomsutvikler.

«Er det kontorplasser så handler det om hvordan man skal ha det på jobben. Er det bolig handler det om hvordan du skal leve livet ditt. Det er jo vi som skaper byen for menneskene så jeg tenker at det er

vi som skaper plassene for menneskene også, så det er veldig mange roller egentlig.»

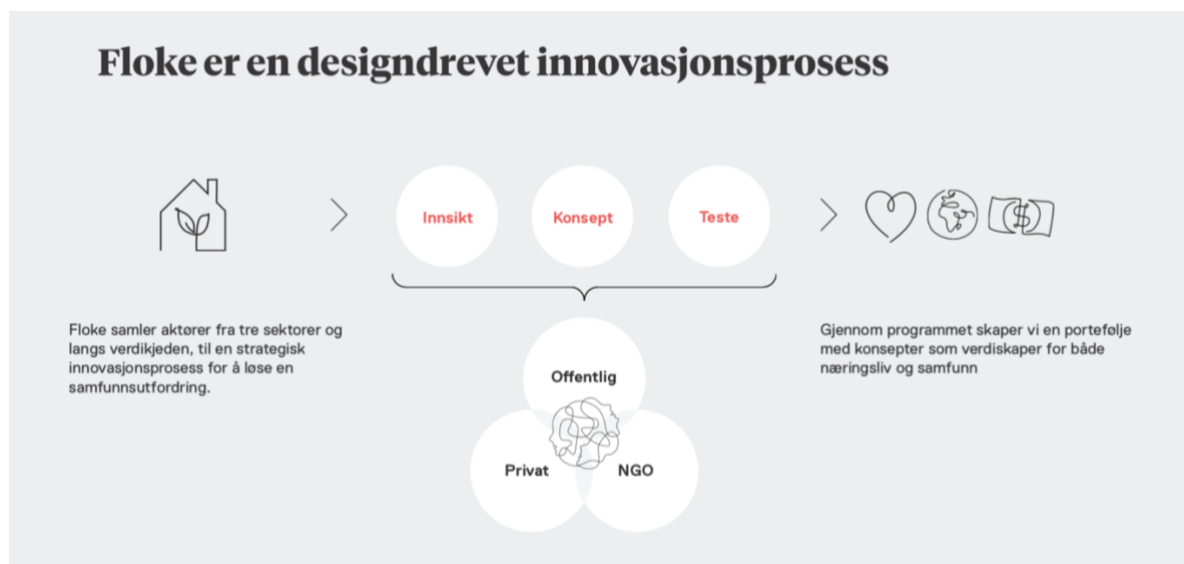
«PiiR konseptet hadde et utgangspunkt om å utvikle noe for den eldre målgruppen fordi vi så dette med den demografiske utviklingen» - Mette Arntzen Bjerke, 2020

Utgangspunktet for utviklingsprosessen og konseptet

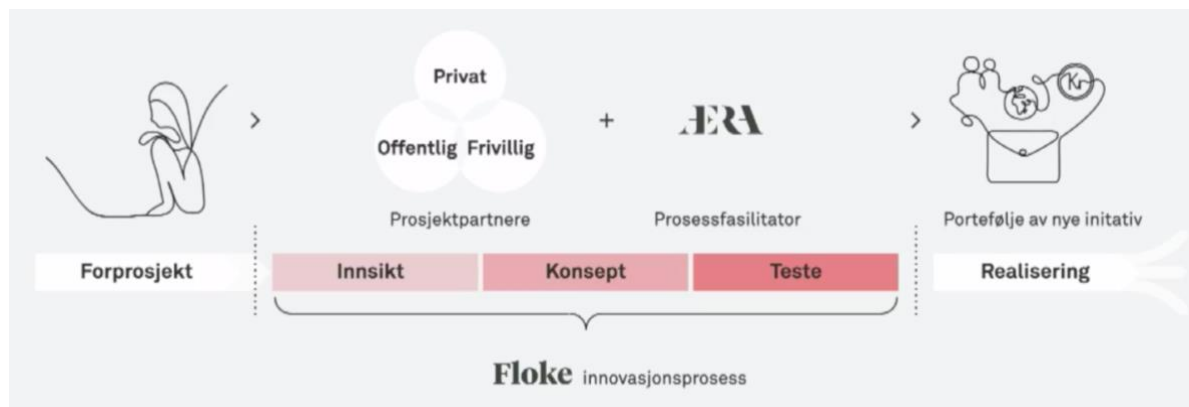
Møller bestemte seg for at de hadde lyst til å gjøre noe for en eldre målgruppe. De kjøpte to bygg som var til salgs på Harbitz Torg som hadde svømmebasseng og noen handelsarealer. Det var allerede inngått en entreprisekontrakt, så det var ikke mye spillerom. Leilighetsbyggene hadde en viss utforming, så ut i fra det skulle man utforme et konsept for en eldre målgruppe.

Hva ble gjort i praksis som ligner på de prosesser og metoder man benytter i design thinking?

I dette prosjektet ble det inngått et partnerskap med aktøren Æra Strategic Innovation (<https://era.as>, 2020) som på det tidspunktet hvor PiiR prosjektet var i prosjekteringsfasen hadde satt i gang et bransjeinitiativ med et fokus på sosial bærekraft som ble kalt Demografifloken (også kjent som eldrebølgen). Initiativet hadde som mål å sørge for at den økende andelen av eldre mennesker i samfunnet, at disse skulle få kunne bo hjemme, muligens livet ut. Samtidig skulle man hensyn ta et behov denne målgruppen har for nærhet til andre mennesker og de servicetilbudene de måtte trenge i det daglige (Universitas, 2020). Møller Eiendom valgte å bli med i dette initiativet som hovedpartner og Æra fungerte som prosess fasilitatorer for de aktørene som var med i prosessen. Denne innovasjonsprosessen er basert på mange av prinsippene til design thinking og inneholder blant annet et forprosjekt, en innsiktsfase, en konseptfase og en testefase, innen man ender opp med en portefølje av nye initiativ som er ment å realiseres. Illustrasjonen under viser en slik prosess.



Floke Innovasjonsprosess: Prosess, basert på design thinking prinsipper som tas i bruk i Floke initiativene til Æra Strategic Innovation Kilde: Sirkulærøkonomi i bygge, anleggs, og eiendomsnæringen (2019).



Floke Innovasjonsprosess: Prosess, basert på design thinking prinsipper som tas i bruk i Floke initiativene til Æra Strategic Innovation Kilde: Sirkulærøkonomi i bygge, anleggs, og eiendomsnæringen (2019).

Bruk av Design Sprint som strukturert prosess med en stram tidsramme

Underveis i utviklingsprosessen, i forbindelse med Æra sitt initiativ ble det organisert korte Design Sprint prosesser som Møller Eiendom deltok i og som gav gode resultater i forhold til å skaffe seg kritisk innsikt på kort tid, blant annet gjennom det å sammenligne hvorvidt man som potensielle partnere i prosjektet egentlig hadde samme målsetting og målgruppe man ønsket å rette seg mot.

«Underveis i prosjektet fikk vi masse innsikt og etterhvert så formet dette seg mer og mer. Parallelt med den prosessen så hadde vi en liten sprint sammen med Diakonhjemmet på vårt prosjekt og det viste seg da etterhvert at de hadde nok litt ulik målsetning og at vi så at de kanskje rettet seg mer mot en eldre målgruppe, mens vi tenkte at dette er et universelt produkt og at vi er jo ikke et sykehjem, og det ansvaret vil vi heller ikke ha. For det ansvaret er veldig stort og da måtte diakonhjemmet vært enda mer involvert. Diakonhjemmet er en ideell organisasjon og vi har jo et mål om å tjene penger, selv om avkastningskravet på dette prosjektet er helt minimalt. Vi har jo økonomiske forpliktelser som må ivaretas.» - Mette Arntzen Bjerke, 2020



Design sprint: Eksempel på metodikk brukt i innovasjonsprosessen, basert på design thinking prinsipper som tas i bruk i Floke initiativene til Æra Strategic Innovation (Floke – Facebook side, 2016)

Faser og metodikk basert på design thinking som ble gjennomført i utviklingsløpet

STEG 1: FORSTÅ KONTEKSTEN

I dette steget handler det om å forstå prosjektets kontekst, brukerne og deres behov, samfunnstrender etc. Her fikk Møller Eiendom gode innspill fra blant annet eksperter, kommunen og andre aktører fra andre bransjer som var med i Flokeprosessen og som visste mye om de eldre sine behov i forhold til boligkvaliteter. I tillegg ble det gjennomført kvantitative og kvalitative undersøkelser.

STEG 2: DEFINERE MULIGHETSROM

Gjennom å ta tak i et problemområde som eldrebølgen og studere og få innsikt i hva som ligger i det, og gjennom å få oversikt over målgruppens behov og ønsker tok Møller Eiendom et problem og gjorde det om til et mulighetsrom for et nytt eiendomsutviklingskonsept, hvor de identifiserte brukere, mulighetsrommet og så på de utfordringene som var knyttet til dette.

STEG 3: UTARBEIDE KONSEPTER

Gjennom Flokeprosessen ble det utarbeidet konsepter basert på ideer med innsikten som var gjort i forkant som underlag. I PiiR prosjektet bestemte man seg derfor for målgruppe og utredet deres behov innen resten av konseptet kom på plass.

STEG 4: PROTOTYPE LØSNINGER

Som del av prototypingen ble det blant annet utarbeidet fiktive annonser som ble lagt ut på Facebook med ulike problemstillinger som «Vil du bo sånn og sånn?» «Ønsker du å bo sammen med xxx ?». Deretter fikk man svar fra noen som man kontaktet og sendte ut spørreskjema og spurte om de ville være med. Det ble opplyst om at dette var en fiktiv annonse. På den måten fikk man en del innsikt om preferanser og behov. I tillegg ble det laget ulike salgsprospekter hvor man gikk ut på gata og spurte ulike målgrupper om de kunne tenke seg å bo slik.

STEG 5: TESTE OG ITERERE

Testingen skjedde via representanter for målgruppen, via brukere man aktivt tok kontakt med på gaten, fagekspertene og i tillegg ble eiendomsめglere og utleiemeglere som har innsikt i brukergruppens preferanser introdusert for prospektene så de kunne si sin mening om dem.

«Vi traff på mennesker som kunne være med å bidra, og traff på en gruppe underveis, hvor flere av dem var arkitekter, en eldre målgruppe. De hadde organisert seg med omtrent 60 medlemmer og ønsket å gjøre prosjekter med eiendomsutviklere og få bygget noe som er tilpasset spesielle boliger. None av dem arkitekter og noen hadde jobbet i Plan og Bygg. De ga innspill til planløsningen.»

- Mette Arntzen Bjerke, 2020

«Vi var så heldig å treffe en fra Høyskolen Kristiania som skrev Doktorgrad innen Aging and Place. Han var med og så på ulike planløsninger og vi diskuterte med han. Han var også med til kjøkkenleverandøren blant annet og ga innspill. Så det var en veldig nyttig test, som en del av testfasen. Det andre var denne runden på Almas Hus, hvor det var noen ting vi tok med oss derfra som var viktig. Og det var også kontakter fra Flokeprosessen hvor det var noen fra aldring og helse avdelingen i Oslo Kommune som var med som ga tips om dra på Almas Hus.»

- Mette Arntzen Bjerke, 2020

MØLLER EIENDOM: MINDSET SOM LIGNER PÅ KARAKTERISTIKKER FRA DESIGN THINKING

- Brukerne i sentrum for det som utvikles - menneske-orienterte innovasjonsprosesser
- Nysgjerrig, opptatt av å lære og få ny kunnskap som kan opptas i nye prosjekter
- Tverrfaglig tilnærming til prosjekter (med på Demografi Floken med ulike aktører/bransjer)
- Tar problemområder og omgjør dem til markedsmuligheter (demografiske endringer)
- «Doer» mentalitet/hands on tilnærming (ut i markedet for å innhente reell innsikt, snakke med folk)

3) Hvilke potensielle gevinster vil bruken av design thinking i eiendomsutviklingsprosesser kunne gi?

EIENDOMSUTVIKLER MØLLER EIENDOM / PROSJEKT: PIIR INNSIKT: DYBDEINTERVJU		FORSKNINGSSPØRSMÅL 3) Hvilke potensielle gevinster vil bruken av design thinking i eiendomsutviklingsprosesser kunne gi?	
0) Gevinster som følge av bruk av design thinking prosesser, metodikk eller mindset, relatert til selskapet og prosjektene	1) Innovasjon, nyskaping og brukerinvolvering i eiendomsutviklingsprosjekter	2) Samfunnsansvar, CSR og bærekraftig utvikling eiendomsutviklingsprosjekter	3) Omdømme, profilering & merkevarebygging som strategisk fokusområde
Tverrfaglig tilnærming gjør at man sikrer prosjektene fra flere vinkler og kan derfor få kritisk innsikt via ulike eksperter, andre aktører, kommunale instanser etc.	Gjennom å implementere design thinking praksis i organisasjonen har man mulighet for å innføre innovasjonsmetodikk som mindset og ikke kun som et sluttprodukt	Gjennom å påta seg samfunnsansvar vil man kunne oppnå «goodwill» i markedet , som vil kunne virke positivt i f.eks. reguleringsprosesser og når man involvere berørte parter	Gjennom å involvere interessenter og målgrupper i eiendomsutviklingen kan de som involverer seg og som opplever dette positivt fungere som talerør og gi god omtale til prosjektet
Gjennom involvering og åpne prosesser har man mulighet for å danne kritiske relasjoner , partnerskap og finne potensielle samarbeidspartnere i prosjektene	Hvis man kommer opp med et innovativt konsept og nye løsninger som tas godt i mot i markedet har man mulighet for å replisere konseptet/innsikten i nye prosjekter	Det å kunne se utfordringer relatert til f.eks. sosial bærekraft som aktuelle markedsmuligheter og få innsikt via involvering/medvirkning kan føre til økonomisk gevinst.	De som gjennomfører innovative prosjekter og som tar tak i reelle samfunnsproblemer oppleves ofte som en markedsledere/innovatører - med positiv effekt for merkevaren
Senke risiko for å ikke være i takt med markedet når prosjektene strekker ut i tid, gjennom bruk av design thinking prosesser/metodikk - avsjekk ift. markedet og preferanser	Medvirkning/involvering underveis i prosessen som effektive tiltak for bedre bomiljø i det man flytter inn i nye nabolag og kjenner hverandre allerede gjennom involveringstiltak	Markedet, brukere, eiere (f.eks. medlemmer av boligbyggelag) og reguleringsmyndigheter har forventninger til store aktører at de påtar seg viktige samfunnsansvar.	Aktører som velger å utvikle foregangsprosjekter gjennom f.eks. å ta tak i en samfunnsproblematikk oppnår ofte kraftfulle historier - for kommunikasjon/posisjonering

Analysen viser en oversikt over positive aspekter som bruken av design thinking, har tilført eiendomsutviklingsprosessen i PiiR, enten gjennom en spesiell metodikk eller gjennom en form for mindset.

Tverrfaglig tilnærming, nettverk og potensielle samarbeidspartnere

Dette med å ha en åpen, inkluderende og tverrfaglig tilnærming til utviklingsprosessen ga gode innspill i innsiktsfasen av PiiR prosjektet og var også med å justere prosjektet underveis slik at sluttproduktet var i tråd med markedspreferansene til målgruppen.

«Innsiktsfasen var nok veldig viktig. Og så tenker jeg at det å møte andre bransjer det var veldig nyttig i den forstand at vi kunne se om man kunne utvikle konseptet i andre retninger og finne støtte. Og så dette med å teste ut litt og det at man møtte andre bransjer gjorde at man fikk en kontakflate med potensielle samarbeidspartnere. Det var ergonomer, og det var bank og det var alt mulig rart. Det var treningssenter. Det var masse forskjellige bransjer. Så for oss så var det veldig nyttig. For eksempel Storebrand hadde mye innsikt om pensjonister, hva bruker pensjonistene penger på, og kanskje vi kunne se på et samarbeid på et vis. Det var nyttig lærdom. Sitte sammen og tenke sammen.»

- Mette Arntzen Bjerke, 2020

Bruk av design thinking som prosess verktøy videre i andre prosjekter

Møller Eiendom har i etterkant av PiiR prosjektet valgt å implementere design thinking i sine utviklingsprosesser, blant annet for å innhente kritisk innsikt i prosjektløpene. Møller Eiendom har også uttrykt at de ønsker å bruke design thinking mer overordnet, på selskapsnivå som et verktøy for å jobbe mer kundeorientert.

«Jeg tenker det er veldig nærliggende å ta i bruk design thinking i utviklingsprosesser. Vi har allerede startet med dette i et annet prosjekt hvor vi jobber med å skaffe innsikt. Jeg tror dette metodeverket vil bli innarbeidet hos oss. Om det blir styrt av noen eller om det er vi som styrer det, det vil variere litt.»

«Jeg tenker egentlig også at for en eiendomsutvikler så kunne man bruke design thinking overordnet, på selskapsnivå. Det er litt sånn jeg jobber med nå. Som eiendomsutvikler kan man jobbe med design thinking på veldig mange ulike nivåer og ulike områder og implementere det som et verktøy og bevisst jobbe mer kundeorientert.» - Mette Arntzen Bjerke, 2020

Posisjonering og strategisk merkevarebygging i eiendomsutviklingsbransjen

Under dybdeintervjuet ble representanten stilt følgende spørsmål angående dette med strategisk merkevarebygging i eiendomsutviklingsbransjen og hvordan fokuset har vært på det over tid.

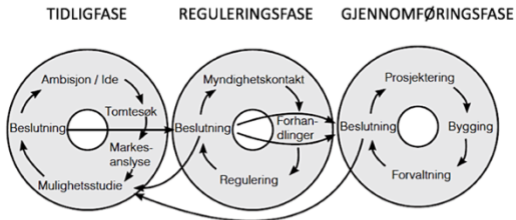
«Man er nok veldig bevisst på å bygge merkevare innenfor sin egen bransje, men ikke nødvendigvis ovenfor forbrukerne. Bransjen har nok ikke vært nok kundeorientert. Man har jo vært i en utvikling der man har vært veldig heldig, hvor det har vært veldig lett å selge boliger. Den økonomiske utviklingen har vært positivt stigende, og da har man ikke brukt energien sin eller ressursene der.»

«PiiR har vært med på å styrke vår merkevare i bransjen. Det er jo et prosjekt som handler om å ta samfunnsansvar. Så er det noen som ikke vil se på det sånn fordi man synes at prisingen er dyr f.eks. Men sånn overordnet tror jeg de fleste ser at vi ønsker å gjøre en forskjell. Vi ønsker å være innovative, å se på nye løsninger og drive bransjen fremover, og ta samfunnsansvar.»

- Mette Arntzen Bjerke, 2020

4.3 Eiendomsutvikler: OBOS, Living Lab

1) Hvordan ser eiendomsutviklingsprosessen ut i praksis, sammenlignet med modeller fra teorien?

EIENDOMSUTVIKLER OBOS / PROSJEKT: LIVING LAB INNSIKT: DYBDEINTERVJU	FORSKNINGSSPØRSMÅL 1) Hvordan ser eiendomsutviklingsprosessen ut i praksis, sammenlignet med modeller fra teorien?
<p>RAMMEVERK: ITERATIV FASEMODELL (TOR MEDALEN)</p>  <p>OBOS: PRAKSIS SOM EIENDOMSUTVIKLERE</p> <ul style="list-style-type: none">• Modellen er representativ for eiendomsutviklingsprosessen i praksis• Utvikler har benyttet metodikk, som ligner på design thinking i Living Lab• Mener design thinking metodikk kan spille en rolle i alle fasene av utviklingen• Ser for seg å ta i bruk design thinking metodikk bl.a. når de involverer beboere Bruker design thinking overordnet på selskapsnivå for å jobbe mer kundeorientert	<p>EIENDOMSUTVIKLINGSPROSESSEN: OBOS</p> <ul style="list-style-type: none">• Prosessen er ofte styrt av reguleringer og myndighetenes rammer og man starter ofte ut med å se på reguleringer og planmessige føringer innen man tar høyde for noe annet i prosjektutviklingen• Starter ofte ut med en tomt i et område som er regulert og ser så på hva de får til innenfor det, mulig å omregulere• Utviklingsprosjekter varer ofte lenge og kan strekke seg over tiår• Mye av prosjekthåndteringen handler om å senke risiko for økte kostnader og det å ikke få gjennomslag fra planmyndigheter og andre interessenter. Påvirker alle faser av prosjektet, konseptutviklingen, reguleringsfasen og gjennomføringsfasen når man er bundet av avtaler. <p>MEDVIRKNING:</p> <ul style="list-style-type: none">• Kommer ofte sent i prosessen, når rammer er satt slik at man ikke har mulighet for å kunne effektivt innvirke på sluttresultatet• Det finnes ofte ikke noen veldig strukturert og fast metodikk omkring brukerorientering og brukerinnsikt

Analyse: Den iterative fasemodellen er representativ for hvordan eiendomsutviklingsprosessen foregår hos OBOS

Eiendomsutviklingsprosessen er ofte styrt av reguleringer og myndighetenes rammer

Utviklingsprosessene styres av reguleringer og myndighetenes rammer og føringer. OBOS er en stor og innflytelsesrik aktør i bransjen og er eid av sine medlemmer som et boligbyggerlag. Fra å være en aktør som var lokalisert i Oslo har de nå utviklet virksomheten rundt om i Norge, Sverige og Danmark.

Reguleringsprosessen som en hindring for bruk av metodikk som design thinking

Mange rammer og premisser settes tidlig på bakgrunn av reguleringer, som gjør at hvis medvirkningen og prosessverktøy som design thinking ikke skal hindres for mye av disse rammene bør, brukermedvirkningen begynne så tidlig som mulig i eiendomsutviklingsprosessen. Dersom man ønsker å påvirke de store linjene i prosjektet er det ekstra viktig å være tidlig ute, men hvis det er snakk om detaljnivå er det muligheter i siste delen under prosjekteringsprosessen også. I reguleringsprosessene har man fysiske og tekniske krav, samt det økonomiske målet i et prosjekt som gjør at man ofte ender med å bygge tradisjonelle boliger, som det i utgangspunktet er regulert etter. Reguleringsplanen og TEK 17 former i stor grad boligene som bygges per i dag.

Eiendomsutvikleren sin visjon og målsetting omkring bokvaliteter og fremtidens boliger

Gjennom det nye initiativet Living Lab har OBOS som aktør satt en visjon for fremtiden og for hva en slik lab skal kunne gjøre, nemlig det å fungere som en fullskala testarena hvor man kan utforske fremtidens hjem og jobbe i partnerskap med de som skal bo der.

«Vår visjon er å skape fremtidens samfunn og oppfylle boligdrømmer. Hvordan vi skal bo og leve i fremtiden er et kjempe interessant spørsmål og påvirkes av så mange ulike faktorer. Alt fra klima og miljø, til korona og hjemmekontor, kulturelle forandringer, nye familiestrukturer, og ikke minst urbanisering og arealeffektivitet som har blitt et viktig tema. Det er masse utfordringer her. Og det er bakgrunnen for at vi bygger Living Lab. Det er for å utforske spørsmålene vi stiller her, ikke fordi vi tror vi kan finne svarene på alle spørsmålene omkring fremtidens boliger, men vi kan være med å finne mange gode løsninger og kanskje også avkrefte andre hypoteser som ikke fungerer. Men vi tror vi kan være en brikke for å skape bedre boliger for fremtiden. – Ingemund Skålnes, 2020

«Det er bakgrunnen for at vi bygger en fullskala testarena der vi utforsker fremtidens hjem. Når jeg snakker om løsninger eller boligløsninger så snakker jeg ikke bare om fysisk form og arkitektur eller planløsninger jeg snakker om tjenester rundt det å bo og tekniske løsninger i form av hardware og software. Det å bo er jo mer enn det fysiske rommet.» - Ingemund Skålnes, 2020

Living Lab - en fullskala testarena for å prototype, teste og utvikle fremtidens boliger

Living Lab startet ut som en ide og et bygg som var påstartet på Vollebekk. Inspirert av hvordan man har jobbet med Living Lab i Sverige. Tanken var at OBOS ønsket å utfordre konseptene omkring fremtidens boligbygging. Living Lab er stort innovasjonsprosjekt hvor OBOS påtar seg et viktig samfunnsansvar som en veldig stor aktør innen boligbygging på vegne av medlemmer sine og samfunnet. De startet en prosess for å omprosjekttere bygget.

I initiativet Living Lab bygger man egentlig en lab full av spørsmål som skal stå midt i et nabolag på Vollebekk i Oslo, mellom de andre blokker som en del av et borettslag. Det er 34 leiligheter og huset er delt inn i to deler. De tre øverste etasjene utformes som tidstypiske planløsninger, slik OBOS vanligvis ville ha bygd dem. I de tre første etasjene har det vært engasjert en innovasjonskonkurranse hvor OBOS utfordret på leilighetstyper og boformer og endte opp med et konsept hvor fleksibilitet, deling og fellesskap er hovedtema. Her har man valgt og bygge et bygg som man ikke helt vet sluttbruken av og Living Lab er også ment som en investering. OBOS vil eie og leie ut boligene til et variert segment i markedet slik at man ender opp med et tverrsnitt av befolkningen. OBOS inviterer også andre partnere inn i Living Lab og innovasjonsprosjektene vil foregå på en tverrfaglig måte, med aktører fra ulike sektorer og bransjer som vil involveres i de ulike prosjektene. Bygget i seg selv er konstruert nokså fleksibelt med et teknisk anlegg som muliggjør at man kan teste ut en del prosjekter, men bygget har også en del premisser som OBOS møter i nesten alle andre prosjekter i urbane områder. Derfor er tanken at løsninger som testes i laben skal kunne skalere opp i til de tusenvis av boligene som bygges hvert år, og som kanskje også andre aktører vil ha i sine boliger. Som investeringsobjekt ligger merverdien først og fremst i at både beboere, potensielle boligkjøpere og utbygger vil kunne skalere opp gode løsninger man har hatt mulighet for å prototype og teste på reelle brukere.



Illustrasjon: Fra presentasjon om Living Lab (under intervju, Ingemund Skålnes, 2020)

Fokus på innovasjon: Living Lab – et annerledes innovasjonsprosjekt i eiendomsporteføljen

«Det finnes ikke et omforent begrep i forhold til hva en Living Lab egentlig er definert som, men det man gjerne er enige om er en arena, et sted eller et verktøy som tilrettelegger for testing og innovasjon gjennom konkrete prosjekter og ideer i et realistisk miljø sammen med brukerne. Så egentlig det motsatte av den sterile laben som mange tenker på. Man ønsker mennesker inn der, man ønsker støyen, man ønsker litt av den uforutsigbarhet også og man ønsker å gjøre det sammen med brukerne, og kanskje er det viktigste elementet her. Det vi gjør inni laben det skal vi gjøre med de som bor der, eller andre besøkende. Det kan være byggherre, det kan være mange ulike aktører.» - Ingemund Skålnes, 2020

Living Lab – en fullskala testarena hvor beboermedvirkning er en naturlig del av hverdagen

Når det kommer til medvirkning og beboermedvirkning er dette høyt prioritert i prosjektet Living Lab. Det som skiller OBOS sin Living Lab fra mange andre Living Lab initiativ er det at de gjerne befinner seg på en campus eller som et modul bygg som skal stå der noen år, mens OBOS sin Living Lab er mer enn en temporær struktur. Det er ikke sikkert at det skal stå for alltid, mulig 10 eller 20 år, men man er likevel på jakt etter en realisme som blant annet skal gjenspeiles i beboergruppen, at det ikke blir en typisk studentbolig, boliger for unge tech interesserte, early adopters som er positive til alt nytt. Living Lab og beboerne skal gjenspeile befolkningen.

«Vi bygger det nå. Vi ønsket ikke at det skulle se ut som en tradisjonell lab men ha mer tydelig identitet. Ikke hvite vegger og blått lys. Begrepet Living Lab kan oppleves som litt fremmedgjørende. Men det skal bo folk her og det skal være et hjem. Og det tror jeg er viktig for de som skal bo der at de får eierskap til bygget. Selv om de ikke eier det, de leier det.» - Ingemund Skålnes, 2020

Når det kommer til rekrutteringsprosessen av beboere så har OBOS med noen sosialantropologer fra en innovasjonskonkurransen, som er med på å definere hva betyr egentlig en bred beboergruppe og er med å lage en strategi for rekruttering. Første steg er en veldig åpen rekrutteringsprosess så ser man hvem som er interessert. Man har allerede gjennomført medvirkningsinitiativ, hvor folk har kunnet engasjere seg. Dersom man velger å bo og ta del i Living Lab har OBOS en forventning om en minimumsdeltakelse.

Beboeren i sentrum og som partner i innovasjonsprosessene

«I Living Lab jobber vi gjennom partnerskap med forskjellige aktører som leverandører, grundere osv. Ideen er på en måte hovedinngangsporten til Living Lab. Ikke partnerskap, men prosjekt eller en ide, også gjennom det så definerer vi et partnerskap. Og noen vil nok også bli hovedpartnere ved at de tar en større rolle. Det er ikke et mål i seg selv og ha mange hovedpartnere, vi er først og fremst opptatt av aktiviteten og innholdet. Det her er en unik mulighet og vi ønsker å fylle laben med prosjekter som utnytter mulighetene som ligger der. Også observatører som f.eks. myndigheter og akademia kan ha en interesse i dette her selv om de ikke nødvendigvis har et prosjekt i det. Her er det en forventning om at du som aktør inn i Laben bidrar inn i Laben med konkrete prosjekter og deler kunnskap. Du trenger ikke dele alt du vet, men du må kunne gi noe tilbake. Så sånn sett er det en verdi for de andre å være med for du får en verdi fra de andre. Og så er det kanskje det som skiller det her mest fra andre slike sentre er at vi har beboeren som en del av modellen vår. Beboeren er også en partner i Laben og har rett på å lære av de andre og være en viktig aktør.» - Ingemund Skålnes, 2020




Illustrasjon: Fra presentasjon om Living Lab (under intervju, Ingemund Skålnes, 2020)

Verdien av prosjektet, posisjonering og kommunikasjon ut i markedet

«Merverdien? Hvorfor man skal være med i Living Lab, eller hva prosjektet ditt kan få ut av et partnerskap? Den største merverdien er at du kan få utforske noe sammen med sluttbrukeren. Det er det som er det mest unike her, prosessen med beboeren. Og deretter er det hvordan du kan jobbe sammen med andre aktører som også er frempå, litt tilbake til kunnskapsdelingen og dataen man kan tilegne seg her. Som nummer tre har vi satt selve bygget, det fysiske og tekniske. Det kommer først der. Og til slutt tenker vi kommunikasjonen rundt dette. Det å nå ut og det å kommunisere internt med de andre aktørene, men også overfor bransjen. Det å kunne vise til konkrete resultater og erfaringer, gjør at det vil være stort potensiale i prosjektet, ettersom det så klart også er viktig for mange å nå ut med det de jobber med.» - Ingemund Skålnes, 2020

2) Er det mulig å benytte design thinking som prosess i tidligfasen eller i andre faser av eiendomsutvikling, og i så tilfelle hvordan kan en slik prosess da brukes på best mulig måte?

EIENDOMSUTVIKLER OBOS / PROSJEKT: LIVING LAB INNSIKT: DYBDEINTERVJU	FORSKNINGSSPØRSMÅL 2) Er det mulig å benytte design thinking som prosess i tidligfasen eller i andre faser av eiendomsutvikling?
RAMMEVERK: EIENDOMSUTVIKLERENS MULIGHETSROM  BARRIERER <ul style="list-style-type: none">• TID er en barriere for å prioritere samhandling og medvirkning• REGULERINGER er en barriere, de legger mye føringer tidlig• KOSTNADER er en barriere, det koster så mye å gjøre feil	MULIGHETSROMMET: PROSJEKTET LIVING LAB TOMT <ul style="list-style-type: none">• Sentralt beliggende tomt med gode forhold, Vollebekk i Oslo• Bygget er under bygging, og er del av et borettslag• Boligblokk med 34 utleieleiligheter, planlagt innflytning høst 2021 REGULERING <ul style="list-style-type: none">• Reguleringer legger mange føringer for prosjektene tidlig• Søkt om å endre rammetillatelse, omsøkt som ordinære boliger• Gjennom godt samarbeid med kommunen/planavdelingen kan en del endringer og forbedringer la seg gjøres• Kommunen har utfordret boligutviklere ang. fremtidige boformer MARKED <ul style="list-style-type: none">• Godt marked med gode utsikter, godt tempo i prosjektet• Minimalt avkastningskrav på prosjektet, ulikt i porteføljen• Valgte å eie og leie ut selv slik at de kunne fortsette å lære, investering

Analyse av hvordan eiendomsutviklerens mulighetsrom utspiller seg i Living Lab

Utgangspunktet for utviklingsprosessen og konseptet

Med en sentral beliggende tomt på Vollebekk er det planlagt innflytting høst 2021. Underveis har det vært søkt om rammetillatelse og omsøkt som ordinære boliger. Oslo Kommune har også utfordret blant annet OBOS i denne prosessen i forhold til dette med å rette fokus mot fremtidens boliger og nye innovative konsepter. Markedet har også vært bra og det har vært bra temp i utviklingen. Det er lagt et minimalt avkastningskrav i prosjektet i.o.m. at OBOS ser på dette både som en investering, men samtidig også som en plikt å skulle være med å drive bransjen fremover i riktig retning.

«Vårt prosjekt står jo ikke ferdig neste høst, det åpner neste høst. Og det er det som skiller oss fra de andre. Bygget er bare en forberedelse. Vi skal lære av de som bor der. Vi skal utforske sammen med dem. Vi kan gjøre endringer i dette bygget og vi kan bruke det som et verktøy for å lære noe nytt. I Norge kjenner jeg ikke til noen andre som gjør det samme på det nivået vi gjør det.»

- Ingemund Skålnes

Eiendomsutviklerens mulighetsrom og barrierer

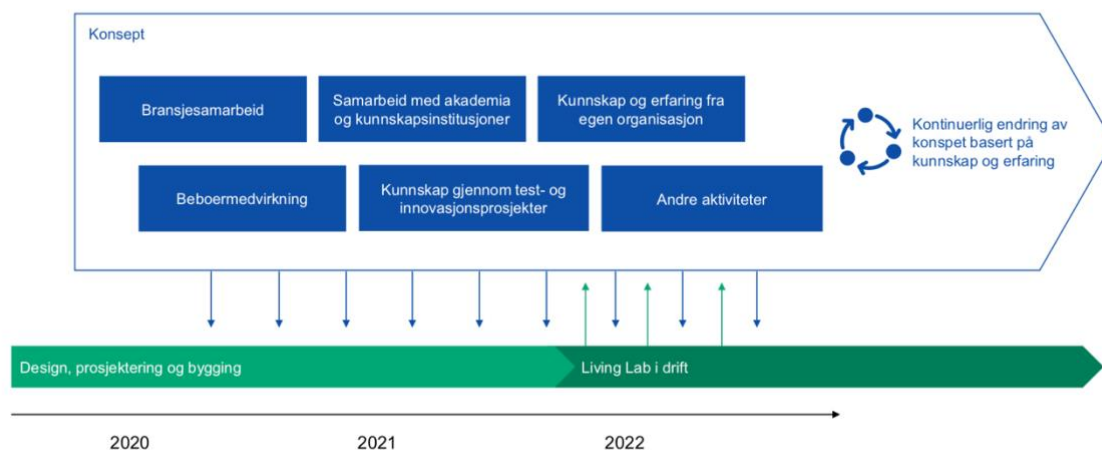
Man ser her at eiendomsutviklingen også påvirkes av faktorer som tid, reguleringer og kostnader og at disse aspektene også henger sammen. Det at man av og til må handle fort og ikke har mulighet til å vurdere alle aspekter av prosjektet like nøye er noe som man også opplever hos OBOS.

«Vi har bygget et bygg vi ikke helt vet sluttbruken av. Vi har ikke noen håndbok på Living Lab, men vi har masse erfaring på næringsbygg og boligbygg og kjøpesenter og andre bygg.»

«I eiendomsutvikling er det en form for «doer mentalitet», man bestemmer seg for noe også gjør man det. Man gjør en vurdering, men prosessene går ikke fram og tilbake i en evighet. Jeg tror at denne «doer mentaliteten» er en del av eiendomsutviklingsbransjen fordi tempo generelt har stor konsekvens i prosjekter, så beslutninger må tas og man tar ofte store beslutninger og har ikke anledning til å gjøre alle vurderinger som finnes. Så det er bedre å gjøre ting ofte og ha fart på prosjektene, og det kan vi også gjøre i Living Lab. Det er ikke en forventning om at alt vi gjør i Living Lab skal lykkes. Det er stor forståelse for at det er lov å ta risiko i mange av delprosjektene, men det her er også å ta risiko i ett prosjekt fremfor å ta det i tusen leiligheter. Så det er en fin måte å få gjort ting kjapt og en måte å få testet ting i en lab i fire uker, bare for å finne ut om det er en løsning man skal gjøre i et annet prosjekt». - Ingemund Skålnes, 2020

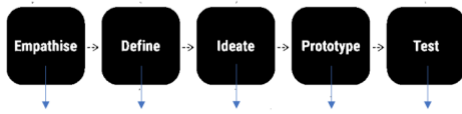


Hvordan bygge en lab?



Illustrasjon: Fra presentasjon om Living Lab (under intervju, Ingemund Skålnes, 2020)

2) Er det mulig å benytte design thinking som prosess i tidligfasen eller i andre faser av eiendomsutvikling, og i så tilfelle hvordan kan en slik prosess da brukes på best mulig måte?

<p>EIENDOMSUTVIKLER OBOS / PROSJEKT: LIVING LAB INNSIKT: DYBDEINTERVJU</p>	<p>FORSKNINGSSPØRSMÅL</p> <p>2) Hvis det er mulig å benytte design thinking som prosess, hvordan kan en slik prosess brukes på best mulig måte?</p>
<p>RAMMEVERK: DESIGN THINKING MODELL (STANFORD)</p>  <p>OBOS: MINDSET SOM LIGNER PÅ INNGANGSVINKELN TIL DESIGN THINKING</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brukerne i sentrum for det som utvikles - menneske-orienterte innovasjonsprosesser • Nysgjerrig, opptatt av å lære og få ny kunnskap som kan opptas i nye prosjekter • Tverrfaglig tilnærming til prosjekter (Living Lab organiseres med ulike partnere) • Tar problemområder og omgjør dem til markedsmuligheter (bærekraftig utvikling) • Doer mentalitet/Hands on tilnærming (studerer beboere for å innhente reell innsikt bl.a.) • Åpen for å kunne ta risiko – prøve å feile, også for å kunne lære mer i neste omgang 	<p>HVA GJØRES ALLEREDE AV PRAKSIS SOM LIGNER PÅ DE PROSESSER/METODER SOM BENYTTES I DESIGN THINKING?</p> <p>FOKUS PÅ INNOVASJON: Åpne inkluderende prosesser, risikovillig, satser på nye områder</p> <p>FOKUS PÅ SAMFUNNSANSVAR: Tak tak i en samfunnsproblematikk, bygge fremtidens boliger</p> <p>FOKUS PÅ OMDØMME: Bevisst på kommunikasjon/profilering, gode historier følger gode initiativ</p> <p>STEG 1: FORSTÅ KONTEKSTEN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fageksperter og aktører fra andre bransjer bidrar med innsikt - Beboermedvirkning (fremtidsverksted, innovasjonsworkshops, beboerprosjekter etc.) - Kvantitative og kvalitative undersøkelser <p>STEG 2: DEFINERE MULIGHETSROM</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definere nye mulighetsrom (boformer, teknologi, trender etc.) - Definere målgrupper, behov og ønsker (tilbakemeldinger fra beboere) <p>STEG 3: UTARBEIDE KONSEPTER</p> <ul style="list-style-type: none"> - Basert på ideer fra innovasjonskonkurranser, andre forum og partnere - Basert på innsikten fra innovasjonsprosessene (behov, mulighetsområder) <p>STEG 4: PROTOTYPE LØSNINGER</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utarbeidet 1:1 prototype for testing <p>STEG 5: TESTE OG ITERERE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Teste på faktiske beboere

Analyse av hvilken praksis OBOS har i Living Lab initiativer, som ligner på design thinking

Fokus på samfunnsansvar og sosial bærekraft

OBOS er et selskap på over 90 år som ble startet av arkitekt og en bygningsarbeider. Formålet til denne aktøren har hele tiden vært å skaffe boliger til medlemmene. Som en medlemseid bedrift har OBOS følt på et samfunnsansvar og at man skal innta en rolle som en stabil aktør i markedet.

«Det er en balanse i prosjektet i forhold til hva man fokuserer på i et bærekraftsperspektiv. Vi ønsker en skalerbarhet i det økonomiske, det skal være en realisme og være mulig å få til i andre enden. Også går det på det sosiale, med fokuset på behovet medlemmene har. I tillegg går det på det miljømessige knyttet til dette, men jeg vil ikke si at dette prosjektet er et sterkt miljø og klimaprojekt. Da vil jeg nok si at det sosiale står sterkere. Det er nok mere riktig hvis man skal sette det i en prioritert rekkefølge. Men jeg vil jo også si at det økonomiske står sterkt for det må kunne skaleres opp. Hvis du kan gange det med tusen kan en liten idé bli en stor endring.» - Ingemund Skålnes, 2020

Brukerorienterte metoder for prototyping, testing og innovasjonsprosesser

«Når Laben er i drift vil vi lære hele tiden og da vil det være med å endre konseptet, men vi jobber med en metode for testing og innovasjon, og det er like interessant som selve bygget. Vi jobber på en ny måte og noe annet enn det vi har gjort før.» - Ingemund Skålnes, 2020

«Det vi pleier å si er at vi forsker ikke på beboerne, vi forsker sammen med de. Det er utgangspunktet. Vi skal finne ut disse tingene, det er innfallsvinkelen. Det vil være sensorer i leilighetene som kan måle ting som fukt i luft f.eks. og data som kan være relevant rundt ventilasjon. Beboeren vil eie sin egen data, og også kunne trekke seg eller reservere seg. Det er en rettighet de har. Når det kommer til deltagelse, vil det være litt forskjell fra prosjekt til prosjekt. Brukerinteraksjonen vil være ulik. Man ønsker kanskje en reaksjon, det kan være korte spørsmål, eller man kan bli bedt om å rapportere dersom det skulle være noe. Ellers kan det være spørreundersøkelser eller det kan være korte intervjuer eller samtaler. Også kan det være prosjekter hvor man ønsker en workshop, hvor man utnytter potensiale i å jobbe sammen.» - Ingemund Skålnes, 2020

Hva ble gjort i praksis som ligner på prosesser og metoder man benytter i design thinking?

«Bare på det siste halv annet året jeg har jobbet med det her så blir man utfordret på hele prosessen. Du kan ikke bare jobbe slik du har gjort tidligere. Det er en måte og utfordre selve prosessen også og mentaliteten om hvordan man skal tenke rundt ting. Så kanskje dette kan bidra til det, både for OBOS, aktørene som er med og kanskje bransjen generelt. Så dette blir veldig spennende og annerledes. Vi går inn i det her uten å ha alle svarene, men vi har noe hypoteser og vi tror det vil gi mye merverdi.» - Ingemund Skålnes, 2020

«Det ene er at vi har beboere som er klar over hva de bor i og har forståelse for at ting ikke alltid vil fungere optimalt, så vi har muligheten til å ta en risiko i prosjekter her, som bransjen generelt er veldig redd for å ta, forståelig nok for det kan ha store konsekvenser som er noe som også holder tilbake innovasjon. Det andre er metodikken. Det her er en medium stor test lab, men etter noen år kan vi tenke større. Vi bruke måten vi jobber på med innovasjon inn i større byggeprosjekter. Vi kan prøve ut et nytt produkt i et nytt prosjekt som vi ellers ikke ville turt, for nå har vi en måte å håndtere det på. Innovasjonsprosjektene i Living Lab er en ting, også er det hvordan vi jobber med innovasjon i seg selv, og det ser vi på som en konkurransefordel å kunne jobbe med innovasjon på den måten her» - Ingemund Skålnes, 2020

Faser og metodikk basert på Design thinking som ble gjennomført i utviklingsløpet

Living Lab prosjektet har allerede gjennomført en innovasjonskonkurranse som inkluderte workshops i etterkant. Her var planmyndigheter involvert og det var forskjellige aktører.

«Litt om måten vi tenker å jobbe på er å gå inn i partnerskap med forskjellige aktører som leverandører, grundere osv. Ideen til aktøren er hovedinngangsporten til Laben. Ikke partnerskap, men prosjekt eller en ide. Gjennom det så definerer vi et partnerskap. Og noen vil nok også bli hovedpartnere ved at de tar en større rolle i Laben. Det er ikke et mål i seg selv og ha mange hovedpartnere, men vi er opptatt av aktiviteten og kunnskapsbidraget. Det her er en unik mulighet og vi ønsker å fylle laben med prosjekter som utnytter mulighetene. Også er observatører f.eks. myndigheter og akademia som kan ha en interesse i dette her selv om de ikke nødvendigvis har et prosjekt i det. Her er en forventning om at du som aktør inn i Laben bidrar inn i Laben med konkrete

prosjekter og deler kunnskap. Du trenger ikke dele alt du vet, men du må kunne gi noe tilbake. Så sånn sett er det en verdi for de andre å være med for du får en verdi fra de andre. Og så er det kanskje det som skiller det her mest fra andre slike sentre er at vi har beboeren som en del av modellen vår. Beboeren er også en partner i Laben og har rett på å lære av de andre og være en viktig aktør.» - Ingemund Skålnes, 2020

STEG 1: FORSTÅ KONTEKSTEN

I dette steget handler det ofte om å forstå prosjektets kontekst, brukerne og deres behov, samfunnstrender etc. Her kan man f.eks. møtes med andre partnere i Living Lab, både tilknyttet eiendomsutviklingsbransjen og kanskje også fra andre sektorer. Fungerende som et økosystem i Laben vil man sammen kunne komme med gode innspill og ramme inn nye ideer til prosjekter og problemstillinger som man ønsker å ta tak i. Beboerne vil også kunne medvirke her gjennom blant annet å gjennomføre innovasjonsworkshops og ideer til egne beboerprosjekter.

STEG 2: DEFINERE MULIGHETSROM

Vi definerer fra prosjekt til prosjekt hvilket input man trenger fra beboerne og vi har mange spørsmål. Og dette må vi også finne ut sammen de aktørene. I dette steget handler det om å definere og ramme inn mulighetsrommet, de faktiske behovene man ønsker og fokusere på etc.

«Vi vet ikke alltid hva behovet er i et prosjekt for tilbakemelding, men vi ser for oss at det kan bli en form for allmøter eller etasjevise møter og kanskje det kan være noen tillitsvalgte eller et styre. Vi har også diskutert at beboerne kan ha sine egne prosjekter, at de kan ha sine egne utforskninger i laben. Konkrete metodikker rundt det blir gjerne en kombinasjon av spørreundersøkelser, intervjuer og workshops. Workshops kan bety mye forskjellig for det er mange måter å jobbe med det på.»

- Ingemund Skålnes, 2020

STEG 3: UTARBEIDE KONSEPTER

Her vil man utarbeide konsepter basert på innsikten man får i Living lab. Prosjektet er ikke plassert inn i en støttefunksjon i OBOS, det er plassert i boligutvikling så man er tett på de som faktisk bygger boliger og man vil kunne jobbe i tverrfaglige team, utarbeide solide konsepter som kan prototypes.

STEG 4: PROTOTYPE LØSNINGER

OBOS har her valgt å bygge en 1:1 modell, som et test laboratorium men fleksible løsninger som gjør at det er enkelt å prototype og teste ulike løsninger i en reell setting med faktiske beboere. Her vil man kunne være «hands on» og fokusert mot det konkrete, mot testing og produktutprøving og produktutvikling.

STEG 5: TESTE OG ITERERE

- I dette steget vil man teste på faktiske beboere gjennom å implementere nye systemer, teknologi og

løsninger i en naturlig setting hvor de også har mulighet får å kunne gi effektiv og direkte tilbakemelding på det som skal testes. Påstander kan testes, justeres, verifiseres eller forkaste.

Kvalitativ data:

Utføres av en sosialantropolog som gjør feltarbeid i Living Laben. Vi foreslår å ha en sosialantropolog boende i Living Laben over en gitt periode. Antropologen kan samle inn data generert gjennom observasjoner ved å oppholde seg i fellesarealene, ta del i daglig aktivitet og holde uformelle samtaler med beboerne.

Idé 3:

Kreativt klima

Som del av datainnsamlingen ønsker vi å gjennomføre undersøkelser av kreativt klima. Kreativt klima er et mer konkret blikk på innovasjonskultur, og skal man lykkes med å øke innovasjonstakten er dette en god plass å starte.

Der kultur setter fokus på dyper områder som verdier, normer og underliggende antakelser i en gruppe, så setter klima fokus på den observerbare atferden til individene og i gruppene. Eksempelvis vil et godt kreativt klima ha høy grad av atferd som underbygger individenes opplevelse av:

- Tillit, åpenhet og støtte for nye ideer.
- Risikovillighet, stor grad av utfordringer og skapende debatt.
- Tid til ideskapning, spontanitet og lekenskap.

(Isaksen & Ekvall – SOQ)

Et godt kreativt klima legger til rette for at individene og gruppen som en helhet har forutsetningene på plass for å øke idetilfanget og innovasjonstakten i et prosjekt. Et kreativt klima kan måles på ulike nivåer som på team og gruppenivå i prosjektgrupper eller team (feks West 2002), på avdeling og organisasjonivå (Isaksen m.fl, 2000; Amabile 1996) og samfunnsnivå (Runco m.fl, 2016).

Det gjøres tradisjonelt sett med korte eller lange spørreskjemaer som det svares individuelt på.

Det er dokumentert i forskning at et høyt kreativt klima korrelerer med høyere nivå av markedsvekst, omsetning og overskudd (Davis 2000, Isaksen & Akermann, 2011), arbeidstilfredshet, jobbengasjement og myndiggjøring i grupper og organisasjoner (Isaksen & Ekvall 2015), og økt samfunnsinnovasjon og kreativitet (Runco m.fl 2016).

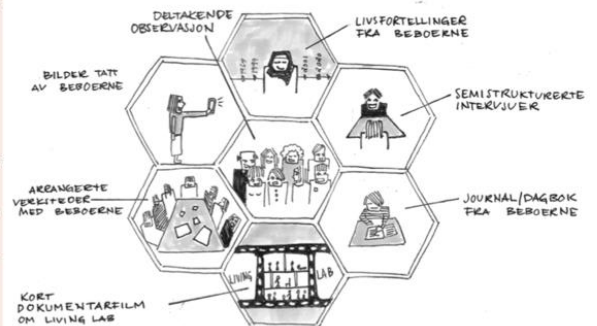
I Obos Living Lab er dette en viktig inngang for å måle utgangspunktet og utviklingen av det kreative klimaet i en gruppe beboere over tid, og om aktivitetene man gjør øker kreativt klima på gruppenivå, i prosjekter eller i lokalsamfunnet.

Et godt kreativt klima er nøkkelen til å skape en god arena for samskaping, og vil være sentralt for å realisere innovasjonspotensialet i laben. Samtidig er mange av dimensjonene som måles i en undersøkelse av kreativt klima også sentrale i å skape gode bomiljø, og resultater fra undersøkelser av kreativt klima kan danne grunnlag for samtaler mellom kvalitative forskere og beboerne, og beboerne seg imellom.



“Et godt kreativt klima skaper grobunn for reell og effektiv samskaping”

Innhenting av kvalitativ data



Kreativt klima for økt innovasjonstakt



Illustrasjon: Fra presentasjon om Living Lab, Vinnerforslag Bokuben fra Innovasjonskonkurransen

OBOS: MINDSET SOM LIGNER PÅ KARAKTERISTIKKER FRA DESIGN THINKING

- Brukerne i sentrum for det som utvikles - menneske-orienterte innovasjonsprosesser
- Nysgjerrig, opptatt av å lære og få ny kunnskap som kan optas i nye prosjekter
- Tverrfaglig tilnærming til prosjekter (Living Lab organiseres med ulike partnere)
- Tar problemområder og omgjør dem til markedsmuligheter (bærekraftig utvikling)
- Doer mentalitet/Hands on tilnærming (ut i markedet for å innhente reell innsikt bl.a.)
- Åpen for å kunne ta risiko – prøve å feile, også for å kunne lære mer i neste omgang

3) Hvilke potensielle gevinster vil bruken av design thinking i eiendomsutviklingsprosesser kunne gi?

EIENDOMSUTVIKLER OBOS / PROSJEKT: LIVING LAB INNSIKT: DYBDEINTERVJU	FORSKNINGSSPØRSMÅL		
0) Gevinster som følge av bruk av design thinking prosesser, metodikk eller mindset, relatert til selskapet og prosjektene	1) Innovasjon, nyskaping og brukerinvolvering i eiendomsutviklingsprosjekter	2) Samfunnsansvar, CSR og bærekraftig utvikling eiendomsutviklingsprosjekter	3) Omdømme, profilering & merkevarebygging som strategisk fokusområde
Tverrfaglig tilnærming gjør at man sikrer prosjektene fra flere vinkler og kan derfor få kritisk innsikt via ulike eksperter, andre aktører, kommunale instanser etc.	Gjennom å implementere design thinking praksis i organisasjonen har man mulighet for å innføre innovasjonsmetodikk som mindset og ikke kun som et sluttprodukt	Gjennom å påta seg samfunnsansvar vil man kunne oppnå «goodwill» i markedet , som vil kunne virke positivt i f.eks. reguleringsprosesser og når man involvere berørte parter	Gjennom å involvere interessenter og målgrupper i eiendomsutviklingen kan de som involverer seg og som opplever dette positivt fungere som talerør og gi god omtale til prosjektet
Gjennom involvering og åpne prosesser har man mulighet for å danne kritiske relasjoner , partnerskap og finne potensielle samarbeidspartnere i prosjektene	Hvis man kommer opp med et innovativt konsept og nye løsninger som tas godt i mot i markedet har man mulighet for å replisere konseptet/innsikten i nye prosjekter	Det å kunne se utfordringer relatert til f.eks. sosial bærekraft som aktuelle markedsmuligheter og få innsikt via involvering/medvirkning kan føre til økonomisk gevinst	De som gjennomfører innovative prosjekter og som tar tak i reelle samfunnsproblemer oppleves ofte som en markedsledere/innovatører - med positiv effekt for merkevaren
Senke risiko for å ikke være i takt med markedet når prosjektene strekker ut i tid, gjennom bruk av design thinking prosesser/metodikk - avsjekk ift. markedet og preferanser	Medvirkning/involvering underveis i prosessen som effektive tiltak for bedre bomiljø i det man flytter inn i nye nabolag og kjenner hverandre allerede gjennom involveringstiltak	Markedet, brukere, eiere (f.eks. medlemmer av boligbyggelag) og reguleringsmyndigheter har forventninger til store aktører at de påtar seg viktige samfunnsansvar	Aktører som velger å utvikle foregangsprosjekter gjennom f.eks. å ta tak i en samfunnsproblematikk oppnår ofte kraftfulle historier - for kommunikasjon/posisjonering

Analysen viser positive aspekter som brukerorienterte innovasjonsprosesser og metodisk rammeverk som har mye av de samme karakteristikene som design thinking, har tilført eller mulighet for å tilføre OBOS.

Bruk av design thinking som prosess verktøy videre i andre prosjekter

I Living Lab ønsker man å komme opp med gode prosesser og metoder for innovasjon som kan repliseres inn i andre prosjekter og gi merverdi i lang tid fremover, både for OBOS og for andre aktører, for brukerne og for samfunnet vi lever i.

WHY?

Beboere, nærmiljøet på Vollebekk, partnene og felles klimamål skal fungere som drivere og akseleratorer for økt innovasjonstakt og verdiskaping i Living Laben.

For å utløse det fulle verdiskapingspotensialet i laben er det viktig å legge til rette for likeverdige partnerskap mellom de ulike aktørene som utvikler løsninger sammen, og i de tilfellene dette gjelder beboere er det en rekke grep man kan ta for å sikre reell samskaping og at også beboere taler eierskap til løsningene som utvikles.

innovasjonsprosesser som skaper verdi for flere parter, og denne verdien kan realiseres gjennom en eller flere løsninger og kunnskap generert gjennom prosessen. Vi foreslår en modell hvor beboere i laben og Vollebekk i hovedsak er med på å utvikle og teste løsninger, mens OBOS' øvrige medlemmer inviteres til å gi sine synspunkter på de ulike løsningene som skapes gjennom OBOS' eksisterende digitale kommunikasjonskanaler. Å engasjere de sentrale målgruppene for OBOS' nye løsninger er sentralt for å raskt kunne skalere løsningene, og realisere verdien av disse. Et fokus på å engasjere og begeistre Vollebekk gjennom aktiviteter i laben bidrar til å skape økt bevissthet rundt nye løsninger, og reduserer tiden fra idé til realisert verdi ytterligere.

Økt innovasjonstakt

Et viktig mål med en Living Lab er å redusere tiden mellom en realisert idé til en løsning som skaper verdi. Dette oppnås gjennom flere runder med prototyping og testing av ulike løsninger, hvor usikkerheter knyttet til løsningene reduseres. Tilslutt sitter man igjen med en løsning som har bevist potensial gjennom pilotering - og man er klar til å rulle ut løsningen.

I en living lab har man en unik mulighet til å teste en løsning i et reelt miljø, og dermed teste den reelle verdien av løsningen. Likevel er det slik at en lab setting ikke kan erstatte et reelt miljø. Derfor må også løsningene fra laben testes i «virkelige» leiligheter, og blant ulike målgrupper. På Vollebekk har man en unik mulighet til å knytte bånd til lokalbefolkningen som i stor grad bor i Obos leiligheter, gjennom ulike aktiviteter i Living Laben. Dette kan generere interesse for å teste nye løsninger, og å se nye løsninger i bruk av andre senker terskelen for å invitere ny teknologi inn i eget hjem.

Økt engasjement for endring

For å legge til rette for rask skalering av løsninger gjennom effektive strukturer, må laben inkludere de samfunnsmessige og menneskelige dimensjonene av endringsarbeidet. Det er i dag et stort ubrukt potensial i å inkludere folk i utformingen av bærekraftige nabolag og byer. Mennesker er koblingen mellom teknologiutvikling, atterendring, system- og strukturendring, og endringer i verdier og holdninger. Og det er i denne koblingen potentialet for bærekraftige liv og samfunn ligger. Vi ønsker å etablere et samarbeid med cCHANGE gjennom laben. cCHANGE vil fungere som sparingspartner i samskapede aktiviteter med beboerne for å identifisere hvordan vi kan gjøre endringsprosesser engasjerende, inkluderende og mer effektfulle.

I laben vil deltakerne bli utfordret til å omgås mennesker de ikke kjenner på uavante måter, gjennom deling av både lokaler og funksjoner i de tre etasjene. I tillegg vil ny teknologi og nye løsninger utfordre beboerne til å omfavne nye måter å leve og bo på. Og sist, men ikke minst, ønsker vi å bruke dataene laben genererer om deltakernes handlingsmønstre, erfaringer, innsikter, samtaler, ressursbruk og klimavtrykk til å undersøke muligheter og barrierer for endring. Her vil cCHANGE være en sentral partner i å utforme både gode forskningsoppsmål og eksperimenter som bidrar til å belyse problemstillingen, mens en partner som LastCall eller Inventas kan være en spennende utvikler av digitale kommunikasjonsflater i leilighetene, og direkte mot beboerne på for eksempel deres telefoner.

"Ved å engasjere flere lag av samfunnet, som innbyggere, bedrifter og akademia, har vi mulighet til å skape varig endring - og se effekt raskt!"

Samskapt verdi

Samskaping med beboere

Fellesnevnerne for vellykket samskaping er tillit, åpenhet og risikovilje. Å skape et godt kreativt klima i Living laben er derfor sentralt for å involvere beboerne i å skape nye løsninger. Vi foreslår også at det gjøres jevnlige målinger av kreativt klima i laben. Dette gir oss en mulighet til å undersøke hvordan kreativt klima spiller inn på samskappingsprosessen, og dette kan også brukes for å gjennomføre spesifikke intervensjoner for å styrke samskappingspotensialet i laben.

Samskaping med Obos-medlemmer

I tillegg til å legge til rette for samskaping med beboerne i laben har Obos en unik engasjert medlemsmasse med på laget. Det ligger et stort potensial for samskaping også her. Samskapede innovasjon kan defineres som

Samskapede partnerskap

Gjennom robuste og likeverdige partnerskap skal Obos og partnene i laben jobbe sammen for å generere ny kunnskap om hvordan vi bor i dag, og hvordan vi kan bo bedre i fremtiden. Denne kunnskapen skal brukes til å utvikle nye ideer og løsninger både i egne organisasjoner, og sammen i et fellesskap styrt av partnene, Obos og de som bor i laben. Dette tverrfaglige fellesskapet er sentralt for å utvikle løsninger som har et potensial for å skalere raskt, nettopp fordi ideen og løsningen angripes fra en rekke ulike perspektiv. Dette gjør løsningene mer robuste, og sannsynligheten for at løsningen fungerer i den virkelige verden økes.

I tillegg til partnere fra akademia, tradisjonelle leverandører i bygg- og anleggsbransjen, grunderne og andre som har utviklet løsninger som kan testes i laben anbefaler vi at Bydel Bjørke også engasjeres i laben.

Illustrasjon: Fra presentasjon om Living Lab, Vinnerforslag Bokuben fra Innovasjonskonkurransen

Markedsleder og fasilitator for åpne og inkluderende innovasjonsprosesser

«Vi tenker at samfunnet og bransjen skal få noe igjen, det er noe av det ansvaret Living Lab påtar seg. Vi tenker både stort ut i bransjen og de som deltar i prosjektet. Så vi forventer en åpenhet. Det betyr ikke at du skal dele patentene eller forretningshemmeligheten, men at du kan ikke komme inn i Laben og ha et helt lukket prosjekt, ikke dele noen ting om resultatet eller noen ting. Da kan det hende at du som selskap får noe igjen for det, men at ingen andre får noe igjen for det. Så det er det som er forventningen da.

Det er jo et konkurransefortrinn i seg selv å være en del i Laben, mener vi, og ta del i det her, og ikke være redd for å dele ting. Man er kanskje den første som oppdager noe og det er jo slik i dag at man kan prøve å holde ting hemmelig og være innadvendt som organisasjon, men du risikerer bare å henge etter.» - Ingemund Skålnes, 2020

Posisjonering og strategisk merkevarebygging gjennom å påta seg et samfunnsansvar

«Spesielt til OBOS og kanskje til andre boligbyggerlag som er medlemseid, så ligger det en forventning om at vi skal ta et ansvar i bransjen om å gjøre boligene våre bedre, vi må lede an og vi må gjøre mer. Den forventningen ligger ikke nødvendigvis hos andre private aktører, så det er viktig for oss å gjøre det, at vi faktisk jobber med det og tar det på alvor. Så det å kommunisere det ut vil jo også være viktig ovenfor medlemmer, for bransjen og samfunnet generelt og vise at man påtar seg dette viktige samfunnsansvaret.»

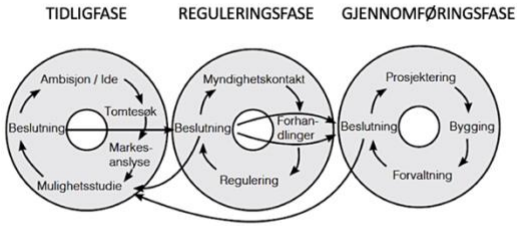
«Jeg tror det vil kunne påvirke merkevaren vår, det tror jeg helt klart. Og at vi vil vise oss som en innovativ aktør, for dette gjør oss til en innovativ aktør. Så det er viktig for oss. Men jeg tror ikke brandingmessig at det er først og fremst det som er grunnen til at vi gjør det, men åpenbart en positiv effekt for oss. Det er definitivt en måte å ta samfunnsansvar på. Både fordi vi har et ønske om det og vi er jo medlemseid så vi har jo et ansvar ovenfor medlemmene våre.»

«Prosjektet står jo ikke ferdig neste høst, det åpner neste høst og det er det som skiller oss fra de andre. Bygget er bare en forberedelse. Vi begynner prosjektet neste høst og så skal vi lære, så det er det som er det unike. Vi skal lære av de som bor der. Vi skal utforske sammen med dem. Vi kan gjøre endringer i dette bygget og vi kan bruke det som et verktøy for å lære noe nytt. Så i Norge så kjenner jeg ikke til noen andre som gjør det på det nivået vi gjør det.»

- Ingemund Skålnes, 2020

4.4 Eiendomsutvikler: SOLON/KRUSE SMITH, Vindmøllebakken

1) Hvordan ser eiendomsutviklingsprosessen ut i praksis, sammenlignet med modeller fra teorien?

EIENDOMSUTVIKLER SOLON/KRUSE SMITH - PROSJEKT: VINDMØLLEBAKKEN INNSIKT: DYBDEINTERVJU	FORSKNINGSSPØRSMÅL 1) Hvordan ser eiendomsutviklingsprosessen ut i praksis, sammenlignet med modeller fra teorien?
<p>RAMMEVERK: ITERATIV FASEMODELL (TOR MEDALEN)</p>  <p>SOLON/KRUSE SMITH: PRAKSIS SOM EIENDOMSUTVIKLERE</p> <ul style="list-style-type: none">• Modellen er representativ for eiendomsutviklingsprosessen i praksis• Vindmøllebakken: Utvikler har benyttet beboermedvirkning og involvering gjennom workshops og arbeidssamlinger under hele utviklingsforløpet• Mener design thinking metodikk kan spille en rolle i alle fasene av utviklingen, men bør starte så tidlig i prosessen som mulig for å kunne påvirke løsningene	<p>EIENDOMSUTVIKLINGSPROSESSEN: SOLON/KRUSE SMITH</p> <ul style="list-style-type: none">• Prosessen er ofte styrt av reguleringer og myndighetenes rammer og man starter ofte ut med å se på reguleringer og planmessige føringer innen man tar høyde for noe annet i prosjektutviklingen• Starter ofte ut med en tomt i et område som er regulert og ser så på hva de får til innenfor det• Utviklingsprosjekter varer ofte lenge og kan strekke seg over tiår• Mye av prosjekthåndteringen handler om å senke risiko for økte kostnader og det å ikke få gjennomslag fra planmyndigheter og andre interessenter. Påvirker alle faser av prosjektet, konseptutviklingen, reguleringsfasen og gjennomføringsfasen når man er bundet av avtaler. <p>MEDVIRKNING:</p> <ul style="list-style-type: none">• Kommer ofte sent i prosessen, når rammer er satt slik at man ikke har mulighet for å kunne effektivt innvirke på sluttresultatet• Det finnes ofte ikke noen veldig strukturert og fast metodikk omkring brukerorientering og brukerinnsett• Ulik funksjon i ulike faser i utviklingsprosessen: Tidlig / makrotilpasninger, Regulering / konflikthåndtering, Gjennomføring / microtilpasninger

Analyse: Den iterative fasemodellen er representativ for hvordan eiendomsutviklingsprosessen foregår hos Solon/Kruse Smith

* Solon har i etterkant av ferdigstillingen av Vindmøllebakken kjøpt opp Kruse Smith. Jeg velger derfor å referere til begge utviklerne i analysen.

Eiendomsutviklingsprosessen er ofte styrt av reguleringer og myndighetenes rammer

Prosessene innen eiendomsutvikling er ofte styrt av reguleringer og myndighetenes rammer og man starter ofte ut med å se på reguleringer og planmessige føringer innen man tar høyde for noe annet i prosjektutviklingen. Utviklingsprosjekter varer ofte lenge og kan strekke seg over tiår og mye av prosjekthåndteringen handler om å senke risiko for økte kostnader og det å ikke få gjennomslag fra planmyndigheter og andre interessenter, noe som påvirker alle faser av prosjektet, konseptutviklingen, reguleringsfasen og gjennomføringsfasen når man er bundet av avtaler.

«Det startet med å koble på kunder i 2013 eller 2014 og så er det ikke ferdig behandlet før i 2016, så da har du flere år der du skal ha med folk. Noen ser om det finnes noe annet å kjøpe og noen har kanskje ikke tid til å vente. Det var en som var med og som var veldig interessert, så fant hun ut at det skjedde noen ting i livet hennes så hun ville bytte over til neste byggetrinn. Så fikk hun barn og mann og så ville hun ha en større enhet, så hun kjøpte seg opp. Prosessen hadde vært så lang at vi har fulgt kundenes livsendringer underveis.» - Christian S. Osnes

Medvirkning og brukerinvolvering som del av utviklingsprosessen

Når det gjelder medvirkning og involvering av nabolag og andre interessenter kommer disse initiativene ofte litt sent i prosessen, når rammer er satt slik at man ikke har mulighet for å kunne

påvirke sluttresultatet i særlig grad. Det finnes ofte ikke noen strukturert og fast metodikk omkring brukerorientering og brukerinnsikt, men man har formalia og plan og bygningsloven som man forholder seg til.

«Dette med brukerinnsikt er jo egentlig noe som skal jeg være ærlig som de fleste behandler litt stemoderlig. Ingen har vel en god fasit på hvordan det gjøres best mulig. Samtidig så prøver vel alle i bransjen å ha mest mulig innsikt om ikke best mulig innsikt i sitt markedssegment, men det er ikke noen stor metodikk bak det. Det er alt fra det å drive reell medvirkning og workshops til spørreundersøkelser og markedsundersøkelser. Det er ikke noe fast mønster i det eller noen stor overordnet tanke bak det. Vi prøver alltid å skape oss et bilde at hvilket marked det er snakk om og hva markedet vil ha, men det er ikke noen fast mal på hvordan man skal finne frem og det varierer fra prosjekt til prosjekt, produkt til produkt og område til område.» - Christian S. Osnes

«Behov for brukermedvirkning vil vel være der du har noe annet enn det vi kaller melk og brød prosjekter. Der det avviker og der du må teste å se på løsningene, hva som må gjøres. Jeg synes også medvirkning er et godt verktøy der det er litt betente naboforhold, eller hvis man for eksempel ønsker høyere utnyttelse. I forhold til det å finne gode løsninger så er reell medvirkning ganske gode teknikker, for folk vil bli hørt. Kanskje mer enn de må få påvirke. Det er viktig å bli hørt, så i større eller mindre grad så tror jeg det går mye på det.» - Christian S. Osnes

Medvirkning og brukerorienterte samskappingsprosesser har ulike funksjon i de ulike fasene i utviklingsprosessen. I tidligfase har man mulighet for å få innspill og eierskap til større «makrotilpasninger» som ulike interessenter har innsikt og formening om. Via markedsanalyser etterspørres det visse typer boliger, og man får oversikt over markedspris per kvm. Medvirkningen vil kunne kartlegge hva markedsbehovet for ambisjonen eller ideen man har kommet opp med er eller hvilken ambisjon eller ide eiendomsutvikler bør ha ut fra denne markedsanalysen, og da omhandler mye av medvirkningen hvordan skal utvikler får kritiske innspill som skaper rammer for neste steg.

«Jeg tror det at man kommer inn i forkant av planinitiativer vil kunne føre til at du vil få mer reell påvirkning. Etter min erfaring kan det være småting som kan påvirke, som at der er det en hyggelig liten krok, der vil vi at det skal være grønt. Så innspill på slike lokale mikrotilpasninger som du som utvikler eller arkitekt ikke har innblikk i, men som en eller annen nabo eller bruker har innblikk i er viktige.» - Christian S. Osnes

«Disse mikrotilpasninger, ville du si at disse gjør stort utslag for de som skal bo der, men ikke nødvendigvis krever så enorme ressurser fra utviklere, men at de likevel er viktige?» (intervjuer)

«Ja, det trenges ingenting fra vår del, det trengs bare å hensyn tas hvis det var gode poeng da. Det kan være små høydetilpasninger. Det kan være et grøntanlegg som kunne vært lagt litt annerledes, og det er ikke alle fagpersoner, konsulenter eller rådgivere som ser dette. Og fakta er jo at de fleste flytter veldig kort på seg, så alle som vil være med i en sånn medvirkningsprosess er potensielle kunder i

neste omgang. Har de fått et godt inntrykk og har de troen på et område, så er det lettere for dem å gjøre en kjøpsforpliktelse senere. Så det er oppsiden med det, at hvis de føler at de har vært med å skape noe og har troen på at det blir bra så har du allerede skapt et marked der.» - Christian S. Osnes

I reguleringsfasen kan det blant annet dreie seg om konflikthåndtering mellom ulike interessenter og aktører. I gjennomføringsfasen og i prosjektering kan medvirkning og brukerinnsett føre til positive effekter omkring mikrotilpasninger av uteområder og utformingen av boligen.

Lange utviklingsprosesser gjør at man må bruke medvirkning strategisk

Utviklingsprosjekter varer ofte lenge og kan strekke seg over tiår og derfor er det viktig å bruke medvirkning strategisk. Det er også mere naturlig å satse på slike initiativ dersom man er involvert i prosjekter som omhandler større planområder. Der kan man involvere naboer for å se hva de vil ha, hvordan vil man at grøntområdene skal være for eksempel. Det som blir felles på sikt er det man burde la folk få påvirke i slike medvirkningsprosesser.

«Eiendomsutvikling er jo fantastisk lange prosesser. Du sitter med områder der du gjerne skulle hatt medvirkning, men der kan du sitte i opp til 20 år før noe begynner å bli klart for å manifestere seg. Gjennomsnittet på reguleringstid i Oslo er i hvert fall 5 eller 4,5 år så ting tar tid. Og da er medvirkning veldig vanskelig for preferanser endres underveis, så det blir mer som avsjekker og bruke det der du føler det er strategisk riktig. Tiden er en sak oppe i dette, så det som blir strategisk riktig da er i alle fall og korte ned tiden. «Time to market» er en ting som vi synes er veldig viktig og det å unngå konflikter fordi du har fått avdekket ting på forhånd og du har strategier for å løse det er kanskje det viktigste. Vi ser gang på gang at planprosesser har stoppet opp pga. manglende medvirkning eller for høylytte protester. Sånt tar tid og da koster det hvis du har kjøpt en tomt for en stund siden.»


«Det er ikke så store marginer i bransjen og det er en høyrisiko bransje vi driver med. Det er jo ikke ulovlig å tjene penger. Du må jo tjene penger for å drive det videre og. Så jeg tror det at å gjennomføre gode prosesser, og oppnå enda bedre produkter, da vinner vi til slutt.»

- Christian S. Osnes

Eiendomsutvikleren sin visjon og målsetting omkring bokvaliteter

I Solon har man en uttalt strategi om at de skal utvikle den foretrukne bolig. Så hvis du står mellom Solon og naboen så skal du foretrekke å kjøpe av Solon. Produktene skal derfor være hakket bedre på arkitektur, på uteområder, tilpasning til naboer og på det som leveres.

2) Er det mulig å benytte design thinking som prosess i tidligfasen eller i andre faser av eiendomsutvikling, og i så tilfelle hvordan kan en slik prosess da brukes på best mulig måte?

<p>EIENDOMSUTVIKLER SOLON/KRUSE SMITH - PROSJEKT: VINDMØLLEBAKKEN INNSIKT: DYBDEINTERVJU</p>	<p>FORSKNINGSSPØRSMÅL</p> <p>2) Er det mulig å benytte design thinking som prosess i tidligfasen eller i andre faser av eiendomsutvikling?</p>
<p>RAMMEVERK: EIENDOMSUTVIKLERENS MULIGHETSROM</p>  <p>BARRIERER</p> <ul style="list-style-type: none"> • TID er en barriere for å prioritere samhandling og medvirkning • REGULERINGER er en barriere, de legger mye føringer tidlig • KOSTNADER er en barriere, det koster så mye å gjøre feil • TOMT er en barriere for å kunne gjenta et suksessfullt konsept • MARKED er en barriere hvis det ikke er flere kunder i et område (nisje konsept) • OMDØMME en barriere dersom markedet har et feilaktig negativt inntrykk 	<p>MULIGHETSROMMET: PROSJEKTET VINDMØLLEBAKKEN</p> <p>TOMT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sentralt beliggende tomt med noen utfordrende faktorer • Beliggende i et transformasjonsområde, ideell tomt til konseptet • Eiendomsutvikler valgte å selge alle boenhetene • Levertvilkårsundersøkelser viser at det er lav bokvalitet for de som bor der <p>REGULERING</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reguleringer legger mange føringer for prosjektene tidlig • Gjorde jobben med å regulere fra <u>råtomt</u> til ferdig regulering • Gjennom godt samarbeid med kommunen/planavdelingen kan en del endringer og forbedringer likevel la seg gjøres <p>MARKED</p> <ul style="list-style-type: none"> • Markedet dalte pga. Oljekrisen i 2015 – endret på prosjektet etter forholdene • Levere normalt resultat, selge til markedspris, men større grad av medvirkning • Et prosjekt man valgte å ha pilot på og som skulle prøves ut • Tanken var å skulle realisere prosjektet med normale markedsmessige vilkår

Analyse av hvordan eiendomsutviklerens mulighetsrom utspilte seg i prosjektet Vindmøllebakken

Eiendomsutviklerens mulighetsrom og barrierer

Tid kan være en barriere for å prioritere samhandling og medvirkning ettersom mange eiendomsutviklingsprosesser strekker seg ut i tid. Det at prosessene ofte er styrt av reguleringer og myndighetenes rammer legger mange føringer tidlig, og er med på å innskrenke mulighetsrommet til utviklerne. Kostnader er også en åpenbar barriere, i og med at det koster mye å gjøre feil. Det å finne riktig tomt er en barriere for å kunne gjenta et suksessfullt konsept. Markedsinteresse er en barriere hvis det ikke er flere kunder i et område (dersom man allerede har bygget og solgt i en omgang), spesielt dersom man tilbyr et nisjekonsept, hvor målgruppen er snever. I Vindmøllebakken hadde man en del føringer både når det gjaldt reguleringer og forholdene på tomten hadde visse utfordringer, men man fant likevel et mulighetsrom i prosjektet og holdt en effektiv dialog med kommunen slik at man fikk til endringer i siste liten.

«Med planavdelingen så har det vært et veldig godt samarbeid. Vi fikk godkjent en mindre endring i slutten av oktober 2018 og de første flyttet inn i julen 2018, så det var behov for tilpasninger som vi bare måtte gjøre og det er ikke normalen. Vi får ikke gjort ting så sent i prosessen, det er nesten sånn at når det først har gått i salg da er det låst og da er det før du får med folk som faktisk skal bo der. Det er veldig vanskelig å drive en iterativ prosess. Så klart kan du samle inn mange som er interessert og som har fått lov til å forme et prosjekt, men så er det ikke sikkert at det appellerer til de som faktisk skal kjøpe, men mere til de som har vært interessert i prosessen. Så det gjør det litt vanskelig.

Når det gjelder dette med innovasjonsprosessen i forhold til å skulle prototype et produkt, så er bolig vanskelig for det er så mange regulative forhold og eksterne påvirkninger som gjør at du låser det på et tidlig tidspunkt, spesielt når det stilles krav i en regulering. Detaljeringsgraden kan ofte være svært høy og da får du ikke til å snu rundt hele prosjektet uten å måtte gjennom en helt ny prosess, og da koster det et år til. Der har Stavanger kommune vært gode. Vi havnet i en sak der vi ville endre noen små ting som gjorde at vi måtte endre reguleringsplanen, og da var vi allerede i gang med bygging. Så vi har vel kanskje Norges eneste «as built regulering» og en rammesøknad som er godkjent med en forutsetning om at man skal gjøre en reguleringsendring. Så rammesøknaden avviker fra reguleringsplanen med forutsetning om at du skal omregulere. Så kommunen har strukket strikken på hva man klarer å gjøre og hatt tiltro til oss, og så har vi gjort det vi sa vi skulle gjøre.»

- Christian S. Osnes

Posisjonering og kommunikasjon ut i markedet

Posisjonering og omdømme for en eiendomsutvikler kan også oppleves som en barriere dersom markedet har et feilaktig negativt inntrykk, men det påpekes samtidig at det å involvere og la folk få medvirke ofte kan gjøre en positiv forskjell, ettersom folk får eierskap og kjennskap til de som står bak.

«Eiendomsutviklere er jo alltid den store stygge ulven. Jeg kjenner at jeg blir litt frustrert, vi er veldig stille og føler jeg. Vi snakker aldri i mot i sånne saker. Vi blir nesten alltid fremstilt som den store stygge ulven som skal profitt maksimere mest mulig og det skal være mørkt, det skal være dystert og det skal være dårlig, og det er jeg ikke enig i. Det finnes så klart prosjekter som ikke er bra, men det finnes fantastisk mange flotte prosjekter også.» - Christian S. Osnes

«Tror du eiendomsutviklere kunne ha noe vinne på å gå mer aktivt ut med kommunikasjon og posisjonere seg gjennom de gode tingene man gjør for et nabolag?» (intervjuer)

«Absolutt, men en dårlig historie den spres til 1000 og en god den spres til to. Folk har ikke lyst til å lese gladsaker om Gunnar som fikk seg en flott leilighet og en god opplevelse, men Turid som har fått en stor blokk foran seg og ikke ble hørt i utbyggingsprosessen, det er klikk materiale. Så det er bare sånn vi er bygd som mennesker, tror jeg, men det å prøve å kommunisere det der tror jeg er veldig viktig, for hvis du får det stempelet der for ofte og det på en måte blir en sannhet da stoler hverken folk, administrasjonen i kommunen eller politikere på deg. Da blir det veldig vanskelig og det blir en veldig polaritet i det du skal drive med.» - Christian S. Osnes

Prosjektet Vindmøllebakken – et bofelleskap etter modellen «gaining by sharing»

Vindmøllebakken er et boligprosjekt bygget rundt ideen om bofelleskap og omkring en modell kalt «gaining by sharing». Prosjektet består av 52 boenheter, med 4 byvillaer, 8 elveierleiligheter og 40 leiligheter inkludert i et bofelleskap. Det har vært stort fokus på å legge tilrette for lavt energiforbruk og mulighet for bruk av fornybar energi (Kruse Smith, 2020).



Modell: Gaining by sharing (Indigo Vekst, Helen & Hard og Gaia) Kilde: Gaining by Sharing, hjemmeside 2020

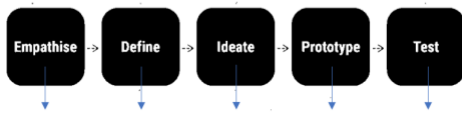
Det var ikke en uttalt strategi at Kruse Smith på det tidspunktet skulle jobbe med denne type prosjekt. Det var et prosjekt de skulle ha pilot på og prøve ut. Tanken var at de skulle klare å realisere det med normale markedsmessige vilkår og selge normalt. Det skulle være markedspriser og man skulle levere et normal resultat, men samtidig skulle det være større grad av medvirkning i dette prosjektet.

«Intensjonen var når Sissel Leire sitter som eier og har instrumenter for å realisere og viljen til å gjøre det så kommer det egentlig derfra. Hos oss har det vært en fasinerende prosess og noe nytt og kjekt. Så det har ikke vært et uttalt satsningsområde og ikke et punkt i strategien vår at vi skal løse dette samfunnsproblemet. Samtidig har Kruse Smith hatt i en strategi tidligere om at vi skal bygge «for de som ikke vil bo kjedelig». Så vi har alltid hatt et fokus på det å skape spennende bo områder og det føyer seg på en måte inn i rekka av det, men vi har aldri gjort noe tilsvarende og om vi gjør det igjen må bli opp til markedet. Nå klarte vi å få inn førti personer i dette bofellesskapet og det er ingen andre aktører som har strukket den så langt her, og vi har ikke tro på at man finner nye førti med det første. Det kan hende vi har delvis mettet dette markedet for en periode, men de første brukererfaringene er fantastiske.» - Christian S Osnes

Prosjektet har sørget for en bratt læringskurve for de involverte partene

«Plassering og konsept kom kanskje litt sånn hånd i hånd inn og det har vært en heldig plassering i byen, men tomten er krevende. Det har vært en helning, nordvendt skråning og du har vei på alle sider og er tett på småhusbebyggelse. Det tekniske med det har vært utfordrende. Også skal vi prøve å gape over det innovative i både det byggetekniske, boform og prosess og i tillegg har markedet mot oss. Det har vært en lærerik og utfordrende prosess totalt sett.» - Christian S. Osnes

2) Er det mulig å benytte design thinking som prosess i tidligfasen eller i andre faser av eiendomsutvikling, og i så tilfelle hvordan kan en slik prosess da brukes på best mulig måte?

<p>EIENDOMSUTVIKLER SOLON/KRUSE SMITH - PROSJEKT: VINDMØLLEBAKKEN INNSIKT: DYBDEINTERVJU</p>	<p>FORSKNINGSSPØRSMÅL</p> <p>2) Hvis det er mulig å benytte design thinking som prosess, hvordan kan en slik prosess brukes på best mulig måte?</p>
<p>RAMMEVERK: DESIGN THINKING MODELL (STANFORD)</p>  <p>SOLON/KRUSE SMITH: MINDSET SOM LIGNER PÅ INNGANGSVINKELN TIL DESIGN THINKING</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brukerne i sentrum for det som utvikles - menneske-orienterte innovasjonsprosesser • Nysgjerrig, opptatt av å lære og få ny kunnskap som kan opptas i nye prosjekter • Tverrfaglig tilnærming til prosjekter (ulik rådgivere og fageksperter med på laget) • Tar problemområder og omgjør dem til markedsmuligheter (ensomhet, felleskap etc.) • Doer mentalitet/Hands on tilnærming (ut i markedet for å innhente reell innsikt bl.a.) 	<p>HVA GJØRES ALLEREDE AV PRAKSIS SOM LIGNER PÅ DE PROSESSER/METODER SOM BENYTTES I DESIGN THINKING?</p> <p>FOKUS PÅ INNOVASJON: Åpne inkluderende prosesser, risikovillig, satser på nye områder</p> <p>FOKUS PÅ SAMFUNNSANSVAR: Tok tak i en samfunnsproblematikk relatert til sosial bærekraft</p> <p>FOKUS PÅ OMDØMME: Bevisst på kommunikasjon og profilering</p> <p>STEG 1: FORSTÅ KONTEKSTEN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avholdt infomøte om initiativet for å sjekke interesse - Fageksperter/aktører fra andre bransjer bidro med innsikt <p>STEG 2: DEFINERE MULIGHETSROM</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identifiserte målgruppe, behov og ønsker - Identifiserte mulighetsrommet <p>STEG 3: UTARBEIDE KONSEPTER</p> <ul style="list-style-type: none"> - Basert på ideer som kom frem i medvirkningsworkshops - Basert på innsikten fra tidlige steg (brukernes behov) <p>STEG 4: PROTOTYPE LØSNINGER</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utarbeidet planløsninger (digitale og fysiske) - Utarbeidet ulike prospekter <p>STEG 5: TESTE OG ITERERE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Testet på fagfolk/rådgivere for å avstemme tekniske/økonomiske krav - Testet på faktiske beboere for å avstemme med deres behov og ønsker

Analyse av hvilken praksis Solon/Kruse Smith hadde i prosjektet Vindmøllebakken som ligner på design thinking

Vindmøllebakken – et innovasjonsprosjekt med fokus på bærekraft og samfunnsansvar

Utgangspunktet for ideen omkring konseptet var to bedriftsledere som kom i tale omkring et samfunnsproblem relatert til både miljømessig og sosial bærekraft. Fra å påpeke en slik problematikk omgjorde de dette til en unik forretningsmulighet og et nytt mulighetsrom for begge bedriftene.

«Det er veldig annerledes prosjekt både for Kruse Smith og Solon. Ideen startet med at Kruse Smith sin eier Sissel Leire og Siv Helen Stangeland, partner i Helen og Hard Arkitekter møttes på en boligkonferanse i 2011 i Stavanger og begynte å diskutere dette med at det manglet noe i boligmarkedet, noe som burde være der. De diskutere dette med enslige, ensomhet, nye boformer, eldre og begynte å tenke på hvordan de kunne svare på det de trodde det var et marked for.»

- Christian S Osnes

«Det er en boform der folk må vite hva de kjøper seg inn i. Det var aldri forventet at man skulle finne folk i sovepose og kø, men salget tikket og gikk og det gjorde det over en lengre periode. I denne salgsprosessen gjennomførte vi medvirkningsworkshops der vi ga informasjon, tok delvis litt temperatur på prosjektet og vi som utviklere fikk innspill. Vi spurte de som var involvert i prosessen, sånn ser vi for oss at en leilighet kan se ut, tilfredsstillende dine behov?» - Christian S. Osnes

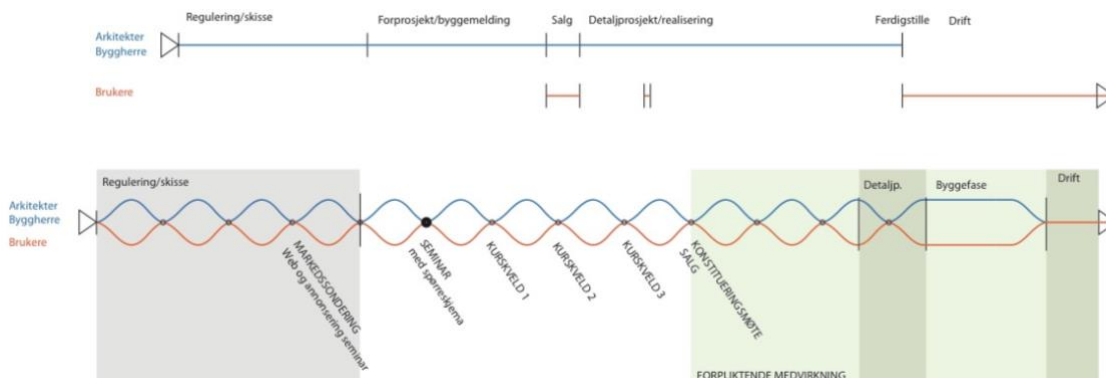


Foto: Vindmøllebakken. Kilde Gaining by sharing hjemmeside, 2020



Foto: Vindmøllebakken. Kilde Kruse Smith hjemmeside, 2020

Hva ble gjort i praksis som ligner på prosesser og metoder man benytter i design thinking?



Modell: Gaining by Sharing, fra eiendomsutviklingsprosessen, medvirkning i Vindmøllebakken Kilde: (Gaining By Sharing, 2020)

Infomøter og medvirkningsworkshops

Det ble arrangert infomøter for å prøve å få med interessenter og finne ut hva vil de ville ha hvis Kruse Smith kom med et slikt konsept. Første infomøte var tidlig i prosessen, hvor ca. 200 personer møtte opp og ble informert om initiativet og det var da stor interesse og godt oppmøte. Gjennomført underveis i utviklingsprosessen hvor deltakerne kunne komme med innspill. Her viste arkitektene ulike planløsninger som ble diskutert og justert. Man gjennomførte også disse samlingene for å gi beboerne verktøy og informasjon for å kunne håndtere denne type boform. Man prøvde å svare på hva man kjøper seg inn i og ikke i et bofelleskap som Vindmøllebakken. Deltagerne måtte betale en symbolsk sum i starten for å være med, for å sikre at man kun involverte de som var reelt interesserte. Så de betalte 1000 kr for å være med på tre workshops. Etter tre workshopene måtte du forplikte deg for å være med videre, da måtte du kjøpe. Man testet litt løsninger helt i starten og bad om innspill og så lot man arkitekten se på det. Det var litt forskjell mellom teori og praksis og det var vanskelig å samkjøre denne delen friksjonsfritt. Så man bestemte seg for å avgrense omfanget av hva de involverte fikk lov til å påvirke. Istedenfor å legge alle fellesarealene ut fritt for innspill ble det strukturert slik at arkitektene presenterte rom og funksjonene etc. og åpnet for innspill. Beboerne har derfor vært med på en del av programmeringen selv, men man kunne ikke slippe det helt fritt også på bakgrunn at man var ved å lande entreprisen.

«Når du holder på å endre grunnlaget hele veien så er du litt ute å kjøre. Så i praksis er det den flyten der som er vanskeligst å ta. På hvilken tid du skal få input fra potensielle eller beboere og hvor du skal utvikle det og når du skal låse det og si sann blir det for å få riktig pris. Så det er nok det som GBS som har fasilitert den prosessen har lært mest av, hvordan strømlinjeforme avsjekkene.»

«I workshops så prøvde vi å gi dem verktøy både til konflikthåndtering. Det kan jo bli konflikt når potensielt 70 til 80 personer skal bo oppå hverandre, det å bo tett og dele funksjoner. Konflikthåndtering har vært et fokus og det med ansvarsfordeling og interesser og forstå at andre er forskjellig. Det resulterte i at det ble dannet brukerorganiserte grupper, alt fra velferdskomite, dyregruppa, innredningsgruppa, grønt gruppa, med ulike ansvarsområder og arrangement. Et initiativ som vi dyttet litt i gang, men hadde de ikke fulgt opp og vært så engasjert så hadde det ikke fungert.»
- Christian S. Osnes

Identifisering av målgrupper

«Brukerne velger seg ut litt selv, ettersom de er interessert. Da roper du ut her har vi noe som kan bli slik og slik, er du interessert? Så ser du at du treffer et par målgrupper. Vi hadde de som var opptatt av det økologiske hvor bærekraft appellerte, de som var interessert i det sosiale, det å bo med andre og ikke være ensom og de som synes at det her var spennende og innovativt. Så det skilte seg kanskje ut de tre gruppene. Men for å få kontroll på kostnadene og kalkylene så klarte vi ikke å senke prisene såpass at vi fikk sluppet til idealistene. Det var en del som også var interessert som ikke hadde råd og mulighet. Deres innspill var også veldig verdifulle underveis.» - Christian S. Osnes

Når utvikler har tatt initiativ til arbeidsprosesser og workshops for medvirkning og samskapning har de benyttet eksterne ressurser til å fasilitere prosessene.

«I den grad vi og konkurrentene har gjennomført prosesser og workshops for medvirkning har vi stort sett brukt eksterne til å fasilitere. Det er jo også dette med å ha en uavhengig part som kan fasilitere, som både kan prosessen bedre enn kanskje vi kan og det å ikke sitte for tett på kan være nyttig også opp mot kommune som gjerne er den som står bak initiativet.» - Christian S. Osnes

STEG 1: FORSTÅ KONTEKSTEN

I dette steget handler det om å forstå prosjektets kontekst, brukerne og deres behov, samfunnstrender etc. Her fikk utvikler gode innspill fra markedet og potensielt interesserte gjennom bl.a. infomøter. Her var eksperter innen ulike fagfelt involvert. Man innhentet også innsikt fra «best practice» prosjekter.

STEG 2: DEFINERE MULIGHETSROM

Gjennom å ta tak i et problemområde som ensomhet, nye boformer basert på nye behov etc. og studere og få innsikt i hva som ligger i det tok Kruse Smith et problem og gjorde det om til et mulighetsrom for et nytt eiendomsutviklingskonsept, hvor de identifiserte brukere, mulighetsrommet og så på de utfordringene som var knyttet til dette. Her ble det bl.a. avholdt medvirkningsworkshops.

STEG 3: UTARBEIDE KONSEPTER

Gjennom prosessen ble det utarbeidet konsepter basert på ideer med innsikten som var gjort i forkant som underlag. Man studerte lignende bofelleskapsløsninger, så hva man ønsket å inkludere og ikke.

STEG 4: PROTOTYPE LØSNINGER

Som del av prototypingen ble det blant annet utarbeidet ulike planforslag, både fysisk og digitale modeller, som ble presentert og diskutert i workshops med de som hadde vist interesse for å kjøpe seg inn og de som allerede hadde kjøpt seg inn. På den måten fikk man en del innsikt om preferanser og behov og brukerne kunne diskutere sine preferanser, ideer og innspill i grupper og foran alle.

STEG 5: TESTE OG ITERERE

Testingen skjedde via faktisk beboere som hadde kjøpt seg inn i fellesskapet. På bakgrunn av deres innspill gikk man tilbake til prototype stadiet og itererte løsningen inntil man hadde et endelig resultat.

SKANSKA/KS: MINDSET SOM LIGNER PÅ KARAKTERISTIKKER FRA DESIGN THINKING

- Brukerne i sentrum for det som utvikles - menneske-orienterte innovasjonsprosesser
- Nysgjerrig, opptatt av å lære og få ny kunnskap som kan opptas i nye prosjekter
- Tverrfaglig tilnærming til prosjekter (ulike rådgivere, og fageksperter med på laget)
- Tar problemområder og omgjør dem til markedsmuligheter (ensomhet, felleskap, nye boformer)
- «Doer» mentalitet/hands on tilnærming (ut i markedet for å innhente reell innsikt, snakke med folk)

3) Hvilke potensielle gevinster vil bruken av design thinking i eiendomsutviklingsprosesser kunne gi?

EIENDOMSUTVIKLER SOLON/KRUSE SMITH - PROSJEKT: VINDMØLLEBAKKEN INNSIKT: DYBDEINTERVJU		FORSKNINGSSPØRSMÅL 3) Hvilke potensielle gevinster vil bruken av design thinking i eiendomsutviklingsprosesser kunne gi?	
0) Gevinster som følge av bruk av design thinking prosesser, metodikk eller mindset, relatert til selskapet og prosjektene	1) Innovasjon, nyskaping og brukerinvolvering i eiendomsutviklingsprosesser	2) Samfunnsansvar, CSR og bærekraftig utvikling eiendomsutviklingsprosesser	3) Omdømme, profilering & merkevarebygging som strategisk fokusområde
Tverrfaglig tilnærming gjør at man sikrer prosjektene fra flere vinkler og kan derfor få kritisk innsikt via ulike eksperter, andre aktører, kommunale instanser etc.	Gjennom å implementere design thinking praksis i organisasjonen har man mulighet for å innføre innovasjonsmetodikk som mindset og ikke kun som et sluttprodukt	Gjennom å påta seg samfunnsansvar vil man kunne oppnå «goodwill» i markedet , som vil kunne virke positivt i f.eks. reguleringsprosesser og når man involverer berørte parter	Gjennom å involvere interessenter og målgrupper i eiendomsutviklingen kan de som involverer seg og som opplever dette positivt fungere som talerør og gi god omtale til prosjektet
Gjennom involvering og åpne prosesser har man mulighet for å danne kritiske relasjoner , partnerskap og finne potensielle samarbeidspartnere i prosjektene	Hvis man kommer opp med et innovativt konsept og nye løsninger som tas godt i mot i markedet har man mulighet for å replisere konseptet/innsikten i nye prosjekter	Det å kunne se utfordringer relatert til f.eks. sosial bærekraft som aktuelle markedsmuligheter og få innsikt via involvering/medvirkning kan føre til økonomisk gevinst.	De som gjennomfører innovative prosjekter og som tar tak i reelle samfunnsproblemer oppleves ofte som en markedsledere/innovatører - med positiv effekt for merkevaren
Senke risiko for å ikke være i takt med markedet når prosjektene strekker ut i tid, gjennom bruk av design thinking prosesser/metodikk - avsjekk ift. markedet og preferanser	Medvirkning/involvering underveis i prosessen som effektive tiltak for bedre bomiljø i det man flytter inn i nye nabolag og kjenner hverandre allerede gjennom involveringstiltak	Markedet, brukere, eiere (f.eks. medlemmer av boligbyggelag) og reguleringsmyndigheter har forventninger til store aktører at de påtar seg viktige samfunnsansvar.	Aktører som velger å utvikle foregangsprosjekter gjennom f.eks. å ta tak i en samfunnsproblematikk oppnår ofte kraftfulle historier - for kommunikasjon/posisjonering

Analysen viser en oversikt over positive aspekter som bruken av brukerorienterte innovasjonsprosesser og metodisk rammeverk som har mye av de samme karakteristikkene som design thinking, har tilført eller mulighet for å tilføre eiendomsutviklingsprosessene og Solon/Kruse Smith som aktør.

Bruk av design thinking eller lignende praksis og prosessverktøy videre i andre prosjekter

Solon/Kruse Smith har hatt god erfaring med den medvirkningen som ble gjennomført i prosjektet og fått mye oppmerksomhet for prosessen så vel som sluttproduktet og kommer til å innføre mer av disse prosessene og metodene i nye prosjekter. Man har også sett verdien av den læringskurven man har fått på bakgrunn av gjennomføringen av konseptet og metodikken.

Posisjonering og strategisk merkevarebygging gjennom å påta seg et samfunnsansvar

Når man bygger opp en posisjonering og forsøker å bygge et godt omdømme er «word of mouth» og andres omtale ofte noe av det som farger andres syn mest. Derfor er ofte de mest slagkraftige historiene de som andre forteller om og deres erfaringer i hverdagen. Vindmøllebakken har fått god omtale i media og mye publisitet.

«De første brukererfaringene er fantastiske. Vi var litt spent når korona først kom til Stavanger. De bor tett på hverandre men de har gjort det helt fantastisk, og det er all ære til beboerne. Det er de som styrer og ordner og driver det her i det daglige så det er en suksess. Hvis de ikke hadde vært så engasjerte så hadde det her bare blitt store fellesareal og så drukner du i det. Så på en måte dette gir vi dem all ære for at det fungerer. Det fysiske står jo bare der så det er de som får det til å fungere.»

- Christian S. Osnes

Norges første bærekraftige bofellesskap: Hus som legemiddel

Arkitektur kan være god medisin. Det mener Per Fugelli.

Kilde: Stavanger Aftenblad, 21.01.2017

Vindmøllebakken i Stavanger vant Statens pris for byggkvalitet

– Jeg er imponert over vinnerprosjektet. Arkitekturen legger til rette for økt bærekraft, mer livskvalitet og mindre ensomhet, sier kommunal- og moderniseringsminister Nikolai Astrup.

Kilde: Direktoratet for byggkvalitet, 01.09.2020



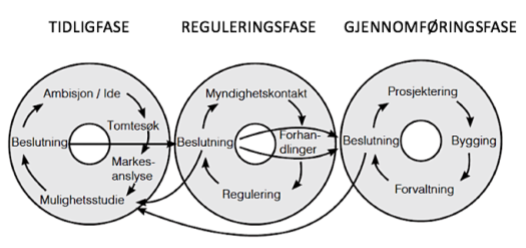
Positiv omtale av prosjektet Vindmøllebakken. Kilde: Gaining by Sharing, 2020

Medvirkning skaper naborelasjoner innen folk har flyttet inn

«Vi har hadde en tanke om å ha flere medvirkningsworkshops underveis, men så tar det tiden til folk. Men det jeg ser som har vært den største nytten som er dratt inn fra workshopene som vi kunne dratt inn i hvilket som helst prosjekt er at du skaper nesten naboer før dem har flyttet inn. For de kommer jo inn på workshopen og har vært der på to tidligere og har snakket med andre. Og hei hvordan står det til med moren din og har bikkja det bra? Og når de flyttet inn så hadde de en flying start. Det var ingen som gikk i gangen og så ned og ikke sa hei. De var liksom «Hei Tom» og så visste dem nesten hele historien bakom. Og hadde dem ikke gjort det, i motsetning til eksempelvis fjermedvirkning eller digital medvirkning. Så hadde dem ikke hatt det forholdet når de flyttet inn. Jeg tror man kunne tatt dette forholdet om det så var to rekkehus og latt dem møttes i forkant og latt dem kanskje formet en lekeplass og det kan gjøres på den måten, så får de eierskap og de kjenner hverandre og det skaper et godt bomiljø. Et godt bomiljø tror jeg kan skape mer fornøyde kunder istedenfor at du flytter inn i en relativt kald bolig hvor du går inn og ut av døren din». - Christian S. Osnes

4.5 Eiendomsutvikler: SKANSKA, BoKlok

1) Hvordan ser eiendomsutviklingsprosessen ut i praksis, sammenlignet med modeller fra teorien?

<p>EIENDOMSUTVIKLER SKANSKA - PROSJEKT: BOKLOK INNSIKT: DYBDEINTERVJU</p>	<p>FORSKNINGSSPØRSMÅL 1) Hvordan ser eiendomsutviklingsprosessen ut i praksis, sammenlignet med modeller fra teorien?</p>
<p>RAMMEVERK: ITERATIV FASEMODELL (TOR MEDALEN)</p>  <p>SKANSKA: PRAKSIS SOM EIENDOMSUTVIKLERE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modellen er representativ for eiendomsutviklingsprosessen i praksis • BoKlok: Utvikler har benyttet brukerorientert praksis i eiendomsutviklingsprosessen • Mener design thinking metodikk kan spille en rolle i alle fasene av utviklingen, men bør starte så tidlig i prosessen som mulig for å kunne påvirke løsningene 	<p>EIENDOMSUTVIKLINGSPROSESSEN: SKANSKA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kjøper tomter som ikke er ferdig regulert, og utvikler tar denne jobben selv – men det er også fordeler med å kunne få tak i ferdig regulerte tomter, slik at prosessen går raskere. • Mye av prosjekthåndteringen handler om å senke risiko for økte kostnader og det å ikke få gjennomslag fra planmyndigheter og andre interessenter. Påvirker alle faser av prosjektet, konseptutviklingen, reguleringsfasen og gjennomføringsfasen når man er bundet av avtaler. • Det gjøres også en del arbeid for å skaffe seg brukerinnsikt og på den måten utvikle konsepter tilpasset målgruppene man retter seg mot. <p>MEDVIRKNING:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kommer ofte sent i prosessen, når rammer er satt slik at man ikke har mulighet for å kunne effektivt innvirke på sluttresultatet • Det finnes ofte ikke noen veldig strukturert og fast metodikk omkring brukerorientering og brukerinnsikt

Analyse: Den iterative fasemodellen er representativ for hvordan eiendomsutviklingsprosessen foregår i Skanska

Eiendomsutviklingsprosessen er ofte styrt av reguleringer og myndighetenes rammer

De kjøper tomter som ikke er ferdig regulert, og utvikler tar denne jobben selv – men det er også fordeler med å kunne få tak i ferdig regulerte tomter, slik at prosessen går raskere.

I BoKlok har man blitt bevisst på at konseptet skal være styrende for valg av tomt og ikke omvendt. Utviklingsprosjekter varer ofte lenge som også innebærer risiko og mye av prosjekthåndteringen handler om å senke risiko for økte kostnader og det å ikke få gjennomslag fra planmyndigheter og andre interessenter, noe som påvirker alle faser av prosjektet, konseptutviklingen, reguleringsfasen og gjennomføringsfasen når man er bundet av avtaler.

Medvirkning som del av utviklingsprosessen

Kommer ofte på banen sent i prosessen som en del av regelverket, men mye av rammene er da satt slik at man ikke har mulighet for å kunne effektivt innvirke på sluttresultatet. Det finnes ofte ikke noen veldig strukturert og fast metodikk for medvirkning og brukerinnsikt og man har ofte valgt ikke å benytte seg av medvirkning i tidligfasen, men ser mer og mer et behov for å innlemme nabolag og andre interessenter tidligere enn før for å lære, får kritisk innsikt og eierskap til utviklingsprosessen og sluttresultatet.

Menneske-sentrert fokus som en del av BoKlok konseptet

Istedenfor å starte med utarbeidelse av kalkyler og reguleringskrav, startet man i BoKlok med å studere behovene til vanlige mennesker, som er grunnpilaren i konseptet og markedsstrategien.

«Når vi hadde fått svar på hvordan vanlige mennesker ville bo, bestemte vi oss: vi skal gjøre alt vi kan for å tilby mest mulig bolig for minst mulig penger. Uten at det går utover kvaliteten så klart og uansett hvilket område vi bygger i.» BoKlok, 2020



Kilde: BoKlok hjemmeside, 2020

Eiendomsutvikleren sin visjon og målsetting omkring bokvaliteter

Målsettingen med konseptet var å kunne skape en bolig for alle, og at bærekraftige kvalitetshjem til lav pris var en visjon man siktet seg mot. Dette har man forsøkt og følge helt siden konseptet ble utarbeidet på 1990-tallet, og har vært noe av det som har gjort BoKlok relevant i markedet over tid, ettersom dette med bærekraft, både miljømessig og sosialt blir mer og mer aktuelt.



Kilde: BoKlok hjemmeside, 2020

Posisjonering og kommunikasjon ut i markedet

Fokuset på kombinasjonen av mennesker og planeten er gjennomgående og synlig i kommunikasjonen omkring BoKlok konseptet. Her har man tatt bevisste valg for å posisjonere merkevaren på en strategisk måte og for å skape et relevant og aktuelt tilbud i boligmarkedet.



Vårt bærekraftarbeid handler først og fremst om at så mange som mulig skal kunne bo og leve bærekraftig. Vi vil utfordre gjennom å vise at det går an å kombinere bærekraft og god kvalitet med en pris mange har råd til å betale. Sammen med våre medarbeidere, eiere (Skanska og IKEA), samarbeidspartnere og kunder kan vi skape en positiv utvikling for klima, miljø og samfunnet i det hele tatt.

VI SKAL BLI KLIMANØYTRALE

Vi har bestemt oss. Vi skal bli klimanøytrale. I 2035 skal hele verdikjeden vår være klimanøytral, alt fra trene i skogen og videre utover i kundenes liv i våre boliger. Reisen for å bli klimanøytral er langt fra enkel og vi kommer til å støte på mange utfordringer på veien. Men ettersom vi bygger i tre er forutsetningene veldig gode.

Visste du forresten at våre hus allerede nå har halvparten så stor påvirkning på klimaet som et gjennomsnittlig hus? Sånn er det faktisk. Nå jobber vi for fullt med å gjøre om hele BoKlok til å bli 100% klimanøytrale.


BOKLOK OG FNS GLOBALE MÅL FOR BÆREKRAFTIG UTVIKLING

Mange av de globale bærekraftsutfordringene og oppfordringene til tiltak er beskrevet i FNs mål for bærekraftig utvikling. Målene ble lansert i 2015 og utgjør en inspirerende ramme for felles tiltak. De veileder oss når vi utvikler virksomheten, setter ambisjoner og samarbeider med våre partnere. Alle mål henger sammen, og vi bruker dem som et kompass for mer bærekraftig gjennomføring av arbeidet vårt.



Kilde: BoKlok hjemmeside, 2020

2) **Er det mulig å benytte design thinking som prosess i tidligfasen eller i andre faser av eiendomsutvikling, og i så tilfelle hvordan kan en slik prosess da brukes på best mulig måte?**

<p>EIENDOMSUTVIKLER SKANSKA - PROSJEKT: BOKLOK INNSIKT: DYBDEINTERVJU</p>	<p>FORSKNINGSSPØRSMÅL</p> <p>2) Er det mulig å benytte design thinking som prosess i tidligfasen eller i andre faser av eiendomsutvikling?</p>
<p>RAMMEVERK: EIENDOMSUTVIKLERENS MULIGHETSROM</p>  <p>BARRIERER</p> <ul style="list-style-type: none"> • TID er en barriere for å prioritere samhandling og medvirkning • REGULERINGER er en barriere, de legger mye føringer tidlig • KOSTNADER er en barriere, det koster så mye å gjøre feil • TOMT er en barriere for å kunne gjenta et suksessfullt konsept 	<p>MULIGHETSROMMET: PROSJEKTET BOKLOK</p> <p>TOMT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tomter beliggende i ca. 1 times avstand fra Oslo, kollektivknutepunkt • Konseptets rammer er førende for tomten og ikke motsatt <p>REGULERING</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reguleringer legger mange føringer for prosjektene • Gjennom godt samarbeid med kommunen/planavdelingen kan en del endringer og forbedringer likevel la seg gjøres <p>MARKED</p> <ul style="list-style-type: none"> • Godt marked med gode utsikter for denne type bolig • »Alle skal ha råd til en bolig» er prinsippet for produkt og prising

Analyse av hvordan eiendomsutviklerens mulighetsrom ofte utspiller seg i BoKlok konseptet

Eiendomsutviklerens mulighetsrom og barrierer

Man har opplevd at det norske markedet har respondert bra på konseptet og markedet blir mer og mer attraktivt for denne type bolig. «Alle skal ha råd til en bolig» er prinsippet for produkt og prising i konseptet.

«Når det gjelder BoKlok så handler det mye om å bygge det samme igjen og igjen for å få det effektivt og rimeligere. Det er klart at har du de samme tegningene, beskrivelsene og leveransene fra gang til gang så sparer man jo tid og penger, og det kommer jo kundene til gode. I Norge har vi vært på jakt etter tomter som har vært spesielt egnet for våre produkter slik at ikke tomtekostnaden skal ødelegge for konseptet. Så det er litt det vi starter med at vi jakter på tomter som passer produktene og så må man ta stilling til hvor BoKlok skal være, og da skal det gjerne være maks en time pendleravstand til byen, til Oslo. Det må gjerne være gode kollektivforbindelser. Vi har gjort noen undersøkelser angående hva som er viktig for folk, så det er liksom utgangspunktet.» - Cecilie Heisholt

Barrierer i eiendomsutviklingen er blant annet dette med tid, for å kunne prioritere samhandling og medvirkning og reguleringer er en barriere ettersom de legger mye føringer tidlig. Kostnader er også en barriere ettersom det koster så mye å gjøre feil og det å kunne finne riktig tomt i riktig område tilknyttet målgruppen man ønsker å nå er en barriere for å kunne gjenta et suksessfullt konsept.

2) Er det mulig å benytte design thinking som prosess i tidligfasen eller i andre faser av eiendomsutvikling, **og i så tilfelle hvordan kan en slik prosess da brukes på best mulig måte?**

<p>EIENDOMSUTVIKLER SKANSKA - PROSJEKT: BOKLOK INNSIKT: DYBDEINTERVJU</p>	<p>FORSKNINGSPØRSMÅL</p> <p>2) Hvis det er mulig å benytte design thinking som prosess, hvordan kan en slik prosess brukes på best mulig måte?</p>
<p>RAMMEVERK: DESIGN THINKING MODELL (STANFORD)</p>  <p>SKANSKA: MINDSET SOM LIGNER PÅ INNGANGSVINKELEN TIL DESIGN THINKING</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brukerne i sentrum for det som utvikles - menneske-orienterte innovasjonsprosesser • Nysgjerrig, opptatt av å lære og få ny kunnskap som kan opptas i nye prosjekter • Tverrfaglig tilnærming til prosjekter (Skanska + IKEA) • Tar problemområder og omgjør dem til markedsmuligheter (tar tak i et samfunnsproblem) • Doer mentalitet/Hands on tilnærming (ut i markedet for å innhente reell innsikt bl.a.) 	<p>HVA GJØRES ALLEREDE AV PRAKSIS SOM LIGNER PÅ DE PROSESSER/METODER SOM BENYTTES I DESIGN THINKING?</p> <p>FOKUS PÅ INNOVASJON: Åpne inkluderende prosesser, risikovillig, satser på nye områder</p> <p>FOKUS PÅ SAMFUNNSANSVAR: Tok tak i en samfunnsproblematikk relatert til sosial bærekraft</p> <p>FOKUS PÅ OMDØMME: Bevisst på kommunikasjon og profilering</p> <p>STEG 1: FORSTÅ KONTEKSTEN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fagekspert/aktører fra andre bransjer bidro med innsikt - Kvantitative og kvalitative undersøkelser <p>STEG 2: DEFINERE MULIGHETSROM</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identifiserte målgruppe, behov og ønsker - Identifiserte mulighetsrommet <p>STEG 3: UTARBEIDE KONSEPTER</p> <ul style="list-style-type: none"> - Basert på ideer som kom frem omkring målgruppen (ønsker/prioriteringer) - Basert på hva som kunne utvikles basert på prinsippene rundt bærekraftige kvalitetshjem til lav pris for alle <p>STEG 4: PROTOTYPE LØSNINGER</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utarbeidet ulike prospekter og planløsninger <p>STEG 5: TESTE OG ITERERE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planløsningene presenteres for målgruppen for tilbakemeldinger

Analyse av hvilken praksis Skanska/BoKlok har som ligner på design thinking prosess og metodikk

BoKlok – et annerledes innovasjonsprosjekt i Skanska sin eiendomsportefølje

Tanken om at «samme bygger vi klokere» har BoKlok tatt ut i praksis gjennom å kombinere Skanskas lange erfaring med å bygge hus med IKEAs lange erfaring med å innrede dem. Derfor er målet at de to aktørene sammen har mulighet for å bygge rimelige hjem for alle.

Utgangspunktet for konseptet og eiendomsutviklingsprosessen

«Skanska sin toppsjef den gangen og Ivar Kamprad møttes tilbake i 1996. Da begynte de å diskutere dette med at det måtte jo være mulig å skape rimeligere hjem for vanlige folk, og at det måtte jo være mulig å kombinere det Skanska og IKEA hadde av erfaring og kompetanse på et vis. Så ble det satt sammen en gruppe som begynte å jobbe med konseptet, arkitekter ble involvert blant annet. Også ble det denne enslige sykepleieren med barn som skulle ha råd til å bo, så tok man utgangspunkt i det. Og hva er da godt nok? Du må jo følge myndighetenes krav til det byggetekniske, og samtidig hvordan må da leveransen se ut for at det skal være rimelig nok? Så det var utgangspunktet.»

- Cecilie Heisholt, 2020

Hva ble gjort i praksis som ligner på de prosesser og metoder man benytter i design thinking?

«Man har prøvd og feilet litt underveis. Og så er det jo en stor gruppe som sitter med det overordnede markedsansvaret her som gjør de største undersøkelsene knyttet til hva vil folk betale for. Man har sett på dette i flere år. Vil kunder betale for grønne løsninger for eksempel? Er det interessant i det? Alt koster jo. Så man må finne en måte å tilby gode løsninger på, men også finne ut hva folk har råd til og er villig til å betale.» - Cecilie Heisholt, 2020

STEG 1: FORSTÅ KONTEKSTEN

I dette steget handler det om å forstå prosjektets kontekst, brukerne og deres behov, samfunnstrender etc. Her ble det gjennomført kvantitative og kvalitative undersøkelser for å få innsikt.

STEG 2: DEFINERE MULIGHETSROM

Gjennom å ta tak i en samfunnsproblematikk som at flere skulle få råd til å kjøpe bolig og definerte at en enslig sykepleier med barn var utgangspunktet så satte man noen rammer for det videre arbeidet med å utarbeide konseptet.

STEG 3: UTARBEIDE KONSEPTER

Arkitekter og andre fagpersoner ble satt sammen for å komme opp med ideer og skape et konsept omkring det definerte mulighetsområdet.

STEG 4: PROTOTYPE LØSNINGER

Ulike planløsninger utarbeides som forslag.

STEG 5: TESTE OG ITERERE

Planløsninger presenteres for målgruppen og man får tilbakemeldinger på dette.

AKTØREN: MINDSET SOM LIGNER PÅ INNGANGSVINKELN TIL DESIGN THINKING

- Brukerne i sentrum for det som utvikles - menneske-orienterte innovasjonsprosesser
- Nysgjerrig, opptatt av å lære og få ny kunnskap som kan opptas i nye prosjekter
- Tverrfaglig tilnærming til prosjekter (Skanska + IKEA)
- Tar problemområder og omgjør dem til markedsmuligheter (tar tak i et samfunnsproblem)
- «Doer» mentalitet/hands on tilnærming (ut i markedet for å innhente reell innsikt, snakke med folk)

«Det er kunden i fokus, man skal føle seg trygg og man skal få informasjon før man må spørre om det selv. Man skal føle seg ivaretatt og er du førstegangskjøper så har du ikke gjort det før. Det er viktig at du vet hvem du skal forholde deg til hele tiden. Så vi har absolutt kundefokusert prosess hele veien.» - Cecilie Heisholt, 2020

3) Hvilke potensielle gevinster vil bruken av design thinking i eiendomsutviklingsprosesser kunne gi?

EIENDOMSUTVIKLER SKANSKA - PROSJEKT: BOKKLOK INNSIKT: DYBDEINTERVJU		FORSKNINGSSPØRSMÅL 3) Hvilke potensielle gevinster vil bruken av design thinking i eiendomsutviklingsprosesser kunne gi?	
0) Gevinster som følge av bruk av design thinking prosesser, metodikk eller mindset, relatert til selskapet og prosjektene	1) Innovasjon, nyskaping og brukerinvolvering i eiendomsutviklingsprosjekter	2) Samfunnsansvar, CSR og bærekraftig utvikling eiendomsutviklingsprosjekter	3) Omdømme, profilering & merkevarebygging som strategisk fokusområde
Tverrfaglig tilnærming gjør at man sikrer prosjektene fra flere vinkler og kan derfor få kritisk innsikt via ulike eksperter, andre aktører, kommunale instanser etc.	Gjennom å implementere design thinking praksis i organisasjonen har man mulighet for å innføre innovasjonsmetodikk som mindset og ikke kun som et sluttprodukt	Gjennom å påta seg samfunnsansvar vil man kunne oppnå «goodwill» i markedet , som vil kunne virke positivt i f.eks. reguleringsprosesser og når man involvere berørte parter	Gjennom å involvere interessenter og målgrupper i eiendomsutviklingen kan de som involverer seg og opplever dette positivt fungere som talerør og gi god omtale til prosjektet
Gjennom involvering og åpne prosesser har man mulighet for å danne kritiske relasjoner , partnerskap og finne potensielle samarbeidspartnere i prosjektene	Hvis man kommer opp med et innovativt konsept og nye løsninger som tas godt i mot i markedet har man mulighet for å replisere konseptet/innsikten i nye prosjekter	Det å kunne se utfordringer relatert til f.eks. sosial bærekraft som aktuelle markedsmuligheter og få innsikt via involvering/medvirkning kan føre til økonomisk gevinst.	De som gjennomfører innovative prosjekter og som tar tak i reelle samfunnsproblemer oppleves ofte som en markedsledere/innovatør - med positiv effekt for merkevaren
Senke risiko for å ikke være i takt med markedet når prosjektene strekker ut i tid, gjennom bruk av design thinking prosesser/metodikk - avsekk ift. markedet og preferanser	Medvirkning/involvering underveis i prosessen som effektive tiltak for bedre bomiljø i det man flytter inn i nye nabolag og kjenner hverandre allerede gjennom involveringstiltak	Markedet, brukere, eiere (f.eks. medlemmer av boligbyggelag) og reguleringsmyndigheter har forventninger til store aktører at de påtar seg viktige samfunnsansvar.	Aktører som velger å utvikle foregangsprosjekter gjennom f.eks. å ta tak i en samfunnsproblematikk oppnår ofte kraftfulle historier - for kommunikasjon/posisjonering

Analysen viser en oversikt over positive aspekter som bruken av brukerorienterte innovasjonsprosesser og metodisk rammeverk som har mye av de samme karakteristikkene som design thinking, har tilført eller mulighet for å tilføre eiendomsutviklingsprosessene og BoKlok/Skanska som aktør.

Bruk av design thinking som prosess verktøy videre i andre prosjekter

«Vi har hatt noen samlinger hvor vi i forkant har gjort oss noen tanker og ideer og så har vi laget noen skisser og så har vi fremmet det i en liten høring hvor vi har invitert befolkningen. Så det er absolutt noe vi synes er spennende, som vi ikke har hatt så mye tid til å holde på med, men som jeg tror det vil komme mer av.» Cecilie Heisholt, 2020

To markedsledende aktører i samarbeid gjennom åpne og inkluderende innovasjonsprosesser

Det å åpne opp både prosessen med konseptet og selve eiendomsutviklingen i sin helhet mellom to slagkraftige aktører som IKEA og Skanska har vist seg å skulle bli et suksessfullt partnerskap.

«Jeg tror absolutt at man er åpne for andre partnere inn i prosjektet, både Skanska som helhet og BoKlok også er åpne for å samarbeide. Vi må jo det, alt kommer jo for en dag uansett, i forhold til hva du leverer og hva du gjør. Det blir jo som i bilbransjen eller andre bransjer. Du får noen til å følge deg eller du følger etter.» - Cecilie Heisholt, 2020

Posisjonering og strategisk merkevarebygging gjennom å påta seg et samfunnsansvar

På bakgrunn av det viktige arbeidet som er nedlagt i prosessen med å identifisere viktige behov i markedet både når det gjelder den miljømessige og den samfunnmessige delen av bærekraftig utvikling har BoKlok tatt tak i en viktig samfunnsproblematikk og kunne posisjonere merkevaren på en

troverdig og relevant måte. Derfor ble de også nominert av Fortune Magazine på en liste over selskaper som har positiv innvirkning på bærekraft.



NYHET - 06 OKTOBER 2020 11:37

BoKlok – “et unikt partnerskap” ifølge Fortunes «Change the world» liste



Skanska er rangert som nr. 17 på Fortune Magazines liste over selskaper med en positiv sosial påvirkning. Nominasjonen trekker spesielt frem Skanskas klimamål og samarbeidet bak konseptet BoKlok.

Kilde: Boklok, hjemmeside (2020)

Fortune Magazines nominasjon:

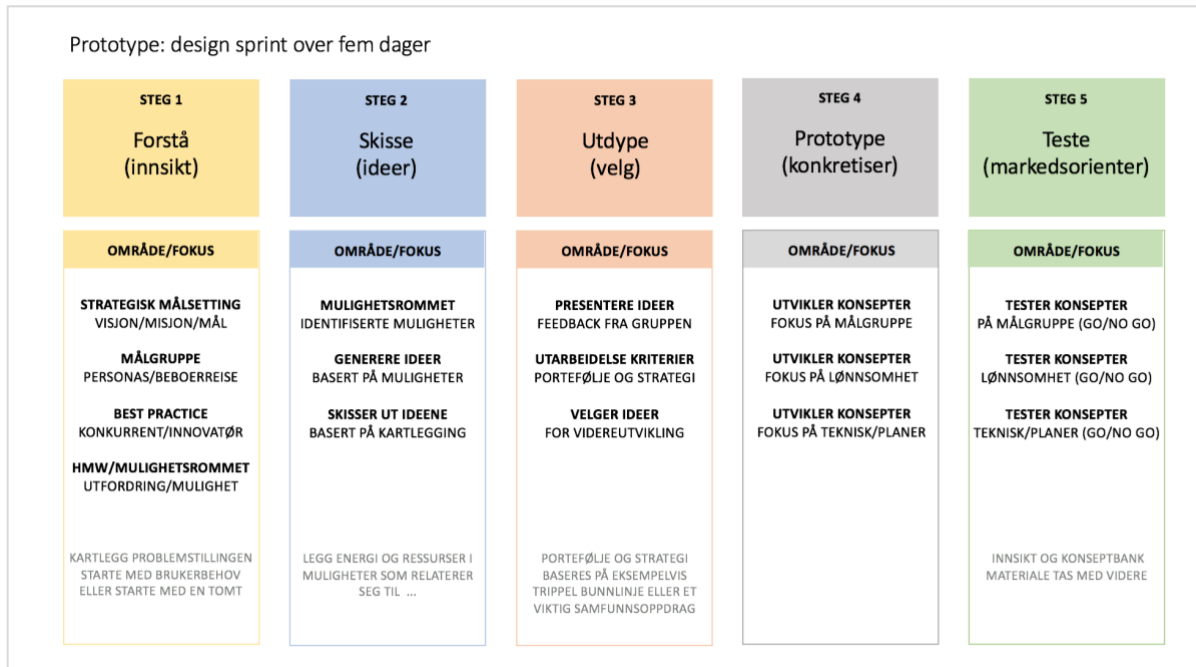
«Rimelige boliger kan være vanskelig å finne i det velstående Nord Europa. Tilbake i 1996 slo entreprenørselskapet Skanska og møbelgiganten IKEA seg sammen og etablerte BoKlok – et unikt partnerskap som siden har bygget om lag 12000 bærekraftige hjem i ulike deler av Skandinavia. I fjor ekspanderte selskapet til å inkludere U.K, med mål om å tilby kvalitetshjem i områder med lav inntekt og for folk flest rundt om i landet. Bærekraftfokus er sentralt for Skanskas vei videre. Anleggsbransjen står for om lag 39% av energirelaterte karbondioksidutslipp, ifølge «the World Green Building Council». Dette ønsker Skanska å gjøre noe med og har derfor satt et ambisiøst mål om for å bli klimanøytrale innen 2045; de siste 5 årene har de allerede redusert utslippene sine med 28%.»

- BoKlok, 2020

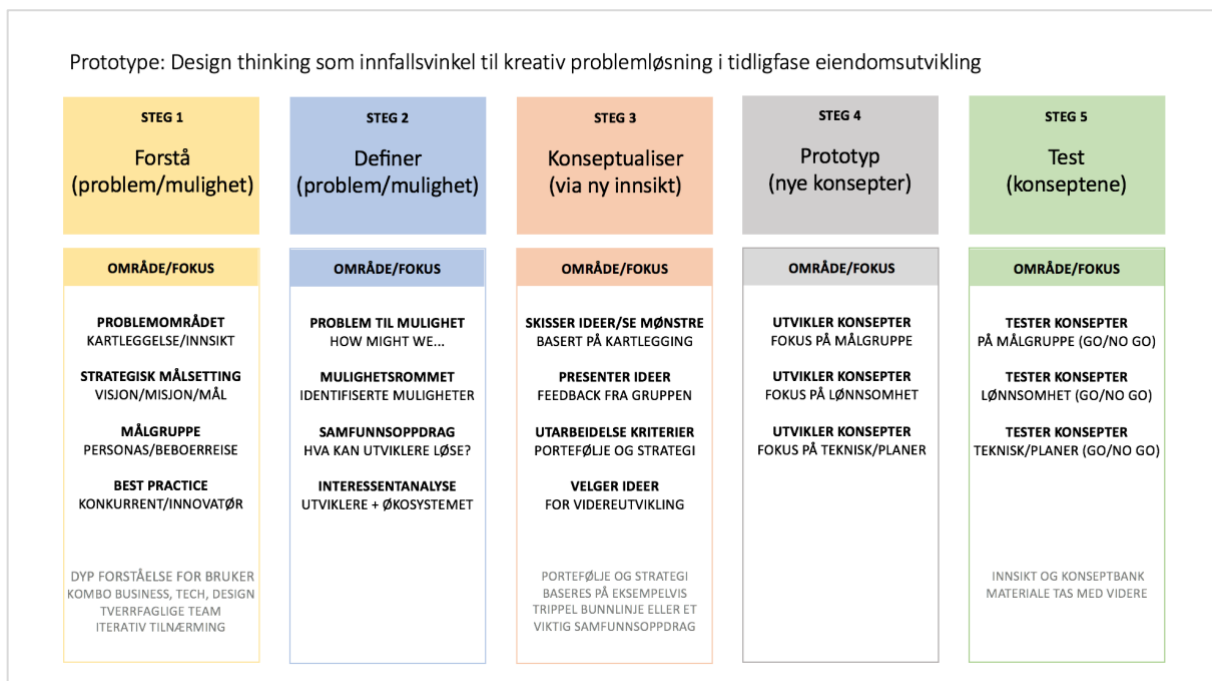
4.6 Prototypen: Tilbakemelding og justeringer

Design Thinking prototyper for eiendomsutvikling

PROTOTYPE V1: DESIGN SPRINT



PROTOTYPE V1: DESIGN THINKING



TILBAKEMELDINGER: PROTOTYPE V1 (MØLLER EIENDOM)

Prototype V1: design sprint over fem dager

Prototype
DS - V1

STEG 1	STEG 2	STEG 3	STEG 4	STEG 5
Forstå (innsikt)	Skisse (ideer)	Utdype (velg)	Prototype (konkretiser)	Teste (markedsorientert)
OMRÅDE/FOKUS	OMRÅDE/FOKUS	OMRÅDE/FOKUS	OMRÅDE/FOKUS	OMRÅDE/FOKUS
STRATEGISK MÅLSETTING VISJON/MISJON/MÅL MÅLGRUPPE PERSONAS/BEOERREISE BEST PRACTICE KONKURRENT/INNOVATØR HMW/MULIGHETSROMMET UTFORDRING/MULIGHET KARTLEGG PROBLEMSTILLINGEN STARTER MED BRUKERBEHOV ELLER STARTER MED EN TOMT	MULIGHETSROMMET IDENTIFISERTE MULIGHETER GENERERE IDEER BASERT PÅ MULIGHETER SKISSER UT IDEENE BASERT PÅ KARTLEGGING LEGG ENERGI OG RESSURSER I MULIGHETER SOM RELATERER SEG TIL ...	PRESENTERE IDEER FEEDBACK FRA GRUPPEN UTARBEIDELSE KRITERIER PORTEFØLJE OG STRATEGI VELGER IDEER FOR VIDEREUTVIKLING PORTEFØLJE OG STRATEGI BASERES PÅ EKSEMPELVIS TRIPPEL BUNNLINJE ELLER ET VIKTIG SAMFUNNSOPPDRAK	UTVIKLER KONSEPTER FOKUS PÅ MÅLGRUPPE UTVIKLER KONSEPTER FOKUS PÅ LØNNSOMHET UTVIKLER KONSEPTER FOKUS PÅ TEKNISK/PLANER	TESTER KONSEPTER PÅ MÅLGRUPPE (GO/NO GO) TESTER KONSEPTER LØNNSOMHET (GO/NO GO) TESTER KONSEPTER TEKNISK/PLANER (GO/NO GO) INNSIKT OG KONSEPTBANK MATERIALE TAS MED VIDERE

Prototype V1: Design thinking som innfallsvinkel til kreativ problemløsning i tidligfase eiendomsutvikling

Prototype
DT - V1

STEG 1	STEG 2	STEG 3	STEG 4	STEG 5
Forstå (problem/mulighet)	Definer (problem/mulighet)	Konseptualiser (via ny innsikt)	Prototyp (nye konsepter)	Test (konseptene)
OMRÅDE/FOKUS	OMRÅDE/FOKUS	OMRÅDE/FOKUS	OMRÅDE/FOKUS	OMRÅDE/FOKUS
PROBLEMMOMRÅDET KARTLEGGELSE/INNSIKT STRATEGISK MÅLSETTING VISJON/MISJON/MÅL MÅLGRUPPE PERSONAS/BEOERREISE BEST PRACTICE KONKURRENT/INNOVATØR DYP FORSTÅELSE FOR BRUKER KOMBO BUSINESS, TECH, DESIGN TVERRFAGLIGE TEAM ITERATIV TILNÆRMING	PROBLEM TIL MULIGHET HOW MIGHT WE... MULIGHETSROMMET IDENTIFISERTE MULIGHETER SAMFUNNSOPPDRAK HVA KAN UTVIKLERE LØSE? INTERESSENTANALYSE UTVIKLERE + ØKOSYSTEMET	SKISSER IDEER/SE MØNSTRER BASERT PÅ KARTLEGGING PRESENTER IDEER FEEDBACK FRA GRUPPEN UTARBEIDELSE KRITERIER PORTEFØLJE OG STRATEGI VELGER IDEER FOR VIDEREUTVIKLING PORTEFØLJE OG STRATEGI BASERES PÅ EKSEMPELVIS TRIPPEL BUNNLINJE ELLER ET VIKTIG SAMFUNNSOPPDRAK	UTVIKLER KONSEPTER FOKUS PÅ MÅLGRUPPE UTVIKLER KONSEPTER FOKUS PÅ LØNNSOMHET UTVIKLER KONSEPTER FOKUS PÅ TEKNISK/PLANER	TESTER KONSEPTER PÅ MÅLGRUPPE (GO/NO GO) TESTER KONSEPTER LØNNSOMHET (GO/NO GO) TESTER KONSEPTER TEKNISK/PLANER (GO/NO GO) INNSIKT OG KONSEPTBANK MATERIALE TAS MED VIDERE

TILBAKEMELDINGER PÅ PROTYPER V1:

- Begge modeller er relevant for bruk i eiendomsutvikling (begge tas med videre)
- Strategisk målsetting i steg 1. Skummelt for utviklere å jobbe i åpne prosesser med strategisk målsetting i prosjektet, med eksternt publikum. Kun for internt jobbing. Lage skille mellom eksternt og internt jobbing.
- Steg 3 er ikke så klar. Lurer på hvem man presenterer ideer for? Er de som er med i steg 2 også med i 3?
- Fint å inkludere Målgrupper, Lønnsomhet og Teknisk/Planer i Steg 4 og Steg 5 som det man tester mot

JUSTERINGER PÅ PROTYPER V1:

- Skille mellom «interne» områder og «eksterne» områder man kan jobbe med, slik at man involverer de riktige menneskene/interessentene omkring de riktige oppgavene
- Interne strategiske/forretningskritiske områder, eks. eiendomsporteføljen er ikke noe man går offentlig ut med
- Merkevarerbygging/posisjonering etc. er internt arbeid, bør være bevisst på dette i kontekst av medvirkning
- Ble også bevisst på å lage ett skille etter steg 3 som markerer at herfra kan eventuelt rådgivere, arkitekter, eksperter og interne ressurser ta over og prototype og teste
- Endret fargekodingen på stegene til mer logisk, starter på grått, blått, rødt, gult, grønt (ref. lys og symbolikk)

TILBAKEMELDINGER: PROTOTYPE V2 (OBOS)

Prototype V2: design sprint over fem dager – involverende eksternt fokus

Prototype DS A – V2

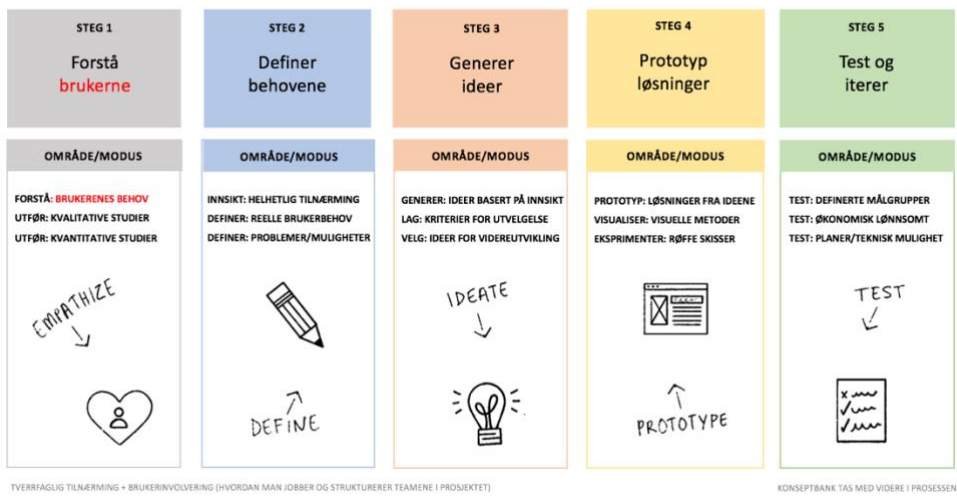
DAG 1	DAG 2	DAG 3	DAG 4	DAG 5
Forstå (innsikt)	Skisse (ideer)	Utdype (velg)	Prototype (konkretiser)	Teste (marked)
OMRÅDE/FOKUS	OMRÅDE/FOKUS	OMRÅDE/FOKUS	OMRÅDE/FOKUS	OMRÅDE/FOKUS
<p>STEG 1: TEMA/DESIGNSPRINTEN PRESENTERER PROSESS, MÅL, OPPGAVEN OG DELTAGERE</p> <p>KONTEKST: DET STORE BILDET BAKGRUNN, OMRÅDE, HISTORIE NYE PERSPEKTIV & ERFANINGER</p> <p>NABOLAGET & MÅLGRUPPENE NABOLAGSPROFIL, BEBOERE, POTENSIELLE NYE MÅLGRUPPER</p> <p>UTFORDRINGER & MULIGHETER VI GJØR UTFORDRINGER OM TIL MULIGHETER VI KAN JOBBE MED</p>	<p>STEG 2: HVA OG HVORDAN INFORMASJON, FORVENTNINGER OG SPØRSMÅL FRA DELTAGERNE</p> <p>MULIGHETSROMMET VÅRT KARTLEGGER MULIGHETENE SOM KOM FREM DAGEN FØR</p> <p>GENERERE IDEER BASERT PÅ MULIGHETENE OG DET MAN ØNSKER Å JOBBE MED</p> <p>SKISSER UT IDEENE BASERT PÅ INNSIKT FRA DAG 1: KONTEKST, STEDET, MÅLGRUPPE</p>	<p>STEG 3: HVA OG HVORDAN INFORMASJON, FORVENTNINGER OG SPØRSMÅL FRA DELTAGERNE</p> <p>PRESENTERE IDEER PRESENTASJON AV IDEENE MED FEEDBACK, RESTEN AV GRUPPEN</p> <p>KRITERIER FOR UTVELGELSE HVA ER VIKTIGST OG HVORFOR SKAL VI GÅ VIDERE MED IDEENE?</p> <p>VELGER IDEER: VIDEREUTVIKLING VI VELGER HVILKE IDEER SOM SKAL VIDERE BASERT PÅ KRITERIER</p>	<p>STEG 4: HVA OG HVORDAN INFORMASJON, FORVENTNINGER OG SPØRSMÅL FRA DELTAGERNE</p> <p>UTVIKLER KONSEPTER LAGER PROTOTYPER AV IDEENE MED FOKUS PÅ MÅLGRUPPE</p> <p>UTVIKLER KONSEPTER LAGER PROTOTYPER AV IDEENE MED FOKUS PÅ LØNNSOMHET</p> <p>UTVIKLER KONSEPTER LAGER PROTOTYPER AV IDEENE MED FOKUS PÅ TEKNISK/PLANER</p>	<p>STEG 5: HVA OG HVORDAN INFORMASJON, FORVENTNINGER OG SPØRSMÅL FRA DELTAGERNE</p> <p>TESTER KONSEPTER TESTER KONSEPTENE PÅ MÅLGRUPPE (GO/NO GO)</p> <p>TESTER KONSEPTER TESTER KONSEPTENE BASERT PÅ LØNNSOMHET (GO/NO GO)</p> <p>TESTER KONSEPTER TESTER KONSEPTENE BASERT PÅ TEKNISK/PLANER (GO/NO GO)</p>
UTVIKLER, RÅDGIVERE, KOMMUNEN OG NABOLAGET JOBBER I TVERRFAGLIGE TEAM MED DESIGN SPRINTEN			UTVIKLER OG RÅDGIVERE JOBBER VIDERE	
			KONSEPTBANK TAS MED VIDERE I PROSSESSEN	

Prototype V2: design sprint over fem dager – interne ressurser med forretnings strategisk fokus

Ingen innspill

Prototype DS B – V2

DAG 1	DAG 2	DAG 3	DAG 4	DAG 5
Forstå (innsikt)	Skisse (ideer)	Utdype (velg)	Prototype (konkretiser)	Teste (marked)
OMRÅDE/FOKUS	OMRÅDE/FOKUS	OMRÅDE/FOKUS	OMRÅDE/FOKUS	OMRÅDE/FOKUS
<p>STEG 1: STRATEGISK MÅLSETTING PRESENTERER PROSESS, OPPGAVE EVT. UTARBEIDER MÅL OG VISJON</p> <p>KONTEKST: DET STORE BILDET BAKGRUNN, OMRÅDE, HISTORIE BEST PRACTICE/KONKURRENTER</p> <p>NABOLAGET & MÅLGRUPPENE NABOLAGSPROFIL, BEBOERE, POTENSIELLE NYE MÅLGRUPPER</p> <p>UTFORDRINGER & MULIGHETER VI GJØR UTFORDRINGER OM TIL MULIGHETER VI KAN JOBBE MED</p>	<p>STEG 2: HVA OG HVORDAN INFORMASJON, FORVENTNINGER OG SPØRSMÅL FRA DELTAGERNE</p> <p>MULIGHETSROMMET VÅRT KARTLEGGER MULIGHETENE SOM KOM FREM DAGEN FØR</p> <p>GENERERE IDEER BASERT PÅ MULIGHETENE OG DET MAN ØNSKER Å JOBBE MED</p> <p>SKISSER UT IDEENE BASERT PÅ INNSIKT FRA DAG 1: KONTEKST, STEDET, MÅLGRUPPE</p>	<p>STEG 3: HVA OG HVORDAN INFORMASJON, FORVENTNINGER OG SPØRSMÅL FRA DELTAGERNE</p> <p>PRESENTERE IDEER PRESENTASJON AV IDEENE MED FEEDBACK, RESTEN AV GRUPPEN</p> <p>KRITERIER FOR UTVELGELSE HVA ER VIKTIGST OG HVORFOR? EVT. SE PÅ PORTEFØLJESTRATEGI</p> <p>VELGER IDEER: VIDEREUTVIKLING VI VELGER HVILKE IDEER SOM SKAL VIDERE BASERT PÅ KRITERIER</p>	<p>STEG 4: HVA OG HVORDAN INFORMASJON, FORVENTNINGER OG SPØRSMÅL FRA DELTAGERNE</p> <p>UTVIKLER KONSEPTER LAGER PROTOTYPER AV IDEENE MED FOKUS PÅ MÅLGRUPPE</p> <p>UTVIKLER KONSEPTER LAGER PROTOTYPER AV IDEENE MED FOKUS PÅ LØNNSOMHET</p> <p>UTVIKLER KONSEPTER LAGER PROTOTYPER AV IDEENE MED FOKUS PÅ TEKNISK/PLANER</p>	<p>STEG 5: HVA OG HVORDAN INFORMASJON, FORVENTNINGER OG SPØRSMÅL FRA DELTAGERNE</p> <p>TESTER KONSEPTER TESTER KONSEPTENE PÅ MÅLGRUPPE (GO/NO GO)</p> <p>TESTER KONSEPTER TESTER KONSEPTENE BASERT PÅ LØNNSOMHET (GO/NO GO)</p> <p>TESTER KONSEPTER TESTER KONSEPTENE BASERT PÅ TEKNISK/PLANER (GO/NO GO)</p>
ULIKE REPRESENTANTER FRA EIENDOMSUTVIKLER, SAMT EVENTUELLE RÅDGIVERE JOBBER SAMMEN I TVERRFAGLIGE TEAM				
KONSEPTBANK TAS MED VIDERE I PROSSESSEN				



Prototype V2: Design thinking som innfallsvinkel til kreativ problemløsning i tidligfase eiendomsutvikling

Kommentar: Likte denne måten og visualisere modellen på



TILBAKEMELDINGER PÅ PROTOYPER V2:

- Delingen (den stiplede linjen) mellom Steg 3 og Steg 4 var nyttig – fint å kunne jobbe med en større gruppe i de tre første stegen og så tar rådgivere, arkitekter og representanter for utviklerne over jobben i Steg 4 og 5
- Det med innledningen, prosess, mål, oppgaven og deltagere – premiss settingen blir viktig. Man må ha ganske tydelige premisser. Hva er det man kan? Hva er det man jobber innenfor av rammer her egentlig?
- Interessant å se prosessen som et evighetssymbol, når man tenker på design thinking som et mindset
- Hva er premisset inn og hva er output i enden? Det er interessant.
- Utgangspunktet her. Har man en tomt eller skal man finne en tomt?
- Modellen med internt fokus (DS B – V2) skapte ikke så stor interesse. Bedre å fokusere på eksterne forhold.

JUSTERINGER PÅ PROTOTYPER V2:

- Fjernet Design Sprint modellen med internt fokus. Modellen med eksternt fokus og brukerinvolvering har vært mer forståelig for dem.
- Inkluderte som første steg dette med om man starter ut med en tomt eller et konsept. Mye av fokuset for en Design Sprint vil ta utgangspunkt i hva som ligger til grunn av føringer allerede.

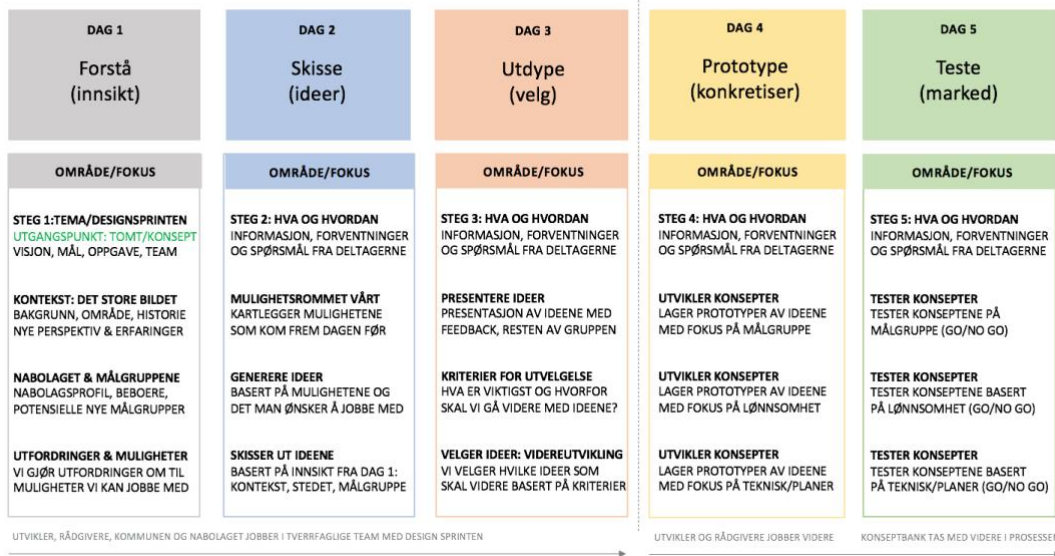
GODE SPØRSMÅL OG STILLE SEG I FORHOLD TIL PROSESSEN:

- Man bør være klar på hva er det man skal påvirke i løsningen med den prosessen?
- Hva er premissene som settes?
- Hvordan kan du medvirke eller påvirke designfasen innenfor alle de rammene som er i den bransjen?

TILBAKEMELDINGER V3 (SOLO / KRUSE SMITH)

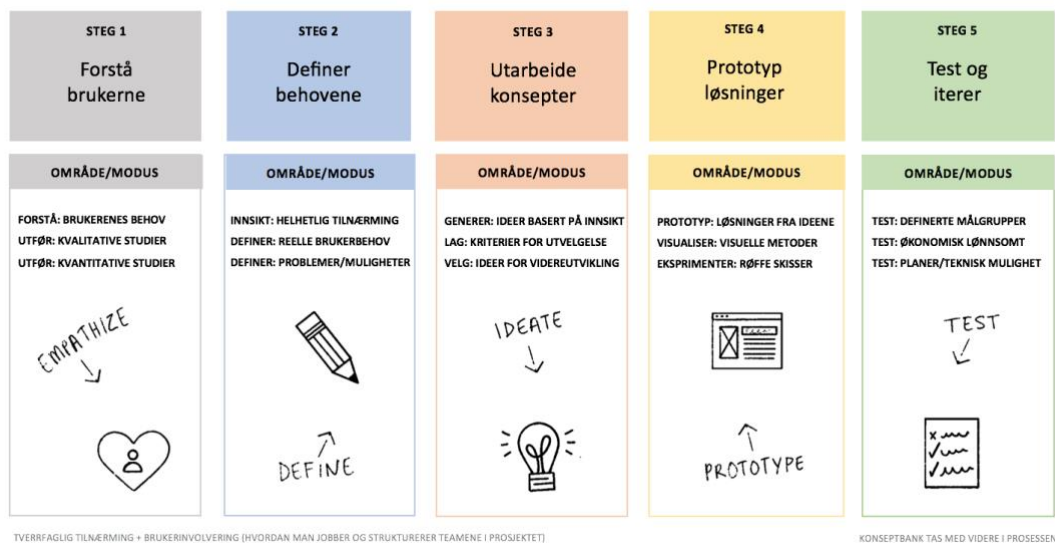
Prototype V3: design sprint over fem dager – involverende eksternt fokus

Prototype DS – V3



Prototype V3: Design thinking som innfallsvinkel til kreativ problemløsning i tidligfase eiendomsutvikling

Prototype DT – V3



TILBAKEMELDINGER PÅ PROTOYPER V3:

- En sprint på 5 dager er noe som muligens ville gått i en skuff! Viktig at varigheten på Sprinten er fleksibel.
- Den stiplede linjen forstås som hvem som eier prosessen og det er bra!

JUSTERINGER PÅ PROTOTYPER V3:

- Endret noe av teksten i DS versjonen (bl.a. fra Dag til Steg)
- Skapte et tallsystem i hvert steg 1, 1.1, 1.2, 1.3. etc. for bedre oversikt

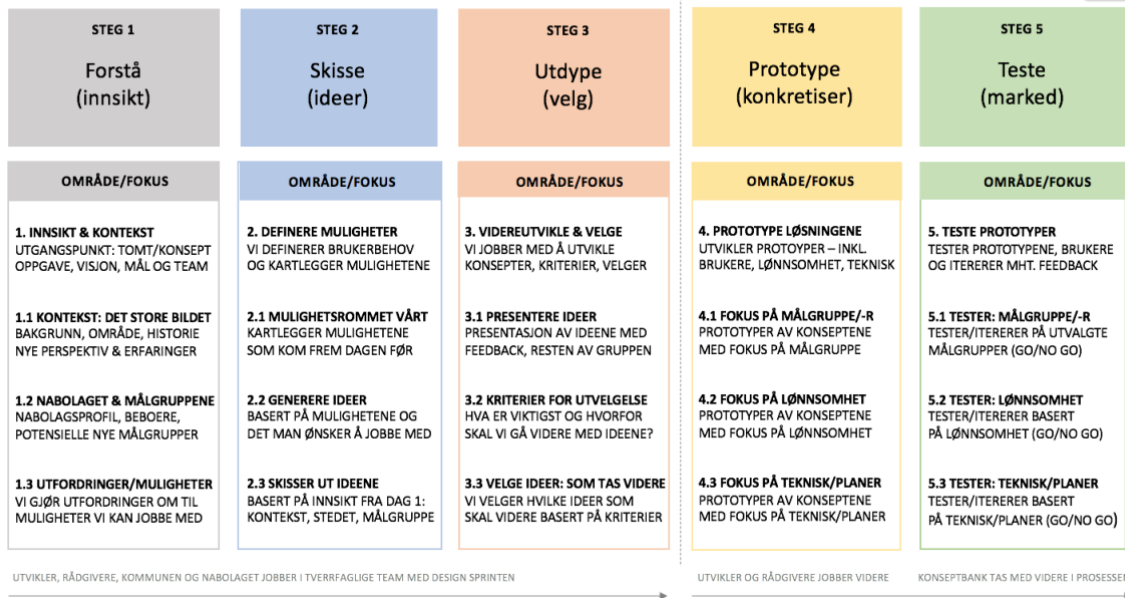
GODE SPØRSMÅL OG STILLE SEG I FORHOLD TIL PROSESSEN:

- Viktig - når og hvilket mandat er det folk skal være med på? Og spesielt det med det første, det å forstå bakgrunn, område, historien, perspektiver og erfaringer og så ufarliggjøre fra et medvirkningsperspektiv
- Hvis du klarer og sette målet tidlig her. Hva er målet til de ulike? Hva er målet til kommunen? Hva er målet til utvikleren? Og så tester du målene igjen på dag 5 eller siste fase. Da har du en helhet i det.
- Hvem skal få uttale seg og på hvilket grunnlag og hvem skal få bestemme?
- Dette med konflikthåndtering - kan bruke det i en tidlig fase. Identifisere hva som er viktig for folk, nabolaget, kommunen og utvikler. Så får du det opp tidlig så har du tiltak på det etter en slik prosess.

TILBAKEMELDINGER V4 (SKANSKA)

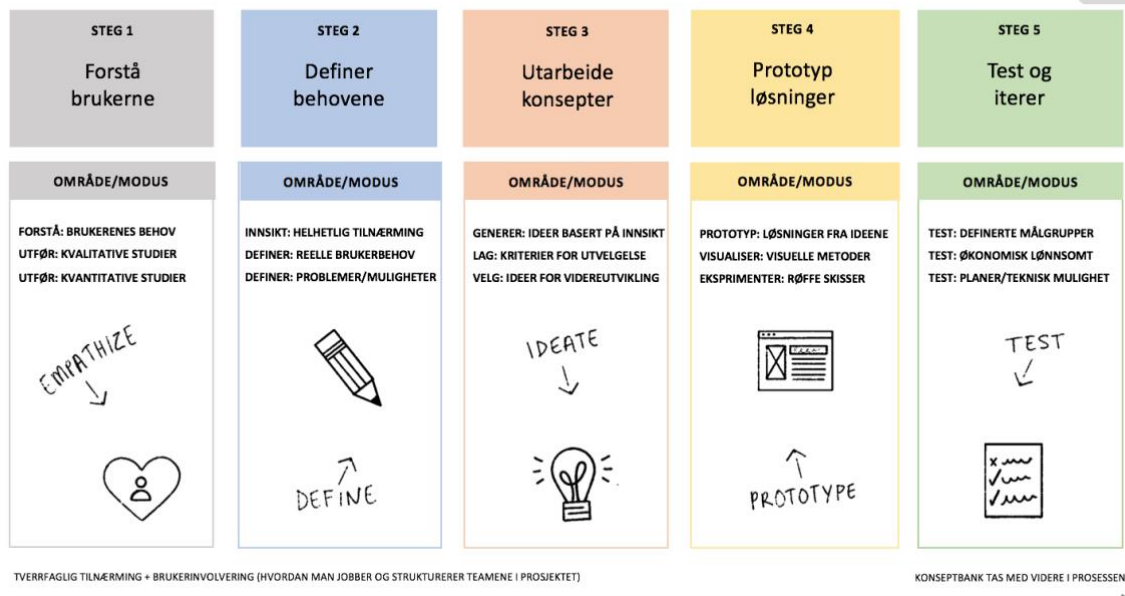
PROTOTYPE V4 - DESIGN SPRINT: 5 STEG – INVOLVERENDE EKSTERNT FOKUS

Prototype DS- V4



PROTOTYPE V4 - DESIGN THINKING: INNFAVNSVINKEL TIL KREATIV PROBLEMLØSNING I EIENDOMSUTVIKLING

Prototype DT- V4



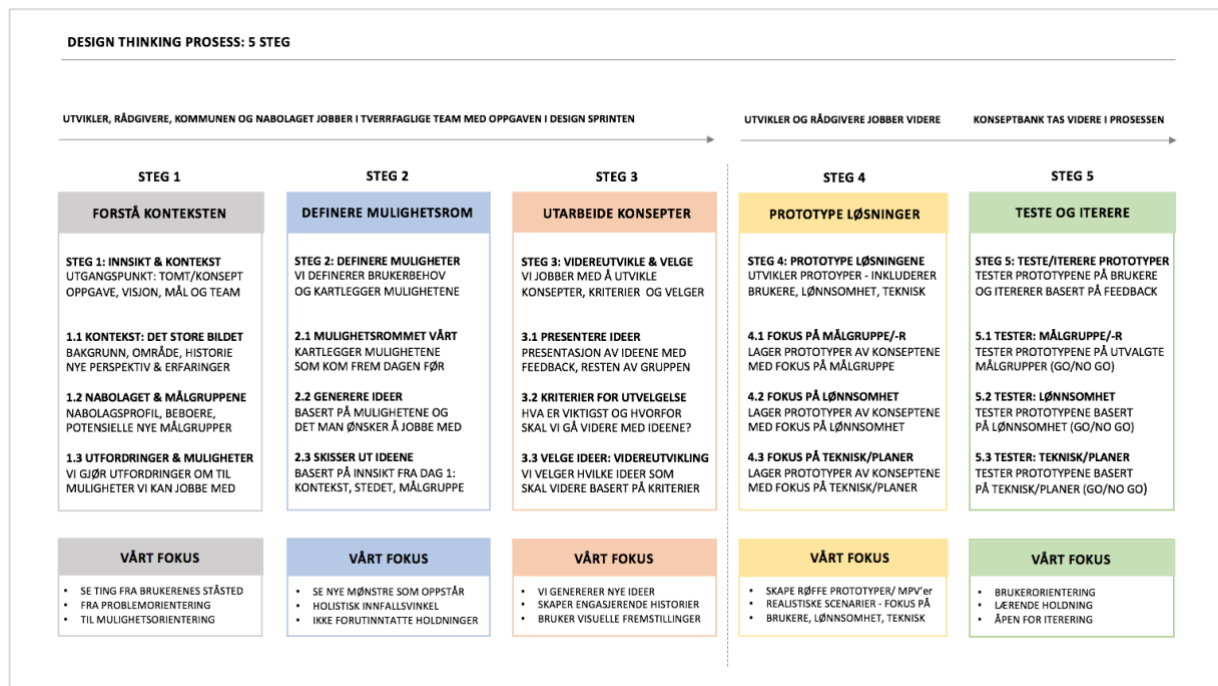
TILBAKEMELDINGER PÅ PROTYPER V4:

- Begge prosessene er relevant og det er satt opp på en forståelig måte
- «Det er veldig spennende. Jeg får jo lyst til å ta bilder av alle foliene, sånn dette må vi ta med oss»

JUSTERINGER PÅ PROTYPER V4:

- Kombinerer de to prosessene slik at de blir ett system (steg, metoder, teknikker og fokus/mindset underveis)

ENDELIG PROTOTYPE



TANKER OM ENDELIG VERSJON AV PROTOTYPEN:

- Jeg ønsker ikke å skape en prototype som består av for mange ulike varianter av modeller, ref at man har et system for Design Sprint og et system for Design Thinking. Her vil jeg integrere begge modellene og gjøre de mere sømløse og sørge for at informasjonen er synkronisert inn i ett system. Det vil si at man tar en innfallsvinkel som bringer inn det beste fra begge «verdener» og sørger for at både mindset (design thinking) og praktisk tilnærming (design sprint) ivaretas i beskrivelsen og visualiseringen av prosessen.
- Man skal fortsatt ha fokus på brukeren i prosessen og innlemme det menneskesenterte, men samtidig ta høyde for de unike faktorene som en eiendomsutviklingsprosess består av. Det vil si at utgangspunktet er at man enten har en tomt og har behov for et konsept, eller man har et konsept og har behov for en tomt. Med dette som utgangspunkt må man også se hvordan man fokuserer arbeidet rundt identifisering av en målgruppe og hvordan man velger å ta høyde for spesifikke brukerprofiler inn i konseptutarbeidelsen eller det målrettede søket omkring en tomt eller et område. Jeg ser det derfor som hensiktsmessig å fokusere mere på det å forstå en bredere kontekst fra et menneskesentrert perspektiv og innlemme dette i kombinasjon med planer/reguleringer/det tekniske og det forretningsmessige mulighetsrommet.
- Kanskje kan det være interessant å fokusere på nabolaget mer enn å snakke om individuelle brukere i.o.m. at man ofte er på jakt etter ett tverrsnitt av befolkningen og se på hvordan man skal skape et godt og bærekraftig nabolag for de ulike menneskene som har ønske om å bo/leve der?
- Fokusere på mikrotilpasninger (de mindre, nære ting) eller makrotilpasninger (de større linjene)?

5.0 Diskusjon

5.1 Analyse og drøfting av forskningsspørsmålene

I dette kapitlet vil jeg gi en analyse, sammendrag og drøfting av funnene fra dybdeintervjuene relatert til de fire eiendomsutviklerne. På samme måte som i forrige kapittel benyttes de tre overordnede forskningsspørsmålene som rammer for oppsummering og drøfting.

Forskningsspørsmålene danner rammer for analysen, oppsummeringen og drøftingen

- 1) Hvordan ser eiendomsutviklingsprosessen ut i praksis, sammenlignet med modeller fra teorien?*
- 2) Er det mulig å benytte design thinking som prosess i tidligfasen eller i andre faser av eiendomsutvikling, og i så tilfelle hvordan kan en slik prosess da brukes på best mulig måte?*
- 3) Hvilke potensielle gevinster vil bruken av design thinking i eiendomsutviklingsprosesser kunne gi?*

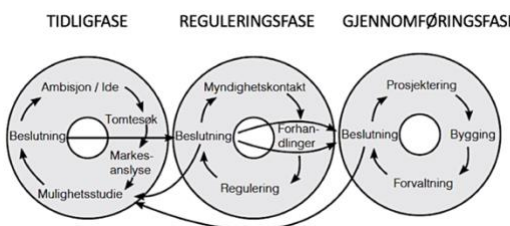
Prototype: Utvikling av en relevant design thinking prosess for eiendomsutviklingsbransjen

I dette kapitlet vil jeg også drøfte siste versjon av prototypen (versjon 5) som fikk sin endelige utforming basert på tilbakemeldingene. Prototypen drøftes på bakgrunn av det andre forskningsspørsmålet som ble stilt.

- 2) Er det mulig å benytte design thinking som prosess i tidligfasen eller i andre faser av eiendomsutvikling, og i så tilfelle hvordan kan en slik prosess da brukes på best mulig måte?*

Analyse og sammendrag: Eiendomsutvikling i praksis

1) Hvordan ser eiendomsutviklingsprosessen ut i praksis, sammenlignet med modeller fra teorien?

<p>EIENDOMSUTVIKLINGSPROSESSEN SAMMENDRAG</p> <p>INNSIKT: EIENDOMSUTVIKLERENE</p>	<p>FORSKNINGSSPØRSMÅL</p> <p>1) Hvordan ser eiendomsutviklingsprosessen ut i praksis, sammenlignet med modeller fra teorien?</p>
<p>RAMMEVERK: ITERATIV FASEMODELL (TOR MEDALEN)</p>  <p>PRAKSIS SOM EIENDOMSUTVIKLERE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modellen er representativ for eiendomsutviklingsprosessen i praksis • En utvikler har benyttet design thinking i gjennomføringsfasen (god erfaring) • Mener design thinking metodikk kan spille en rolle i alle fasene av utviklingen, men bør starte så tidlig i prosessen som mulig for å kunne påvirke løsningene • Ønsker bruk av design thinking på selskapsnivå for å jobbe mer kundeorientert 	<p>EIENDOMSUTVIKLINGSPROSESSEN: KARAKTERISTIKK</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prosessen er ofte styrt av reguleringer og myndighetenes rammer og man starter ofte ut med å se på reguleringer og planmessige føringer innen man tar høyde for noe annet i prosjektutviklingen • Starter ofte ut med en tomt i et område som er regulert og ser så på hva de får til innenfor det • Utviklingsprosjekter varer ofte lenge og kan strekke seg over tiår • Mye av prosjekthåndteringen handler om å senke risiko for økte kostnader og det å ikke få gjennomslag fra planmyndigheter og andre interessenter. Påvirker alle faser av prosjektet, konseptutviklingen, reguleringsfasen og gjennomføringsfasen når man er bundet av avtaler. <p>MEDVIRKNING:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kommer ofte sent i prosessen, når rammer er satt slik at man ikke har mulighet for å kunne effektivt innvirke på sluttresultatet • Det finnes ofte ikke noen veldig strukturert og fast metodikk omkring brukerorientering og brukerinnsikt • Utviklerne var enige om at medvirkning er viktig og ser også tendenser til at man tar i bruk denne type virkemiddel utover hva som er lovpålagt • Ulik funksjon i ulike faser i utviklingsprosessen: Tidlig / makrotilpasninger, Regulering / konflikthåndtering, Gjennomføring / mikrotilpasninger

Sammendrag: Den iterative fasemodellen er representativ for hvordan eiendomsutviklingsprosessen foregår

PRAKSIS: EIENDOMSUTVIKLING

- Den iterative fasemodellen er representativ for eiendomsutviklingsprosessen i praksis
- En utvikler har benyttet design thinking i gjennomføringsfasen med svært god erfaring
- Alle er enige om at design thinking metodikk kan spille en rolle i alle fasene av utviklingen, men man bør starte så tidlig i prosessen som mulig for å kunne få reell påvirkning på løsningene
- Ønsker bruk av design thinking på selskapsnivå for å jobbe mer kundeorientert

EIENDOMSUTVIKLINGSPROSESSEN: KARAKTERISTIKKER

- Prosessen er ofte styrt av reguleringer og myndighetenes rammer og man starter ofte ut med å se på reguleringer og planmessige føringer innen man tar høyde for noe annet i prosjektutviklingen
- Starter ofte ut med en tomt i et område som er regulert og ser så på hva de får til innenfor det
- Utviklingsprosjekter varer ofte lenge og kan strekke seg over tiår
- Mye av prosjekthåndteringen handler om å senke risiko for økte kostnader og det å ikke få gjennomslag fra planmyndigheter og andre interessenter. Påvirker alle faser av prosjektet, konseptutviklingen, reguleringsfasen og gjennomføringsfasen når man er bundet av avtaler.

MEDVIRKNING I EIENDOMSUTVIKLINGSPROSESSER

- Kommer ofte for sent i prosessen - rammer er satt og man har ikke mulighet for å påvirke sluttresultatet
- Det finnes ofte ikke noen veldig strukturert og fast metodikk omkring brukerorientering og brukerinnsikt
- Enige om at medvirkning er viktig og ser tendenser til bruk av medvirkning utover hva som er lovpålagt
- Medvirkning kan ha ulik funksjon i de ulike fasene av eiendomsutviklingsprosessen: Tidligfase (makrotilpasninger), Reguleringsfase (konflikthåndtering), Gjennomføringsfase (mikrotilpasninger)

Drøfting: Eiendomsutvikling i praksis

1) Hvordan ser eiendomsutviklingsprosessen ut i praksis, sammenlignet med modeller fra teorien?

Det var interessant i seg selv å både studere den iterative fasemodellen fra et teoretisk perspektiv og ikke minst gjennom perspektivet til de fire representantene som ble intervjuet. Alle sammen kjente seg igjen i den visuelle fremstillingen og svaret fra alle sammen var at det ser mer eller mindre sånn ut i virkeligheten, med visse modifikasjoner. De nevnte også dette med at noen steg er iterative, man tar et steg frem og to tilbake av og til, og man har ikke alltid full oversikt. Men samtidig er det viktig å forsøke å skisse opp de ulike stegene så godt det lar seg gjøre og sørge for å ha en plan B dersom ting ikke går helt etter planen. Dette med at eiendomsutviklingsprosessen er en dynamisk prosess hvor man må ta høyde for iterasjoner underveis, stemmer godt over ens med det som kom frem i teorikapitlet og som blant annet Leikvam og Olsson (2014) argumenterte for. Som de selv sier, når eiendomsprosessen beskrives, visualiseres den ofte som en strukturert og faseinndelt prosess, men at den i praksis er av iterativ karakter, med behov for fleksibilitet og hvor man ofte må gå tilbake til foregående steg i prosessen.

Dette med å håndtere risiko på best mulig måte var også noe som ble nevnt av alle representantene. Et av aspektene er å ha så god oversikt som mulig i forhold til planstatus og reguleringer og kunne opprette en god dialog med planmyndigheter og kommunale instanser på et tidlig tidspunkt. Både Vindmøllebakken og PiiR prosjektet opplevde dialogen med kommunen som smidig og de fikk også gjennomført endringer i siste liten som kom beboerne til gode i siste ende. I begge prosjekter hadde man gjennomført en åpen og involverende prosess med ulike interessenter som nok også har skapt tillitt mellom partene og man har stolt på at de avtalene man blir enige om gjennomføres etter planen.

«Vi havnet i en sak der vi ville endre noen små ting som gjorde at vi måtte endre reguleringsplanen, og da var vi allerede i gang med bygging. Så vi har vel kanskje Norges eneste «as built regulering» og en rammesøknad som er godkjent med en forutsetning om at man skal gjøre en reguleringsendring. Så rammesøknaden avviker fra reguleringsplanen med forutsetning om at du skal omregulere. Så kommunen har strukket strikken på hva man klarer å gjøre og hatt tiltro til oss, og så har vi gjort det vi sa vi skulle gjøre.» - Christian S. Osnæs

DET FINNES INGEN STANDARD FOR HVORDAN GJENNOMFØRE EFFEKTIV MEDVIRKNING

Representantene var enige om at man per i dag ikke har utviklet noen god standard for en mere strukturert og fast metodikk omkring brukerorientering og brukerinnsikt. Eiendomsutviklere tar i bruk de metodene som har fungert tidligere og ansetter av og til eksterne til å hjelpe dem med prosesser relatert til medvirkning. Her har nok både planmyndigheter, kommuner rundt om i Norge og utviklere selv et ansvar for å søke å finne gode verktøy man kan ta i bruk i eiendomsutviklingsprosesser for mere effektiv involvering, medvirkning og samskapning. Kanskje også dette med å dele kunnskap og innsikt med andre i bransjen dersom man gjennomfører suksessfulle prosesser kunne føre til en form for standardisering eller i alle fall bedre innsikt i hva som virker og fungerer godt og ikke.

Analyse og sammendrag: Design thinking, ulike faser av eiendomsutvikling

2 Er det mulig å benytte design thinking som prosess i tidligfasen eller i andre faser av eiendomsutvikling, og i så tilfelle hvordan kan en slik prosess da brukes på best mulig måte?

EIENDOMSUTVIKLER SAMMENDRAG INNSIKT: EIENDOMSUTVIKLERENE	FORSKNINGSSPØRSMÅL 2) Er det mulig å benytte design thinking som prosess i tidligfasen eller i andre faser av eiendomsutvikling?
RAMMEVERK: EIENDOMSUTVIKLERENS MULIGHETSROM  BARRIERER <ul style="list-style-type: none">• TID er en barriere for å prioritere samhandling og medvirkning• REGULERINGER er en barriere, de legger mye føringer tidlig• KOSTNADER er en barriere, det koster så mye å gjøre feil• TOMT er en barriere for å kunne gjenta et suksessfullt konsept• MARKED er en barriere hvis det ikke er flere kunder i et område (nisje konsept)• OMDØMME en barriere dersom markedet har et feilaktig negativt inntrykk	MULIGHETSROMMET: KARAKTERISTIKK TOMT <ul style="list-style-type: none">• Sentralt beliggende og mindre sentralt beliggende tomter gir rom• Beliggende i et transformasjonsområde, ideell tomt til nisjekonsept• Utgangspunkt: både høy og lav bokvalitet kan føre til suksessfulle konsepter REGULERING <ul style="list-style-type: none">• Reguleringer legger mange føringer for prosjektene tidlig som kan virke hemmende både for innovasjon, kreativitet og samskaping• Gjennom godt samarbeid med kommunen/planavdelingen kan en del endringer og forbedringer likevel la seg gjøres MARKED <ul style="list-style-type: none">• Nye, innovative bo konsepter er levedyktige under gode og dårlige marked• Større grad av medvirkning kvalitets sikrer, tar temperaturen underveis• Minimalt avkastningskrav på prosjektet, ulikt i porteføljen• Eie og leie: for å lære og få mer kunnskap til andre prosjekter

EIENDOMSUTVIKLERENS MULIGHETSROM:

TOMT

Sentralt beliggende og mindre sentralt beliggende tomter gir rom

Utgangspunkt: både høy og lav bokvalitet kan føre til suksessfulle konsepter

REGULERING

Reguleringer legger føringer for prosjektene tidlig, virker hemmende for innovasjon, kreativitet og samskaping

Godt samarbeid med kommunen/planavdelingen kan en del endringer og forbedringer likevel la seg gjøres

MARKED

Nye, innovative bo konsepter er levedyktige under gode og dårlige marked

Større grad av medvirkning kvalitets sikrer og tar temperaturen på markedet underveis

Minimalt avkastningskrav på prosjektet, ulikt i porteføljen Eie og leie: for å lære, mer kunnskap til andre prosjekter

BARRIERER

TID er en barriere for å prioritere samhandling og medvirkning

REGULERINGER er en barriere, de legger mye føringer tidlig

KOSTNADER er en barriere, det koster så mye å gjøre feil

TOMT er en barriere for å kunne gjenta et suksessfullt konsept

MARKED er en barriere hvis det ikke er flere kunder i et område (nisje konsept)

OMDØMME en barriere dersom markedet har et feilaktig negativt inntrykk

Drøfting: Kan man benytte design thinking i de ulike fasene?

DESIGN THINKING – EN PROSESS FOR BRUKERORIENTERING UTOVER TIDLIGFASEN

Utgangspunktet for denne oppgaven og tittelen i seg selv er «Design thinking – prosessuelle grep for brukerorientert verdiskapning i tidligfase eiendomsutvikling». Hypotesen om at design thinking kanskje bare kunne spille en rolle i tidligfase eiendomsutvikling har blitt utfordret, da alle representantene for utviklerne svarte at man kunne bruke design thinking i alle faser så lenge det gjøres på riktig måte med riktig fokus. Men de var også klare på at jo tidlige man innfører design thinking som prosessuelt verktøy for inkludering og samskapning, jo større utslag og påvirkning vil de involverte kunne ha på det endelige resultatet. Dette henger sammen med at mange av rammene og prinsippene i et konsept er allerede lagt i det man kommer til reguleringsfasen, som er der man er lovpålagt å skulle inkludere allmennheten og sørge for å informere om de planene man søker å gjennomføre.

Flere av representantene var inne på dette med hvorvidt myndigheten burde se litt på lovverket (plan og bygningsloven) og føringene omkring medvirkning og hvorvidt man i dag benytter det fulle potensiale opp i mot dette. Kanskje kunne man unngått en del konflikter og forsinkede prosesser som følge av å innføre prinsipper og metoder for brukermedvirkning og involvering tidligere? Som en av representantene nevnte, det handler ikke alltid om å skulle få lov til å endre ting, det handler om å bli hørt. Og hvis man følger denne tanken videre så er design thinking en veldig god prosess som involverer en del prinsipper underveis i de ulike stegene som sørger for nettopp dette, at de som er involvert muligens ikke få alle ideene sine realisert i siste ende, men da har man i det minste lyttet til og man forstår hva de ulike innspillene som kommer på banen faktisk innebærer.

Noen av representantene var også inne på dette med at de ønsker bruk av design thinking på selskapsnivå for å jobbe mer kundeorientert i hverdagen, uavhengig av type prosjekt, målgruppe og hvor man befinner seg i eiendomsutviklingsprosessen. Her har man da tatt høyde for det faktum at design thinking er vel så mye en mentalitet som hjelper med å retter fokus mot sluttbruker, som at design thinking er et sett med metoder og teknikker man tar i bruk i en brainstorming session.

Analyse og sammendrag: Hvordan bruke design thinking best mulig?

2) Er det mulig å benytte design thinking som prosess i tidligfasen eller i andre faser av eiendomsutvikling, **og i så tilfelle hvordan kan en slik prosess da brukes på best mulig måte?**

EKSEMPLER PÅ HVA SOM GJØRES ALLEREDE AV PRAKSIS (LIGNER PÅ DE PROSESSER/METODER)

- FOKUS PÅ INNOVASJON: Åpne inkluderende prosesser, risikovillig, satser på nye områder
- FOKUS PÅ SAMFUNNSANSVAR: Tok tak i en samfunnsproblematikk relatert til sosial bærekraft
- FOKUS PÅ OMDØMME: Bevisst på kommunikasjon, profilering og relevant historiefortelling

MINDSET SOM LIGNER PÅ INNGANGSVINKELEN TIL DESIGN THINKING

- Brukerne i sentrum for det som utvikles, menneske-orienterte innovasjonsprosesser
- Nysgjerrig, opptatt av å lære og få ny kunnskap som kan opptas i nye prosjekter
- Tverrfaglig tilnærming til prosjekter (med på Demografifloken med ulike aktører/bransjer)
- Tar problemområder og omgjør dem til markedsmuligheter (demografiske endringer)
- Doer mentalitet/Hands on tilnærming (ut i markedet for å innhente reell innsikt bl.a.)
- OBOS LIVING LAB: Åpen for å kunne ta risiko – prøve å feile, for å kunne lære mer i neste omgang

STEG 1: FORSTÅ KONTEKSTEN

- Kommunen bidro til innsikt (boligpreferanser, utfordringer etc.)
- Fagekspert/aktører fra andre bransjer bidro med innsikt
- Kvantitative og kvalitative undersøkelser
- Avholdt infomøte om initiativet for å sjekke interesse
- Beboermedvirkning (fremtidsverksted, innovasjonsworkshops, beboerprosjekter etc.)

STEG 2: DEFINERE MULIGHETSROM

- Definere nye mulighetsrom (boformer, teknologi, trender etc.)
- Definere målgrupper, behov og ønsker (tilbakemeldinger fra beboere)

STEG 3: UTARBEIDE KONSEPTER

- Basert på innsikten fra tidlige steg (brukernes behov, mulighetsområdene)
- Basert på ideer fra innovasjonskonkurranser, andre forum og partnere
- Basert på prinsippene rundt bærekraft, samfunnsoppdraget

STEG 4: PROTOTYPE LØSNINGER

- Utarbeidet fiktive annonser, prospekter, planløsninger (digitale og fysiske)
- Utarbeidet 1:1 prototype for testing

STEG 5: TESTE OG ITERERE

- Målgrupper på nett og folk på gaten, utleiemeglere
- Testet på fagfolk/rådgivere for å avstemme tekniske/økonomiske krav
- Testet på faktiske beboere for å avstemme med deres behov og ønsker

Analyse, sammendrag og drøfting: Potensielle gevinster

3) Hvilke potensielle gevinster vil bruken av design thinking i eiendomsutviklingsprosesser kunne gi?

Gevinster relatert til selskapet og prosjektene

- Tverrfaglig tilnærming gjør at man sikrer prosjektene fra flere vinkler og kan derfor få kritisk innsikt via ulike eksperter, andre aktører, kommunale instanser etc.
- Gjennom involvering og åpne prosesser har man mulighet for å danne kritiske relasjoner, partnerskap og finne potensielle samarbeidspartnere i prosjektene
- Senke risiko for å ikke være i takt med markedet når prosjektene strekker ut i tid, gjennom bruk av design thinking prosesser/metodikk - avsjekk ift. markedet og preferanser

Innovasjon, nyskaping og brukerinvolvering i eiendomsutviklingsprosjekter

- Gjennom å implementere design thinking praksis i organisasjonen har man mulighet for å innføre innovasjonsmetodikk som mindset og ikke kun som et sluttprodukt
- Hvis man kommer opp med et innovativt konsept og nye løsninger som tas godt i mot i markedet har man mulighet for å replisere konseptet/innsikten i nye prosjekter
- Medvirkning/involvering underveis i prosessen som effektive tiltak for bedre bomiljø i det man flytter inn i nye nabolag og kjenner hverandre allerede gjennom involveringstiltak

Omdømme, profilering & merkevarebygging som strategisk fokusområde

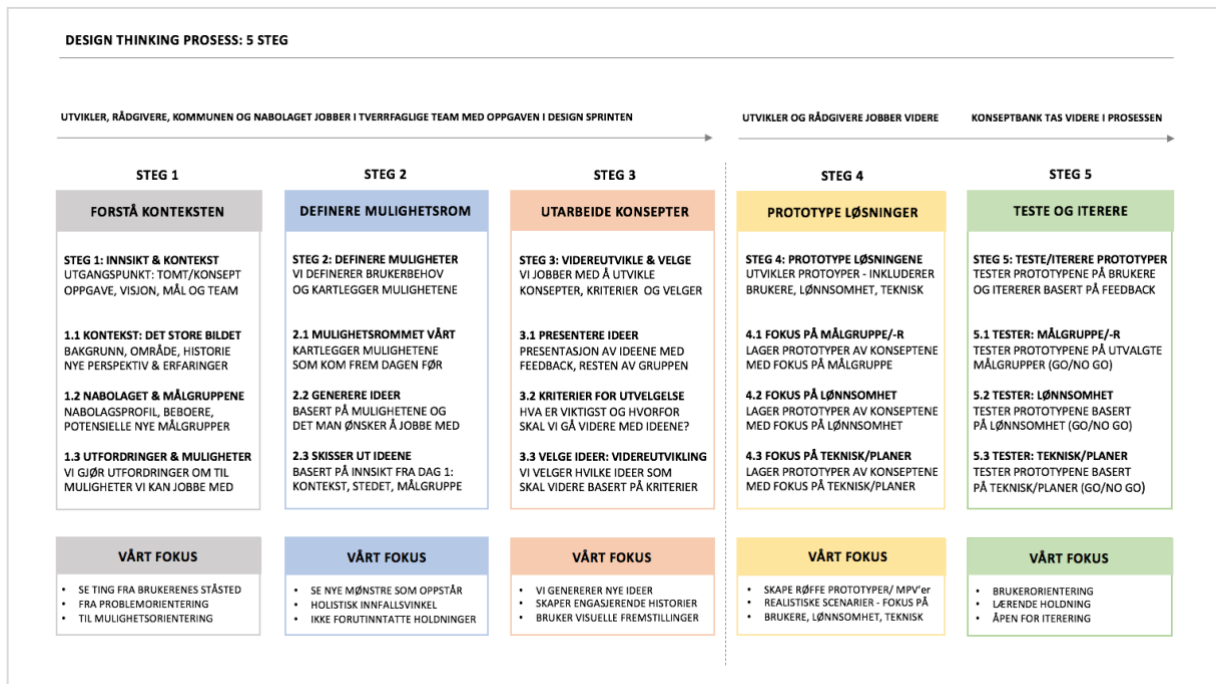
- Gjennom å påta seg samfunnsansvar vil man kunne oppnå «goodwill» i markedet, som vil kunne virke positivt i f.eks. reguleringsprosesser og når man involvere berørte parter
- Det å kunne se utfordringer relatert til f.eks. sosial bærekraft som aktuelle markedsmuligheter og få innsikt via involvering/medvirkning kan føre til økonomisk gevinst.
- Markedet, brukere, eiere (f.eks. medlemmer av boligbyggelag) og reguleringsmyndigheter har forventninger til store aktører at de påtar seg viktige samfunnsansvar.

Samfunnsansvar, CSR og bærekraftig utvikling eiendomsutviklingsprosjekter

- Gjennom å involvere interessenter og målgrupper i eiendomsutviklingen kan de som involverer seg og som opplever dette positivt fungere som talerør og gi god omtale til prosjektet
- De som gjennomfører innovative prosjekter og som tar tak i reelle samfunnsproblemer opplever ofte som en markedsledere/innovatører - med positiv effekt for merkevaren
- Aktører som velger å utvikle foregangsprosjekter gjennom f.eks. å ta tak i en samfunnsproblematikk oppnår ofte kraftfulle historier - for kommunikasjon/posisjonering

Etter å ha snakket med de ulike representantene så man at det å ta tak i relevante problemstillinger relatert til bærekraft, eller det å ta en aktiv rolle i en relevant samfunnsproblematikk er en veldig effektiv måte å posisjonere seg på i markedet og skape et godt omdømme og få oppmerksomhet. På denne måten blir kommunikasjonen og historiefortellingene troverdige og istedenfor at utviklerne måtte markedsføre seg selv hele tiden, var det andre som begynte å fortelle historiene for dem.

Prototype: Analyse, sammendrag og drøfting



TILBAKEMELDINGER FRA UTVIKLERNE: VIKTIGE OMRÅDER OG TA HØYDE FOR

- Hvem bør man involvere og hvorfor?
- Hva skal man fokusere på og jobbe med?
- Hvilket mandat har de ulike aktørene som skal delta?
- Hva betyr medvirkning i denne konteksten? (ref. medvirkningstrappen/involveringstrappen)
- Hva bør prioriteres og hvilke kriterier jobber vi opp i mot i design thinking prosessen?
- Hva er målet med involveringen og hva er målet med resultatet/outputen av prosessen?
- Jobbe med mikrotilpasninger (de mindre/nære ting) eller makrotilpasninger (de større linjene)?
- Skal vi jobbe mer historiefortelling eller fysiske strukturer?
- Hvordan forventningstyrer initiativtakere av slike prosesser involveringen/medvirkningsinitiativet?

DRØFTING

Hva er så målet med involveringen og hva er målet med det som skal komme ut av prosessen?

Eiendomsutviklingsprosessen er knyttet til en del unike faktorer som for eksempel det faktum at produktet er stedsbundet. Lokasjon har så mye å si og er såpass styrende for hvorvidt potensielle målgrupper overhodet vil være interessert, at mange av beslutningene er forankret i nettopp dette grunnlaget. Hva kan vi få til på denne plassen mon tro? Dersom man velger å involvere naboer og andre interessenter i løpet av utviklingsprosessen kan man enten ende opp med en venn eller en fiende for livet, i alle fall hvis man som utvikler trår litt feil. Det er derfor viktig å ha reflektert over hvem man ønsker å involvere, hvorfor de skal delta, hva man ønsker at de skal bringe til bordet og i hvilken grad de skal ha lov til å medvirke? Videre foreslås spesifikke rammer for de ulike fasene i prosessen.

BEVISSTHET RUNDT FOKUS OG HENSIKT I DE ULIKE FASENE AV EIENDOMSUTVIKLING

TIDLIGFASEN: DESIGN THINKING PROSESS

Fokus: Makrotilpasninger (de lange linjene)

Medvirkning: Fra lav til høy grad (Hva ønsker man å oppnå gjennom medvirkning?)

Mål: Oppnådd resultat / Output (Hva vil man ha ut i siste ende?)

REGULERINGSFASEN: DESIGN THINKING PROSESS

Fokus: Konflikthåndtering etc. (integreere stakeholders ulike interesser)

Medvirkning: Fra lav til høy grad (Hva ønsker man å oppnå gjennom medvirkning?)

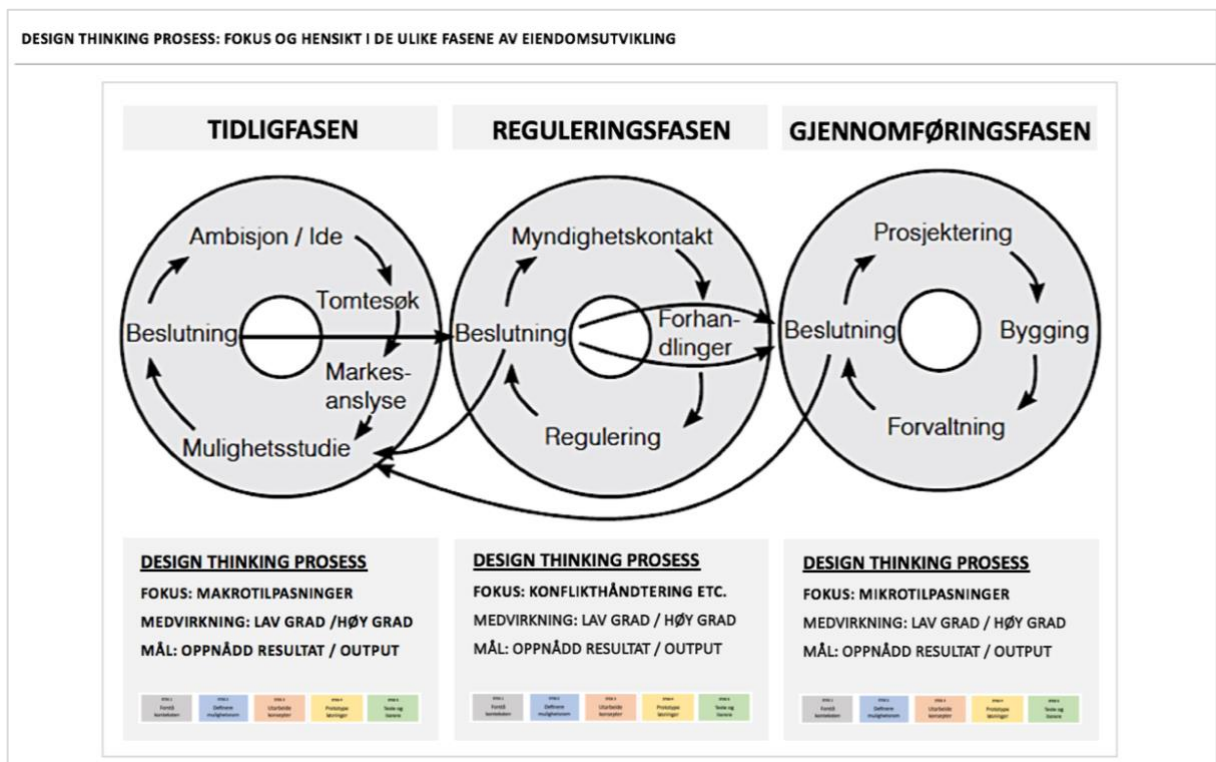
Mål: Oppnådd resultat / Output (Hva vil man ha ut i siste ende?)

GJENNOMFØRINGSFASEN: DESIGN THINKING PROSESS

Fokus: Mikrotilpasninger (mindre endringer)

Medvirkning: Fra lav til høy grad (Hva ønsker man å oppnå gjennom medvirkning?)

Mål: Oppnådd resultat / Output (Hva vil man ha ut i siste ende?)



6 Konklusjon

Problemstilling:

Hovedfokuset ligger på hvorvidt bruken av design thinking som prosessuelt verktøy for brukerorientert innovasjon og verdiskapning i tidligfase eiendomsutvikling kan være en effektiv og passende metodikk også for denne bransjen.

Konklusjon basert på innsikt fra representanter fra bransjen:

Etter å ha snakket med fire representanter fra toneangivende eiendomsutviklere i det norske markedet, som alle hadde kjennskap til design thinking enten gjennom direkte erfaring med metodikken eller gjennom forståelsen for hva man kan oppnå med denne type brukerorientert prosess, konkluderes det her med at design thinking er en metode som både er aktuell og relevant også for eiendomsutviklingsbransjen å ta i bruk som et grep for effektiv medvirkning, brukerorientert verdiskapning og innovasjon.

Det konkluderes også med at design thinking ikke kun er relevant i tidligfase eiendomsutvikling, men at metodikken har en hensikt i alle fasene, enten som spesifikk metodikk for å løse ulike problemstillinger som måtte oppstå og som denne metoden er et godt verktøy for å kunne takle og finne gode løsninger på, eller også som et mindset eller en mentalitet som ivaretar brukerperspektivet i utviklingen av nye produkter, tjenester og omgivelser.

7 Refleksjon

Forskningsmål

1) Søkelys på design thinking som prosessuelt verktøy

Ett av forskningsmålene dreier seg om å sette søkelys på temaet design thinking som prosess og potensiell tilnærming for brukerinvolvering og økt innovasjon i eiendomsutvikling.

I denne oppgaven har man gjennom et eksplorativt studie fått belyst temaet omkring kombinasjonen av eiendomsutvikling og bruken av design thinking i de ulike delene av prosessen.

2) Relevant litteratur for prosjektledelse innen eiendomsutvikling

Et annet mål er å bidra til å skape dokumentasjon og relevant litteratur innen området som omhandler prosjektledelse og eiendomsutvikling.

Her håper jeg at ved å belyse temaet at flere vil bli nysgjerrige på å vite mer og kunne generere ytterligere teori på feltet.

3) Utvikling av en prototype - design thinking prosess for eiendomsutvikling

Et tredje mål med denne forskningen er, basert på innsikten, datagrunnlaget, analysene og konklusjonene å kunne skape en prototype som kan benyttes i eiendomsutvikling for utviklere eller andre interessenter som er involvert og som kan ha nytte av denne type verktøy og arbeidsprosess.

Jeg håper at eiendomsutviklingsbransjen vil kunne ha nytte av en prosess som denne eller lignende prosesser som har fokus på brukeren i sentrum av utviklingsprosessene.

8.0 Litteraturliste

Bertling E., *Masteroppgave: Innhenting, kartlegging og læren rundt kunnskap om boligpreferanser i tidligfasen, og betydningen dette har for boligprosjekter*. NMBU Fakultetet for Landskap og Samfunn. (2020)

Best K. *Design Management: Managing Design Strategy, Process and Implementation*. AVA Publishing SA, 2006.

BoKlok hjemmeside (2020). Tilgjengelig fra <https://www.boklok.no> (lest 14.08.2020)

BoKlok nominasjon, Fortune magazine. Tilgjengelig fra <https://www.mynewsdesk.com/no/boklok/news/boklok-et-unikt-partnerskap-ifoelge-fortunes-change-the-world-liste-412127> (lest 17.09.2020)

Boland R. J. and Collopy F. ed. *Managing as Designing*. Stanford University Press, 2004.

Brown T., Fast Company. *Strategy by Design, (Issue 95 June 2005)*

Brown T., Harvard Business Review *Design Thinking, (p 84-92 June 2008a)*

Brown T. What does design thinking feel like? [online] 07 Sept. 2008b: Tilgjengelig fra <https://designthinking.ideo.com/blog/what-does-design-thinking-feel-like> (lest 30.09.2020)

Brown T. Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation (2019), Harper Business

Bryman, A. & Bell, E., 2011. *Research Methods (2011) Business* New York: Oxford University Press Inc

Byggeindustrien (2020) Tilgjengelig fra <http://www.bygg.no/article/1246344> (lest 10.10.2020)

Børrud E., Røsnes A., *Prosjektbasert byutvikling (2016)* Fagbokforlaget.

Creative Education Foundation (2020) Tilgjengelig fra <http://www.creativeeducationfoundation.org/creative-problem-solving/the-cps-process/> (lest 15.10.2020)

DOGA (2020) Tilgjengelig fra <https://doga.no/verktoy/hva-er-design-thinking/> (lest 15.10.2020)

Floke facebook side (2016) Tilgjengelig fra <https://www.facebook.com/flokemotivet/photos/1208652239193432> (lest 01.06.2020)

Florida R., *Rise of the Creative Class (2002)* Basic books

Gaining by Sharing, modellen (2020) Tilgjengelig fra <http://www.gainingbysharing.no/modellen/> (lest 15.07.2020)

Gaining by Sharing, tjenester (2020) Tilgjengelig fra <http://www.gainingbysharing.no/tjenester/> (lest 15.07.2020)

Gaining by Sharing, omtale (2020) Tilgjengelig fra <http://www.gainingbysharing.no/omtale/> (lest 15.07.2020)

Gaining by Sharing, (2020) Tilgjengelig fra <http://www.gainingbysharing.no/prosjekter/vindmollebakken/> (lest 15.07.2020)

Grimsgaard W, *Design og strategi – prosesser og metoder for strategisk utvikling av design* (2018) Cappelen Damm Akademisk

Gripsrud, G., Olsson, U.H. & Siolkoset, R., *Metode og dataanalyse: med fokus på beslutninger i bedrifter.* (2004) Kristiansand, Høyskoleforlaget.

Haila, A. (1991). Four types of investments in land and property. *International Journal of Urban and Regional Research*, 15(3), 343-365.

Innovasjonskonkurranse Bokuben (2020) Tilgjengelig fra <https://lpo.no/dv-cms/resources/191218bokubenobos-livinglabinnovasjonskonkurransehefte.pdf> (lest 16.08.2020)

Interaction Design Foundation (2020) Tilgjengelig fra <https://www.interaction-design.org/literature/article/design-thinking-combining-traditional-methods-with-empathy> (lest 01.12. 2020)

Interaction Design Foundation (2020) Tilgjengelig fra <https://www.interaction-design.org/literature/article/5-stages-in-the-design-thinking-process> (lest 01.06.2020)

Jacobsen, D. I. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode.* (2015). Cappelen Damm akademisk, Oslo.

Johannessen A, Tuft P., Christoffersen L., *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode 4. utgave* (2010) Abstrakt Forlag

Klakegg, O.J. (2008) På sporet av relevans og dyktighet. Conceptprogrammet, NTNU,

Knapp J., Zeratsky J., Kowitz B., *Sprint – how to solve big problems and test new ideas in just five days*, Batam Press (2016)

Kristoffersen Ø. Fra presentasjonsdekk i EIE 310 *Strategisk søk etter eiendom med utviklingspotensial* (2018)

Kruse Smith, hjemmeside (2020) Tilgjengelig fra <https://www.kruse-smith.no/bygg/referanser/vindmollebakken/>

Leikvam G., Olsson N., *Eiendomsutvikling* (2014) Fagbokforlaget

Martin R. *The Opposable Mind: How Successful Leaders Win Through Integrative Thinking.* Harvard Business School Press. 2007.

McKinsey Report. The Business value of design. McKinsey Quarterly, 2018. <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-design/our-insights/the-business-value-of-design>

Miles, M.E., Berens, G., & Weiss, M.A., *Real estate development: principles and process*, (2007) Urban Land Institute.

Mirafshar B., *Design thinking vs design sprint demystified*. 2019. Tilgjengelig fra: <https://uxplanet.org/design-thinking-vs-design-sprint-demystified-fed300b3ecad> (Lest 07.08.2020)

Møller Eiendom, hjemmeside (2020). Tilgjengelig fra <https://moller-piir.no> (lest 10.07.2020)

Ness S., Øyasæter A. S., *Eiendomsutvikling – Fra planlegging til ferdigstillelse* (2018) Universitetsforlaget

Nordhagen M., Rogne K., *Raketter og rebeller* (2017) Fagbokforlaget

Norsk Eiendom (2020) Tilgjengelig fra <https://www.norskeiendom.org/baerekraft/> (lest 14.09.2020)

Qikker (2020) Tilgjengelig fra <https://www.qikkeronline.nl/design-sprint/> (lest 16.10.2020)

Ringholm (2017) Tilgjengelig fra <https://distriktssenteret.no/artikkel/kommunal-plan-gjennomforing/> (lest 20.08.2020)

Røsnes A E., Kristoffersen Ø. R., *Eiendomsutvikling i tidlig fase* (2014) Senter for eiendomsfag

Sapozenkova-Hauge D. Creative Everything. Tilgjengelig fra: <http://blog.darijasart.com/grunnleggende-design-thinking/> (Lest 07.10.2020)

Sirkulærøkonomi i bygge, anleggs, og eiendomsnæringen (2019). Tilgjengelig fra <https://docplayer.me/137502670-Sirkulaer-okonomi-i-bygge-anleggs-og-eiendomsnaeringen.html> (lest 15.08.2020)

Samset, K. Trondheim. Prosjekt i tidligfasen. (2008) Tapir Forlag.

Tiesdell, S. & Adams, D. Wiley-Blackwell *Urban design in the real estate development process* (2011)

Universitas (2020), Tilgjengelig fra <https://universitas.no/sak/66672/god-gammeldags-demografifloke/> (lest 15.03.20)

Wikipedia.org (2020) Tilgjengelig fra: https://en.wikipedia.org/wiki/Design_thinking (lest 01.12.2020)

Wroblewski L. A, *Difference of Design*, (2005) Tilgjengelig fra <http://www.lukew.com/ff/entry.asp?205> (lest 09.08.2020)

Æra Strategic Innovation (2020). Tilgjengelig fra <https://era.as> (lest 01.06.2020)

<http://www.bygg.no/article/1235216>

<http://www.bygg.no/article/1246344>



Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway