

Daniel Svendsen

# Strategi – virkemiddel for langsiktig måloppnåelse

Vennesla, 17.06.2015





Oppgavens tittel: Strategi – virkemiddel for langsiktig måloppnåelse	Dato: 17.06.2015		
	Antall sider (inkl. bilag): 91		
	Masteroppgave	X	Prosjektoppgave
Navn: Daniel Svendsen			
Faglærer/veileder: Margrethe Foss, NTNU og Multiconsult			
Eventuelle eksterne faglige kontakter/veiledere:			

Ekstrakt:

For at ledere i eiendomsselskaper skal kunne ta riktig beslutning om hvilken retning selskapet skal bevege seg i når en står ovenfor sykliske eller strukturelle endringer, er god strategisk planlegging viktig. Forskning viser imidlertid at eiendomsbransjen er en uakademisk bransje hvor beslutninger er ad-hoc preget, og hvor få selskaper praktiserer å definere konkrete målsettinger eller utføre strategisk planlegging.

Formålet med masteroppgaven er derfor å finne ut på hvilken måte ledere av eiendomsselskaper kan rette fokuset mot selskapenes overordnede målsetting og utvikle en strategi.

Problemstillingen for oppgaven er: Hvordan utvikle en strategi som bidrar til langsiktig måloppnåelse?

Følgende forskningsspørsmål er stilt: 1) Hvilke elementer kan strategiplanen inneholde? 2) Hvordan implementere strategien? 3) Hvordan sikre at organisasjonen holder fokus på det som er kritisk for å realisere strategien og målsettingene?

For å besvare disse spørsmålene er det gjennomført en litteraturstudie, samt dokumentundersøkelse og intervju av sentrale personer i selskapene GC Rieber Eiendom, Norwegian Property og Forsvarsbygg.

Resultatet av undersøkelsen og drøftelsen er at strategiplanen bør inneholde en visjon, forretningsidé og ambisiøse målsettinger. Samtidig bør det gjennomføres en strategisk analyse av interne og eksterne forhold, for eksempel en PESTEL analyse og verdiskapingsanalyse.

Det er ledelsen som er ansvarlig for å arbeide frem strategien, og ansatte bør involveres ved store strategiske endringer. Ledelsen må være i førersetet i å fokusere på selskapets faktiske verdiskapende aktiviteter, og utvikle kritiske suksessfaktorer i en årsak-virkning-sammenheng i det finansielle perspektivet, kunde perspektivet, interne prosesser og i infrastrukturperspektivet.

Stikkord:

1. Strategiprosess
2. Strategiimplementering
3. Kritiske suksessfaktorer
4. Måleparametre

  
(sign.)

## Forord

Denne masteroppgaven er en avsluttende avhandling som siste del av det erfaringsbaserte masterstudiet ved Institutt for byggekunst, prosjektering og forvaltning ved Norges Tekniske Naturvitenskapelige Universitet (NTNU) i Trondheim.

Temaet i masteroppgaven er å belyse på hvilken måte et eiendomsselskap kan utvikle og implementere en strategi som skal bidra til å nå selskapets langsiktige mål.

Bakgrunnen for valg av tema er basert på en oppfatning om at eiendomsbransjen mangler det strategiske fokuset, hvor viktige beslutning er ad-hoc preget, noe som også bekreftes i tidligere forskning. Samtidig vil jeg kunne dra god nytte av resultatene fra oppgaven i videreutviklingen av selskapet jeg arbeider for, og på den måten tilføre noe tilbake etter å ha fått tilrettelagt slik at jeg kunne gjennomføre dette studiet.

Avslutningsvis er det flere jeg vil takke, hvor jeg først og fremst vil takke min veileder Margrethe Foss ved NTNU, som alltid stilte opp og ga meget gode råd og veiledning for besvarelse av min masteroppgave. Samtidig vil jeg takke seniorrådgiver Olav Egil Sæbøe og professor Geir K. Hansen for inspirerende samtaler og innspill i tidligfase.

Til slutt vil jeg takke de øvrige medstudentene for hyggelig sosialt samvær gjennom studiet, svært hyggelige turer og god erfaringsutvekslinger.

Vennesla, 17. juni 2015

Daniel Svendsen

## Sammendrag

Historisk har eiendom vært en syklisk bransje som har stått ovenfor flere strukturelle endringer. Ledere i eiendomsselskapene står ovenfor mange usikkerheter knyttet til både de sykliske og strukturelle endringene, og for å kunne ta standpunkt for hvilken retning selskapet skal bevege seg, er strategisk planlegging viktigere enn noensinne. Forskning viser imidlertid at eiendomsbransjen er til dels uakademisk, og et fåtall eiendomsselskaper har konkrete målsettinger i sine prosjekter som er koblet opp mot selskapets overordnede mål.

Formålet med denne masteroppgaven er å finne ut av på hvilken måte man som leder av et eiendomsselskap kan rette fokuset mot selskapets overordnede målsetting og utvikle en strategi. Oppgavens problemstilling med påfølgende forskningsspørsmål er som følger:

*Hvordan utvikle en strategi som bidrar til langsiktig måloppnåelse?*

- 1. Hvilke elementer kan strategiplanen inneholde?*
- 2. Hvordan implementere strategien?*
- 3. Hvordan sikre at organisasjonen holder fokus på det som er kritisk for å realisere strategien og målsettingene?*

Litteraturstudiet tar utgangspunkt i Roos et. al., (2014) sin tradisjonelle tilnærming til strategiformulering, da denne i større grad er kjent og øker relevansen for andre lesere. Som det fremgår av teorien innebærer den tradisjonelle strategiprosessen flere deler, hvor den starter med utvikling av selskapets visjon, forretningsidé og mål, som skal angi retningen for selskapet. Videre skal den strategiske analysen av interne og eksterne faktorer bidra til å blant annet kartlegge selskapets kapasitet til å gjennomføre strategien, samt dens posisjon i forhold til andre konkurrenter. Når den strategiske analysen er utført, skal det tas et strategisk valg som bør si noe om hensikten, hvilken retning selskapet skal bevege seg og på hvilken måte dette skal gjøres.

Videre fremgår det av teorien at selskapers evne til å operasjonalisere strategien er viktig, ettersom 70 % av årsaken til at selskaper ikke lykkes med sin strategi er dårlig utførelse og ikke valget av strategi. Følgelig er Robert Kaplan og David Norton sin balanserte målstyringsmodell for implementering av strategien vesentlig, ettersom

denne bidrar til å rette fokuset mot selskapers faktiske verdiskapende aktiviteter og bidrar til å gjøre strategien mer operasjonell. Denne modellen er et rammeverk som forteller bedriftens strategi gjennom mål og handlinger, basert på det finansielle perspektivet, kundeperspektivet, interne prosesser og infrastrukturperspektivet.

I tillegg til litteraturstudiet er det gjennomført en dokumentundersøkelse og intervju fra sentrale personer i selskapene GC Rieber Eiendom, Norwegian Property og Forsvarsbygg. Resultatene fra undersøkelsene viste at det var flere likhetstrekk mellom teori og praksis ved den tradisjonelle tilnærmingen til utarbeidelse av strategiplan. Videre var det i stor grad fokus på å øke ansattes forståelse for strategien dersom man stod ovenfor store endringer. Forsvarsbygg hadde innført den balanserte målstyringsmodellen i sin organisasjon, mens Norwegian Property hadde en form for prestasjonsstyring som kan sammenlignes noe med modellen for balansert målstyring, men hvor den samtidig brøt noen vesentlige forutsetninger som fremgår av modellen til Robert Kaplan og David Norton.

Konklusjonen på masteroppgaven er at strategiplanen bør inneholde en visjon, forretningsidé og mål. Man må samtidig våge å sette høye og ambisiøse mål dersom man ønsker å maksimere selskapets prestasjoner. Samtidig er noe av det viktigste med strategiprosessen å gjennomføre de strategiske analysene, hvor man for eksempel kan utføre en PESTEL analyse og en verdiskapingsanalyse.

Det er administrasjonen som bør være ansvarlig for å arbeide frem strategien, og dersom man står ovenfor store strategiske endringer bør ansatte bli involvert på den måten at de får god kjennskap til strategien. En viktig forutsetning for å lykkes med implementeringen er at ledelsen går i førersetet om å fokusere på de faktiske verdiskapende aktivitetene, og for eksempel utvikler kritiske suksessfaktorer i en årsak-virkning-sammenheng gjennom det finansielle perspektivet, kundeperspektivet, interne prosesser og infrastrukturperspektivet. På denne måten beskriver man veien for å realisere selskapets strategi og oppnå dens langsiktige målsetting.

# Innhold

Forord .....	I
Sammendrag .....	II
Figurliste .....	VII
Tabelliste .....	VII
1. Innledning .....	1
2. Problemstilling .....	4
3. Teori .....	5
3.1 Litteraturundersøkelse .....	5
3.1.1 Begrepsavklaring .....	6
3.2 Innledning .....	7
3.3 Strategiprosessens tradisjonelle tilnærming .....	9
3.3.1 Visjon, forretningsidé og mål .....	9
3.3.2 Strategisk analyse av eksterne faktorer .....	11
3.3.3 Strategisk analyse av interne faktorer .....	12
3.3.4 Valg av strategi .....	16
3.4 Implementering .....	19
3.5 Balansert målstyring .....	21
3.5.1 Kritiske suksessfaktorer .....	24
3.5.2 Måleparametre .....	27
3.5.3 Utvikling av årsak-virkning-sammenhenger .....	29
3.5.4 Sette mål og prioritere tiltak .....	31
3.5.5 Ledelsens oppfølging ved balansert målstyring .....	33
4. Metode .....	34
4.1 Intensive eller ekstensive opplegg .....	34
4.1.1 Valg av undersøkelsesopplegg .....	35

4.2 Metodisk tilnærming .....	35
4.2.1 Kvalitativ tilnærming.....	35
4.2.2 Kvantitativ tilnærming.....	37
4.2.3 Blandet tilnærming .....	38
4.2.4 Valg av tilnærming .....	39
4.3 Valg av datainnsamlingsmetode .....	40
4.3.1 Utvalget .....	40
4.3.2 Dokumentundersøkelse .....	41
4.3.3 Intervjuene .....	42
5. Resultat .....	44
5.1 Dokumentundersøkelsen .....	44
5.1.1 GC Rieber Eiendom .....	44
5.1.2 Norwegian Property.....	45
5.1.3 Forsvarsbygg .....	47
5.2 Intervjuene .....	49
5.2.1 GC Rieber Eiendom .....	49
5.2.2 Norwegian Property (NPRO) .....	50
5.2.3 Forsvarsbygg .....	54
6. Diskusjon.....	58
6.1 Hvilke elementer kan strategiplanen inneholde?.....	58
6.2 Hvordan implementere strategien? .....	63
6.3 Hvordan sikre at organisasjonen holder fokus på det som er kritisk for å realisere strategien og målsettingene?.....	66
7. Konklusjon .....	71
Referanse .....	74
Vedlegg 1.....	75

Intervjuguide GC Rieber Eiendom .....	75
Vedlegg 2.....	77
Intervjuguide Norwegian Property .....	77
Vedlegg 3.....	80
Intervjuguide Forsvarsbygg .....	80



## **Figurliste**

Figure 1 Michael Porters generiske verdikjede (Ånesland and Halén, 2003) .....	13
Figure 2 Hvorfor man ikke lykkes med implementering av strategien (Niven, 2002)...	19
Figure 3 Visjon og strategi i sentrum av balansert målstyring (Gjønnes og Tangenes). 21	
Figure 4 Årsak-virkning sammenheng (Gjønnes and Tangenes, 2012) .....	30
Figure 5 Ledelsesmøte ved balansert målstyringsmodell (Gjønnes and Tangenes, 2014) .....	33
Figure 6 Modell for kvalitativ tilnærming .....	35
Figure 7 Modell for kvantitativ tilnærming .....	37
Figure 8 Kvalitativ, blandet og kvantitativ metode .....	38
Figure 9 NPROs Verdidriverkart.....	52

## **Tabelliste**

Tabell 1 Forhold av betydning for bedriften (Roos et al., 2014).....	11
Tabell 2 Bedriftens ressursbeholdning (Roos et al., 2014).....	12
Tabell 3 Modellen for katalogisering av kritiske suksessfaktorer (Niven, 2002) .....	28

# 1. Innledning

Tidlig på 90-tallet var det kollaps i eiendomsverdiene i USA etter et tiår med boom i eiendomsprisene. Verdiene falt omlag 30 %, og ble ytterligere negativt påvirket av at sentralbanken stoppet lånefinansieringen av nye eiendomsprosjekter i de to første årene på 90-tallet (Hewlett and Kaufmann, 2008). Da man forstod viktigheten av et velfungerende eiendomsmarked hadde for økonomien i landet, ble det iverksatt flere tiltak. Blant annet forstod man at for å rekapitalisere eiendomsbransjen måtte sentralbanken i USA åpne opp for at bankene kunne fortsette å låne ut penger til eiendomsbransjen. Videre startet flere investeringsbanker å børsnotere eiendomsselskaper for å øke likviditeten i bransjen, ettersom eiendom var ansett for å være svært illikvid. Disse eiendomsselskapenes hadde som formål å spesialisere seg og fokusere på ett markedssegment. Disse var også i større grad profesjonelle ved at de hadde egen personalavdeling og rapporterte finansielle resultater. De forskjellige markedssegmentene var kontor, industri, handel, hotell, boliger for utleie/salg, eller en kombinasjon av disse. Eiendommene var gjerne bilbaserte hvor beliggenheten var utenfor bysentrum, og eiendomsselskapenes vekststrategi var gjerne samme segment på nytt geografisk område, altså det handlet om å finne nye beliggenheter til samme type bygg og formål (Hewlett and Kaufmann, 2008).

15 år senere etter den kraftigste veksten i eiendomsmarkedet noensinne, var det indikatorer på at markedet endret seg både strukturelt og syklisk. Nå som mange hadde satset på å bygge bilavhengige eiendommer utenfor bysentrum, var markedet i ferd med å etterspørre noe annet. De strukturelle endringene gikk fra å være bilbaserte eiendommer utenfor bysentrum med fokus på ett av markedssegmentene som nevnt ovenfor, til i større grad fokusere på byutvikling hvor eiendommene var en kombinasjon av flere segmenter innenfor handel, kontor, bolig, kultur, utdanning og underholdning. Samtidig skulle det være gangbare avstander mellom disse. Markedsendringene gjorde eiendomsbransjen mer kompleks, da en miks av formål gjør det mer krevende med hensyn på planlegging, utforming, bygging, samt drift av eiendommene (Hewlett and Kaufmann, 2008). Men en ting som ikke er forandret seg, er at eiendomsbransjen fremdeles er en syklisk bransje. Noen av de større nedgangstidene i eiendomsmarkedet var under «Den store depresjonen» rundt 1930-tallet, kollaps i eiendomsverdiene på 1990-tallet og «Subprime» krisen fra 2007. Nedgangstider er ikke utelukkende negativt, de kan også være sunne da det tvinger selskapene i bransjen til å revurdere sine strategier, ta beslutninger om

problemer det ikke var behov for å ta i gode tider, samt selge seg ut av markeder som ikke har det samme potensialet som andre. På kort sikt kan det være smertefullt, men på lang sikt gir nedgangstider store muligheter for de selskapene som er godt posisjonert og kan dra nytte av andres utfordringer (Hewlett and Kaufmann, 2008).

Strategisk planlegging for eiendomsselskaper er derfor viktigere enn noensinne. Når markedet er i endring både syklisk og strukturelt, står lederne av eiendomsselskaper ovenfor for mange usikkerheter til ikke å ha et klart bilde på hvilken retning selskapet skal bevege seg. For å kunne reagere på begge typer endringer vil det kreve fundamentale endringer i eiendomsselskapene både når det gjelder det økonomiske, organisatoriske, samt den markedsmessige tilnærmingen i selskapet. Videre er det i en kapitalintensiv bransje som eiendom, hvor dårlige beslutninger kanskje ikke blir kjent om noen år på grunn av byggetid, er strategisk planlegging enda viktigere (Hewlett and Kaufmann, 2008).

Men faktum er som det fremkommer i forskningsoppgaven til Anderssen (2010), at eiendomsbransjen er oppfattet å være til dels uakademisk. Det er få eiendomsselskaper som har skriftlig definerte mål, eller en form for evaluering av måloppnåelse i etterkant av nye prosjekter (Anderssen, 2010). Videre er økonomiske parametere ansett for å være det viktigste beslutningskriteriet i forbindelse med utviklingsprosjekter, og den eneste koblingen opp mot selskapets overordnede mål er som oftest knyttet opp mot risikoeksponering og beliggenhet (Grøntveit and Lund, 2010).

Denne masteroppgaven retter derfor søkelyset på hvordan virksomheter innenfor langsiktig eiendomsutvikling og forvaltning kan rette fokuset mot selskapets overordnede målsetting og strategi. Det foreligger allerede en del forskning isolert sett på eiendomsprosjekter og hvordan man beslutter å igangsette prosjekter som bidrar til ønsket resultat. Men i eiendomsbransjen handler det ikke kun om prosjekter, men også hvordan man ut eiendommens levetid sørger for en forvaltning som bidrar til langsiktig måloppnåelse.

Det er påvist at definering av riktig mål og gode målformuleringer bidrar til økt prestasjoner (Klakegg, 2006). Følgelig er et av de mest sentrale poengene ved styring av eiendomsselskaper nemlig å definere og formulere mål. Videre skal man kunne oppnå langsiktig målsetting, må hensikten med eiendomsprosjektene ha en sammenheng med målene over tid.

En strategi skal være et hjelpemiddel for måloppnåelse, og James B. Quinn definerer strategi som følger (Roos et al., 2014):

*“En strategi er et mønster eller en plan som integreres i en organisasjons overordnede mål, politikk og hendelsesforløp som en helhet. En velformulert strategi hjelper til med å rettlede og allokere en bedrifts ressurser i en unik posisjon, basert på bedriftens interne kompetanse, antatte endringer i omgivelsene og konkurrentenes bevegelse“.*

En velformulert strategi skal altså bidra til målstyring, og ifølge Mikalsen (1997) er målstyring en måte å lede virksomheten på der man fokuserer på brukerne (Klakegg, 2006).

## 2. Problemstilling

Man kan stille spørsmålstegn med årsaken til funnene i tidligere forskning hvor det fremkommer at få eiendomsselskaper har definerte målsettinger eller noen form for oppfølging av mål. Følgelig kan man samtidig forvente at få eiendomsselskaper har utviklet noen strategier, ettersom strategien tar utgangspunkt i selskapets mål.

Målsettingen med denne oppgaven er ikke å gi svar på hvordan man definerer mål, men i stedet gi svar på hvordan et selskap som har sine primære oppgaver innenfor langsiktig eiendomsutvikling og forvaltning kan utvikle en strategi som bidrar til langsiktig måloppnåelse. Bakgrunnen for dette er at utforming av målsettinger vil variere fra selskap til selskap. Strategi er som det fremkommer i kapittel 1. en plan for å nå målsettingen, og det antas at måten man gjennomfører en strategiprosess, implementerer, samt følger den opp på er en prosess som i stor grad kan kopieres og brukes på tvers av ulike type selskap og bransje.

Problemstillingen for besvarelsen av denne masteroppgaven er som følger:

*Hvordan utvikle en strategi som bidrar til langsiktig måloppnåelse?*

- 1. Hvilke elementer kan strategiplanen inneholde?*
- 2. Hvordan implementere strategien?*
- 3. Hvordan sikre at organisasjonen holder fokus på det som er kritisk for å realisere strategien og målsettingene?*

Forskningsspørsmål 1. skal gi svar på innholdet i hele strategiprosessen.

Forskningsspørsmål 2. innebærer hva som skal til for at selskaper skal lykkes med å operasjonalisere den fastsatte strategien.

Forskningsspørsmål 3. handler om på hvilken måte man følger opp strategien, hvor ofte og på hvilken måte det iverksettes tiltak i strategiperioden.

## 3. Teori

I dette kapitlet skal relevant teori belyses for å besvare problemstillingen med tilhørende forskningsspørsmål som nevnt i kapittel 2.

### 3.1 Litteraturundersøkelse

Rammen for problemstillingen ble tidlig definert, noe som sørget for at man raskt kunne igangsette det omfattende litteraturstudiet og ta i bruk relevant faglitteratur slik Olsson (2011) beskriver.

Litteraturstudiet startet med gjennomgang av tidligere fagområde “FM, eiendomsforvaltning og service“. Resultatet fra denne gjennomgangen var at temaet ble for spesifikt i forhold til hva som var relevant for besvarelse av min problemstilling. For å finne relevant litteratur, tok jeg i bruk NTNUs biblioteksdatabase BIBSYS og Google Scholar og søkte på blant annet «real estate strategy», «eiendomsstrategi», «strategi», «balansert målstyring», «prestasjonsstyring», «strategy», «eiendomsselskap, målsetting». Resultatet fra søkeordene ga grunnlaget for litteraturen jeg har benyttet, som blant annet er hentet fra fagbøker innen strategi, artikler fra Harvard Business Review og rapporter fra CONCEPT-programmet.

Under litteratursøket forstod man raskt at fagterminologien innenfor strategiprosessen var svært omfangsrikt, og en drøftelse av forskjellige teorier opp mot hverandre ville bli for omfattende og tidkrevende til at det ville egne seg for besvarelse av problemstillingen for denne masteroppgaven. Samtidig så man at ved den tradisjonelle tilnærmingen til strategiprosess var denne egnet til bruk i de fleste bransjer inkludert eiendomsbransjen, og således best egnet for besvarelse av oppgavens problemstilling. Man fant teorien hentet fra Roos et al., (2014) og Wit og Meyer (2010) som svært relevant for den teoretiske beskrivelsen av strategiprosess. Videre ga Gjønnnes og Tangenes (2014) og Niven (2002) grunnlaget for den teoretiske terminologien knyttet opp mot implementeringen og oppfølgingen av selskapers strategi.

### 3.1.1 Begrepsavklaring

Dette kapittelet har til hensikt å avklare hva som menes med sentrale begreper som er benyttet i oppgaven, noe som skal øke leserens forståelse og utelukke eventuelle misforståelser.

**Strategi:** Innebærer en rekke planlagte tiltak som er fastsatt på forhånd, og som blir vedtatt for å oppnå et bestemt mål (Roos et al., 2014).

**Strategiprosess:** En formuleringsprosess som består av 1) utforming av visjon, forretningsidé og mål, 2) å gjennomføre ekstern analyse, 3) å gjennomføre intern analyse, 4) evaluere alternativer og valg av strategi, 5) implementering av strategi og 6) evaluering.

**Strategi implementering:** Innebærer bruk av ledelsesmessige metoder og allokere ressurser for å oppnå de strategiske målene (Olsson et al., 2007).

**Kritiske suksessfaktorer:** Viktige betingelser som beskriver hva man må oppnå for å realisere strategien (Niven, 2002).

**Måleparametre:** Kvantifiserbare parametre som sørger for at man kan måle og uttrykke i hvilken grad de kritiske suksessfaktorene er oppfylt (Gjønnes and Tangenes, 2014).

## 3.2 Innledning

I en organisasjonsøyemed er strategi et kampbegrep, hvor suksess er knyttet opp mot grad av måloppnåelse. For at bedriften skal lykkes, må ledere utvikle organisasjonens ressurser og kompetanse for å opprettholde og forbedre konkurransefordelene (Olsson et al., 2007). Videre har strategiformulering alltid vært et av de mest debatterte temaene i forretningsverdenen, hvor gjerne nøkkelfaktoren for å lykkes er å utvikle den mest suksessrike strategien (Niven, 2002).

Ifølge Wit og Meyer (2010) er det mange forskjellige måter å definere strategi på, og ettersom praktikere og teoretikere bruker ordet forskjellig, vil det være vanskelig å beskrive en allment akseptert definisjon av strategi. Flere av de strategiske begreper og prinsipper stammer fra militærstrategien, hvor begrepet *strategi* har sin opprinnelse fra det greske ordet *strategos*, som innebar generalen for hæren. Kjentegnet på en god strateg var at han måtte være besluttsom, vurdere hærens handlinger og manøvrere, samt ha følelsen av når handlinger skulle skje (Roos et al., 2014). En del grunnleggende ledelsesprinsipper som har hatt sin opprinnelse fra det militære har hatt innvirkning på moderne strategi og ledelse ved bedrifter, blant annet organisasjonsstrukturen hvor det vertikale hierarkiet og skillet mellom linje og stab (Roos et al., 2014).

Strategi er mønsteret av beslutninger i en bedrift som berører dens formål og mål, den definerer de viktigste retningslinjene og planene for å nå målene, samt den definerer omfanget av virksomheten som skal drives. Videre skal den gi svar på hvilke økonomiske og ikke-økonomiske bidrag bedriften har til hensikt å gi til sine eiere, ansatte, kunder og samfunnet (Wit and Meyer, 2010). En strategisk beslutning er en beslutning som er gjeldende over lengre tid, påvirker bedriften på mange forskjellige måter og forplikter betydelige ressurser. Sammenhengen mellom disse beslutningene bidrar til å posisjonere bedriften, gir den en identitet og kan bidra til å oppnå konkurransefordel (Wit and Meyer, 2010). Strategisk planlegging for en eiendomsvirksomhet er ikke noe som bør gjøres årlig, det bør i stedet være en prosess man gjennomgår minst hvert femte år og i stedet kartlegger årlig/annen hvert år status på viktige strategiske målepunkter (Hewlett and Kaufmann, 2008).



Forenklet kan strategi defineres på to måter (Olsson et al., 2007):

- Fra utsiden og inn  
Tar utgangspunkt i et begrenset utvalg suksessfaktorer som antas å operere i organisasjonens ytre omgivelser. Ved å kartlegge disse suksessfaktorene nøye og deretter tilpasse seg dem, antas det å øke sannsynligheten for suksess over tid. Utfordringen er imidlertid hvor ofte disse suksessfaktorene endrer seg, og at dersom samtlige følger de samme suksessfaktorene oppnås intet konkurransemessig fortrinn.
- Fra innsiden og ut  
Man retter fokuset på organisasjonen interne ressurser, og dyrker de som bidrar til konkurransefordel. Hva er årsaken til suksessen som allerede er oppnådd, og hvilke positive konsekvenser av handlinger og tiltak er allerede kjent? Dette kan for eksempel være opparbeidet kompetanse, fysiske verdigjenstander (arealer, bygg, utstyr), menneskelig pågangsmot etc. Utfordringen med denne form for ressurser er at de er meget vanskelige å måle på en tilfredsstillende måte.

I teorien er den optimale løsningen å kombinere begge tilnærmingene i en samlet strategi.

### **3.3 Strategiprosessens tradisjonelle tilnærming**

Den tradisjonelle tilnærmingen i strategiprosessen kan deles inn i seks deler:

1. Utforme bedriftens visjon, forretningsidé og mål
2. Ekstern analyse
3. Intern analyse
4. Valg av strategi
5. Iverksette
6. Evaluere og kontrollere

I de påfølgende kapitlene vil det gjøres rede for hvert av disse, bortsett fra punkt 5 og 6 ettersom teorien fra Gjønnes og Tangenes (2014) og Niven (2002) tar for seg implementering og oppfølging av strategi og således overlapper punkt 5 og 6.

#### **3.3.1 Visjon, forretningsidé og mål**

Utforming av bedriftens visjon, forretningsidé og mål innebærer en utforming av intensjonen til strategien, og sørger for en nøyaktig beskrivelse av hvilken retning bedriften må velge for å overleve og vokse.

*Visjonen* sier gjerne noe om ønsket fremtidsbilde for bedriften. Eiere, ledelsen og medarbeiderne har ofte et ønske om hvordan bedriften skal utvikle seg, og følgelig kan det i noen tilfeller være utfordrende å definere en felles visjon for hele bedriften. Men visjonen har følgende tre funksjoner (Roos et al., 2014):

- Legitimerende funksjon  
Den delen har til hensikt å sette bedriften i et samfunnsperspektiv og overbevise interessenter om at den er av viktig betydning for sosiale og samfunnsmessige forhold.
- Ambisjon og fokus  
Visjonen skal danne et ambisjonsnivå for bedriften som gir rammer for formulering av bedriftens forretningsidé og mål.
- Identifikasjon og motivasjon  
Den skal skape en motivasjon og engasjement i organisasjonen, samt bidra til at ansatte i organisasjonen viser deltakelse, initiativ og ansvar.

Før man uttrykker visjonen, starter man gjerne med kartlegging av nå-situasjonen, som muliggjør en avviksanalyse basert på oppfatningen av hvor vi er og hvor vi ønsker å være.

*Forretningsideen* fokuserer på bedriftens muligheter med bakgrunn i faktorer som markedsbehov, teknologi, kunder og produkter. Bedriftens muligheter for å utvikle et konkurransefortrinn med hensyn på foregående faktorer er sentralt, og har betydning for gyldigheten til forretningsideen over tid. Hensikten med forretningsideen er å sikre forståelse for formålet med organisasjonen, hvilke behov den skal tilfredsstillere, hva den skal tilby for å dekke behovene, og hvem kunden er. På denne måten kan man i neste omgang definere konkrete mål for bedriften.

*Målene* skal presisere og operasjonalisere bedriftens visjon og forretningsidé, og uttrykker på denne måten hva man streber etter. Hensikten er å peke retningen for bedriften når man står ovenfor viktige valg. Man skiller mellom åpne mål og lukkede mål, hvor de åpne målformuleringene er verdiorienterte og sier noe om hva man ønsker å strekke seg etter i et langsiktig perspektiv. De lukkede målformuleringene kvantifiseres, og egner seg til kortsiktige tallfestede milepæler. Målformuleringen har gjerne en hierarkisk oppbygging, og bør ha følgende egenskaper:

- Avgjørende betydning og avspeile de fundamentale spørsmålene
- Kontrollerbare, uttrykke forhold som beslutningstaker kan påvirke
- Målbare, slik at man vet i hvilken grad målene er nådd
- Konsise, for å begrense mengden av måldefinisjoner
- Fullstendige, slik at de hensyntar alle viktige konsekvenser ved en beslutning

Det er dokumentert gjennom en rekke undersøkelser og forskning at mål fremmer gode prestasjoner på alle nivå i arbeidslivet. Videre er det dokumentert at høye og ambisiøse mål fører til bedre prestasjoner enn enkle mål (Klakegg, 2006). Samtidig viser det seg at mål som i utgangspunktet er helt urealistiske kan medføre redusert prestasjonsevne. Å sette høye mål som krever forpliktelse, lojalitet og motivasjon er en viktig forutsetning, og klare, målbare mål gir klart bedre prestasjoner enn vage ikke-kvantitative mål (Klakegg, 2006).

### 3.3.2 Strategisk analyse av eksterne faktorer

Bedrifter flest må forholde seg til andre konkurrerende selskaper, og den strategiske analysen innebærer i den forbindelse om å kartlegge bedriftens konkurranseposisjon i forhold til de øvrige bedriftene og omgivelsene bedriften må forholde seg til. Strategi handler derfor delvis om å tilpasse bedriftens organisasjon til omgivelsene og utnytte de mulighetene som finnes. En måte å kartlegge de eksterne påvirkningsfaktorene i forhold til bedriftens omgivelse er en såkalt PESTEL-analyse. Denne omhandler politiske, økonomiske, sosiale, teknologiske, miljømessige og juridiske faktorer som påvirker bedriften, og som gir grunnlag for følgende viktige spørsmål:

- Hvordan påvirker omgivelsene oss?
- Hvilke faktorer er de viktigste nå og i fremtiden?
- Hvordan kan bedriften møte disse utfordringene på best måte?
- Hvordan påvirker bedriften vår miljøet rundt oss?

Nedenfor illustreres en tabell som oppsummerer flere forhold som kan være av betydning for bedriften:

<b>Politiske forhold</b>	<b>Økonomiske forhold</b>	<b>Miljømessige forhold</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Skattepolitikk</li><li>• Valutapolitikk</li><li>• Stabilitet hos myndigheter</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sykluser og BNP trend</li><li>• Leie og prisnivå</li><li>• Rente</li><li>• Inflasjon</li><li>• Byggekostnad</li><li>• Disponibel inntekt</li><li>• Energikostnad</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gjenvinningsmuligheter</li><li>• Ressursmangel</li><li>• Kundenes holdninger til miljøvern</li><li>• Klima</li></ul>
<b>Sosiokulturelle forhold</b>	<b>Teknologiske forhold</b>	<b>Juridiske forhold</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Demografi og geografi</li><li>• Inntekt og utdanning</li><li>• Sosial mobilitet</li><li>• Arbeidsledighet</li><li>• Konsum</li><li>• Turisme</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Offentlig forskning</li><li>• Nye oppdagelser</li><li>• Infrastruktursystem</li><li>• Internett og netthandel</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Miljøvernlovgivning</li><li>• Handelsreguleringer</li><li>• Arbeidsreguleringer</li><li>• Plan og bygningsloven</li><li>• Internkontrollforskrift</li></ul>

**Tabell 1 Forhold av betydning for bedriften (Roos et al., 2014)**

Denne metodikken er en nyttig sjekkliste når man ønsker å kartlegge sentrale og kritiske faktorer i omgivelsene. Videre kan metodikken være til hjelp i forklaringer i bakenforliggende forhold som driver frem endringer i omgivelsene.

### 3.3.3 Strategisk analyse av interne faktorer

For å få kartlagt bedriftens strategiske kapasitet, det vil si kapasiteten bedriften har til å iverksette og opprettholde strategien, må man analysere balansen mellom de ulike ressursene og aktivitetene i bedriften. Den strategiske kapasiteten bestemmes av aktivitetene i bedriften som relateres til design, produksjon, markedsføring, levering og oppfølging av produktet eller tjenesten. Forståelse for disse verdiskapende aktiviteter og sammenhengen mellom dem er helt essensielt når man vurderer den strategiske kapasiteten, og dersom man skal forbedre bedriftens finansielle prestasjoner.

#### Analysere ressursbeholdningen

Å analysere bedriftens ressursbeholdning innebærer i første omgang å identifisere hvilke ressurser bedriften har tilgjengelig. Man skiller i denne sammenheng mellom intellektuell kapital og finansiell kapital. Den intellektuelle kapitalen handler om bedriftens immaterielle ressurser, mens den finansielle kapitalen innebærer bedriftens tradisjonelle ressurser:

<b>Intellektuell kapital</b>	<b>Finansiell kapital</b>
<i>Menneskelige ressurser:</i> Kompetanse, ferdigheter, evne til å tilpasse seg, etc.	<i>Fysiske ressurser:</i> Bygninger, maskiner og lokaler, alder på utstyr, standard etc.
<i>Organisasjonsressurser:</i> Prosesser, systemer, strukturer, varemerker, renommé, internkontrollsystemer etc.	<i>Monetære ressurser:</i> Bedriftens kilde til kapital, benyttelse av penger, kontroll på kundefordring, forhold til bank, etc.
<i>Relasjonsressurser:</i> Verdifulle relasjoner til eksterne aktører som kunder, leverandører, partnere etc.	

**Tabell 2 Bedriftens ressursbeholdning (Roos et al., 2014)**

Noe av poenget med gjennomgangen ovenfor er å sørge for at man ikke utelukkende fokusere på ressursene bedriften eier, men også hvilke de har tilgang til. Mange ressurser befinner seg utenfor organisasjonen og inngår gjerne i relasjonsressursene, noe som på sikt kan bidra til å skape allianser og samarbeidsnettverk.

Når kartleggelsen ovenfor er utført, må bedriftens tilgjengelige ressurser vurderes på bakgrunn av bedriftens fremtidige behov for ressurser for realisering av bedriftens visjon og forretningsidé. Dersom man finner ut at man ikke tilgang på de ressursene som er nødvendige, må man lage en handlingsplan for hvordan bedriften skal tilegne seg ressursene den mangler.

### Analyse av verdiskapingen

Verdiskapingsanalysen tar for seg verdikjeden som viser bedriftens aktiviteter som bidrar til verdiskaping for kunden. Den tar for seg aktivitetene innenfor design av produkter, produksjon, markedsføring og distribusjon. Verdien for kunden er det de er villig til å betale for som bedriften tilbyr dem, og dersom denne verdien er høyere enn kostnadene forbundet med den, er bedriften i prinsippet lønnsom. De verdiskapende aktivitetene kan deles inn i to kategorier, det er de primære aktivitetene og de sekundære aktivitetene, hvor de primære innebærer aktivitetene forbundet med produksjon, salg/utleie og distribusjon, mens de sekundære gir operasjonell og administrativ støtte til de primære aktivitetene. Disse to hovedtypene illustreres nedenfor i Michael Porters generiske verdikjede (Ånesland and Halén, 2003):



Figure 1 Michael Porters generiske verdikjede (Ånesland and Halén, 2003)

### ***Primæraktiviteter:***

Inngående logistikk vil som oftest innebære mottak av varer, lagring, transport og distribusjon, hvor kontroll på varebeholdning er essensielt. For et eiendomsselskap kan den inngående logistikken sammenlignes med erverv gjennom for eksempel kjøp, prosjektering og bygging, og på samme måte er kontrollen på andelen usolgte objekter eller ledighetsgrad helt vesentlig.

Drift dreier seg om aktivitetene som er med på å ferdigstille produktet eller tjenesten, som for eksempel forvaltning, drift, vedlikehold og utvikling av eiendommene.

Utgående logistikk er aktiviteter som er knyttet til lagring og distribusjon av det ferdige produktet, slik som avhending ved salg eller utleie av eiendom.

Markedsføring og salg er aktiviteter som har til hensikt å gjøre kunden oppmerksom på produktet/tjenesten, og gjøre produktet/tjenesten tilgjengelig for kunden. Dette kan være aktiviteter som salgsadministrasjon, annonsering, kampanjer etc. For et eiendomsselskap vil visning, annonsering, salgsadministrasjon, samt utforming av kontrakt være aktiviteter som gjør at en potensiell kunde blir oppmerksom på objektet og får tilgang til den.

Service er aktivitetene som skal bidra til å øke eller opprettholder verdien på produktet eller tjenesten, for eksempel kan rådgivning, vakhold og leietakeroppfølging både være aktiviteter som bidrar til både å øke og opprettholde verdien på objektet. På samme måte kan flyttehjelp være en aktivitet som bidrar til å øke verdi for kunden.

### ***Sekundære aktiviteter:***

Innkjøp er en aktivitet som har med anskaffelse av samtlige innsatsfaktorer slik at disse er tilgjengelige for at selskapet kan gjennomføre sine primære aktiviteter. Dette kan for eksempel være planlegging, gjennomføring av anbudsprosesser og kontraktsforhandlinger.

Videre innbefatter teknologiutvikling aktiviteter som bidrar til en effektivisering av prosesser og som kan resultere i for eksempel mer brukervennlige og effektive bygninger.

De menneskelige ressurser i verdikjeden innebærer rekruttering, kompetanseheving og belønningssystemer. Til slutt er aktivitetene som er knyttet opp mot infrastruktur systemer for planlegging, økonomi og kvalitetssystemer. I et eiendoms perspektiv kan dette for eksempel være it-systemer i forbindelse driftsmessige aktiviteter eller rutiner for internkontroll og kvalitetssikring.

Hensikten med verdikjeden er nettopp å avdekke hvor man kan gjennomføre kostnadsbesparende tiltak og øke verdiskapingen, både i områder som ligger innenfor og utenfor bedriftens kontroll. Det er flere kilder til kostnadseffektivisering, blant annet gjennom stordriftsfordeler som oppnås ved at aktiviteter utføres på en annen og mer effektiv måte med større volumer og som deretter kan øke forhandlingsmakten ovenfor leverandører for å oppnå lave innkjøpskostnader på for eksempel forsikring, energi, bank, samt leverandører av drift –og vedlikeholdstjenester. Effektiv drift bidrar også til kostnadseffektivisering, noe som i et eiendomsselskap kan påvirkes gjennom arealdisponering og utnyttelse, samt effektiv prosjektgjennomføring. Videre kan man forvente at produktdesign og utforming i et eiendomsprosjekt vil ha vesentlig betydning for kostnadene, ettersom valg av design og utforming vil ha stor innvirkning på de løpende vedlikeholdskostnadene, samt fleksibiliteten og utnyttelsen av eiendomsarealet.

Verdiskapingsanalysen skal altså bidra til forståelse for hva de verdiskapende aktivitetene er og sammenhengen mellom disse, og på bakgrunn av dette forbedre og opprettholde konkurransefordeler. Eventuelle endringer i kunders preferanse kan identifiseres ved en historisk analyse som identifiserer endringer basert på utviklingen fra foregående år. Denne kan blant annet identifiseres ved å måle finansielle nivåer. Videre vil en kartlegging med hensyn på bransjenormer gi en indikasjon på bedriftens relative posisjon i forhold til utnyttelse av ressurser og utviklingen av verdier.

## **SWOT-analyse**

Denne analysen er en brukervennlig metode for å kartlegge bedriftens styrker (strengths) og svakheter (weaknesses), samt muligheter (opportunities) og trusler (threats). Hensikten med å utarbeide en SWOT-analyse, er å identifisere i hvilken grad bedriftens strategi er oppnåelig, basert på bedriftens sterke og svake sider. Videre er det av betydning om disse sidene av bedriften kan møte de eventuelle mulighetene og truslene som kommer fra de eksterne omgivelsene. SWOT-analysen må ikke kun ta utgangspunkt i historiske forhold, da bedriften ofte vil oppleve endringer i omgivelsene som gjør historiske analyser irrelevant. Denne analyseformen er faktisk en av de mest utbredte, men enkelte fremhever at den kan gi gale signaler ved ledere som er for subjektive og overvurderer styrkene samtidig som de undervurderer svakhetene i bedriften.



### **3.3.4 Valg av strategi**

Når den strategiske analysen er gjennomført, identifiserer man hvilke strategiske alternativer man har i lys av bedriftens visjon, forretningsidé og mål, ettersom disse angir retningen for de strategiske valgene. Utvikling og opprettholdelse av konkurransefortrinn er svært sentralt i det tradisjonelle strategiarbeidet, og ved valg av strategier er det viktig at man fokuserer på de underliggende kreftene som påvirker konkurransefortrinnet.

Ifølge Roos et al. (2014) bør man skille mellom følgende aspekter når man identifiserer de strategiske alternativene:

#### **Hvilket grunnlag (generiske strategier)**

Bedriften kan basere seg på å differensiere seg fra de eksisterende konkurrentene, gjennom å tilby andre produkter eller servicetjenester som kunden er villig til å betale en høyere pris for, for eksempel flyttehjelp, vaktordning, rådgivning osv. Konsekvensen av en slik strategi er imidlertid at bedrifter sjeldent oppnår høy markedsandel, og man må som oftest strebe etter å holde tilleggsprisen for å differensiere lavere enn hva kunder er villige til å betale ekstra for.

Alternativt kan bedriften velge å fokusere på et bestemt geografisk område eller et konkret kundesegment. Hensikten med dette er å snevre inn målgruppen og betjene disse kundene bedre enn konkurrentene som satser mer bredt.

Det siste alternativet i valget om det strategiske grunnlaget som bedriften skal basere sin posisjon i markedet på, er å være kostnadsleder. Dette innebærer å tilby samme produkter eller servicetjenester som konkurrentene, men til en lavere pris. Dette kan oppnås ved systematisk investering i kostnadsreducerende tiltak for å redusere de løpende driftskostnadene.

Ifølge Michael Porter kan ikke strategiene kostnadslederskap og differensiering kombineres, ettersom disse bedriftene vil ende opp "stuck in the middle", da konkurrentene enten blir kostnadsledere eller ledere på differensiering. Men nye empiriske undersøkelser viser imidlertid at en kombinasjonsstrategi kan gi konkurransefortrinn, ettersom dette sikrer fleksibilitet ved at bedrifter ikke støtter seg til utelukkende ett fortrinn. Dagens moderne

teknologi- og ledelsespraksis gjør at bedrifter kan senke kostnader, samtidig som dem differensierer.

## **Hvilken retning**

Det er flere retninger bedrifter kan beslutte å ta innenfor de generiske strategiene, men det er spesielt de Roos et. al. (2014) kaller tilbaketrekning, konsolidering, markedsinntrenging og diversifisering som antas å være relevante innenfor eiendomsbransjen. En beslutning om en helt eller delvis tilbaketrekning fra et marked blir ofte betraktet som et uaktuelt tema, men for større bedrifter kan det imidlertid på et tidspunkt være hensiktsmessig å frigjøre midler for å fokusere og bli sterkere på nye områder.

Det andre alternativet er gjennom en konsolidering, som innebærer at bedriften satser videre innenfor markedet en allerede opererer. Bedriften iverksetter dermed tiltak for å forbedre kvaliteten og redusere kostnadsstrukturen i et forsøk på å vokse i takt med markedet, eventuelt gjøre det mindre attraktivt for andre aktører å gå inn i samme markedet dersom markedet er mettet.

Bedriften kan velge å kapre markedsandeler gjennom markedsinntrenging. Dette gjøres blant annet gjennom økt markedsføring, samt gjennom å øke produktiviteten og kvaliteten ved eksisterende produkter. Dersom markedet ikke er i vekst kan det bli krevende å kapre markedsandeler, ettersom fokuset da er økt produktstandardisering og bedre kostnadsstruktur. Dette åpner imidlertid for samarbeid mellom aktører og ofte en utvikling av nisjer.

En diversifisering vil innebære at bedriften søker etter andre områder hvor det er muligheter for økt fortjeneste. Dette kan være å diversifisere seg på aktiviteter eller områder som er relatert til de områdene bedriften er allerede innenfor. Alternativt kan bedriften bevege seg inn på nye områder som ikke har noe til felles med bedriftens øvrige aktiviteter, men her faren med dette er som oftest manglende kompetanse innenfor nytt område. Hensikten med å diversifisere er å redusere risikoen for bedriften, bidra til kompetanseutvikling og skape synergier gjennom utnyttelse av ressurser og tjenester.

## Mulige metoder

For å gjennomføre valget av den strategiske retningen bedriften har tatt, er det flere måter dette kan gjøres på. Blant annet gjennom intern utvikling i egen organisasjon, noe som sikrer at bedriften selv har kontroll på hvorvidt man oppnår suksess og dermed slipper usikkerheten med å være avhengig av en annen bedrift for å oppnå vekst og suksess. Dette bidrar også til økt kompetanse og dybdekunnskaper i eksisterende organisasjon, og dersom man er en ledende aktør i sin bransje, er det mindre nytte i å vurdere allianse eller samarbeid.

Et oppkjøp kan være et annet alternativ for å sikre realisering av retningen man ønsker. Hensikten er som oftest å oppnå strategiske eller finansielle mål, hvor det finansielle målet ser på oppkjøpet som en god investering som nødvendigvis ikke gir den operasjonelle synergiene. Det strategiske målet kan være å sikre stordriftsfordeler ved å utnytte aktivitetene i hele verdikjeden eller å dele på de administrative kostandene. Alternativt kan det strategiske målet være å få hånd om kompetanse eller å få tilgang til et geografisk område.

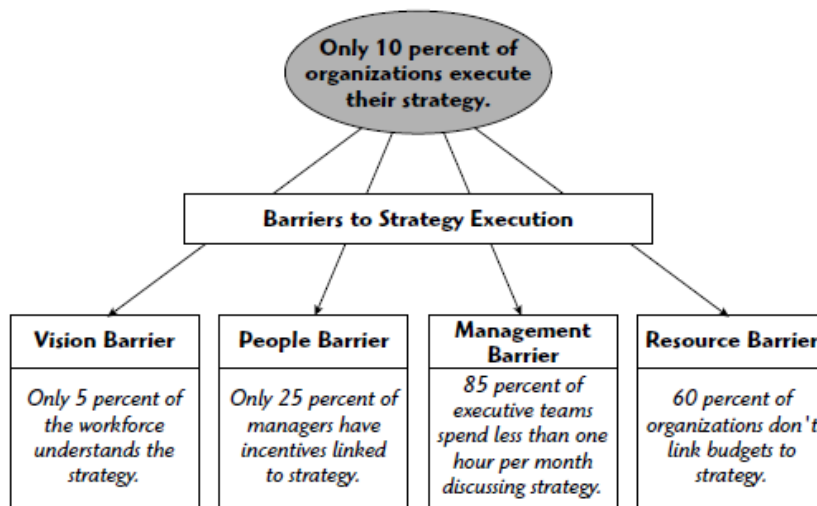
Gjennom et samarbeid/allianse deler bedriftene på kostnader, salg, og produksjon. En allianse mellom to bedrifter kan gjøres ved å kombinere deres ressurser og kompetanse for å nå et mål en ikke klarer på egen hånd. Joint venture kan benyttes da to bedrifter starter opp et nytt og felles selskap for å utføre samarbeidet gjennom dette. Man må ha klart for seg på forhånd hvilke aktiviteter man skal samarbeide om, samt hvorfor det er hensiktsmessig for bedriftene å samarbeide om aktivitetene.

Det strategiske valget må være i tråd med bedriftens visjon, forretningsidé og strategiske mål, samtidig er det ofte avgjørende at bedriften har tilstrekkelig finansielle og intellektuelle ressurser for iverksettelse av strategien, slik at den er gjennomførbar. Videre må den samsvare med omgivelsene ved å unngå potensielle trusler, men ta vare på potensielle muligheter.

Til slutt har det strategiske valget til hensikt å skape eller opprettholde konkurransefortrinnet til bedriften. Dette kan oppnås ved å være ledende innenfor ett av disse tre områdene: Posisjon, ferdigheter eller ressurser. Dersom bedriften allerede besitter et posisjoneringsfortrinn, skal det mye til for å endre dette dersom sentrale interne og eksterne faktorer forblir uendret.

### 3.4 Implementering

Det er et faktum at bedriftens evne til å operasjonalisere strategien i stor grad blir oversett. Ifølge Niven (2002) er 70 % av årsakene til at ledelsen i bedrifter ikke lykkes er dårlig utførelse av strategien, og ikke valg av dårlig strategi. Årsakene til hvorfor man ikke lykkes med implementeringen illustreres i figuren nedenfor:



**Figure 2 Hvorfor man ikke lykkes med implementering av strategien (Niven, 2002)**

- **Vision Barrier**  
De aller fleste ansatte forstår ikke bedriftens strategi, derfor kan man heller ikke forvente at ansatte tar beslutninger som bidrar til måloppnåelse.
- **People Barrier**  
Incentivordninger for ansatte har foregått i lengre tid, men belønninger er gjerne knyttet opp mot kortsiktige finansielle mål – ikke de langsiktige strategiske ambisjonene. Ettersom de ansatte streber etter å oppnå disse kortsiktige målene, vil dette kunne gå på bekostning av den langsiktige verdien av bedriften.
- **The Resource Barrier**  
60 % av bedrifter knytter ikke budsjetter opp mot strategien. Dette er kanskje naturlig, da dette ofte er to separate prosesser som gjerne foregår i to forskjellige

avdelinger. Problemet er imidlertid at de menneskelige og finansielle ressursene er knyttet opp mot kortsiktige finansielle mål og ikke langsiktige strategier.

- The Management Barrier

Flesteparten av ledere fokuserer på å analysere finansielle resultater, og vurderer handlinger på bakgrunn av faktisk oppnådd resultater i henhold til budsjett.

Dersom man skal ha fokus på strategi, krever dette at ledere bruker tiden i større grad på å forstå den underliggende verdiskapingen i bedriften.

Ifølge Gjønnnes og Tangenes (2014) er prestasjonsstyring kjernen i implementeringen av strategien, ettersom prestasjonsstyring bidrar til å rette fokuset mot bedriftens faktiske verdiskapende aktiviteter, og på den måten oversetter bedriftens strategi til et operativt nivå.

Robert Kaplan som var professor på Harvard University og konsulenten David Norton, ledet en forskning på starten av 1990-tallet av en rekke bedriften for å undersøke nye metoder for prestasjonsmålinger. Bakgrunnen for forskningen var en økende tro på at finansielle mål på prestasjon var ineffektivt for den moderne bedriften (Niven, 2002). Under forskningen ble det diskutert flere alternativer, men de landet på ideen om balansert målstyring.

### 3.5 Balansert målstyring

Mange bedrifter har inspirerende visjoner og overbevisende strategier, men man kan sjeldent benytte disse vakre ordene til å justere ansattes handlinger i bedriftens strategiske retning. Balansert målstyring har utspring fra tesen om at “what you measure is what you get“, dvs. at når mål stilles opp, så fremt de fremstår som fornuftige, vil den enkelte innrette sin innsats og sine prioriteringer for å komme nærmest mulig en oppfyllelse av disse målene. Implisitt i dette ligger også troen på at tiltak bør drives av mål; vi bør målrette tiltakene våre (Gjønnes and Tangenes, 2014).

Balansert målstyring er et rammeverk som forteller bedriftens strategi gjennom mål og handlinger. Modellen beholder fremdeles det finansielle perspektivet, men blir utfylt med tre andre: Kunde, interne prosesser, infrastrukturperspektivet (læring og vekst):

I henhold til modellen i figur 3, er bedriftens visjon og strategi i sentrum av balansert målstyring:

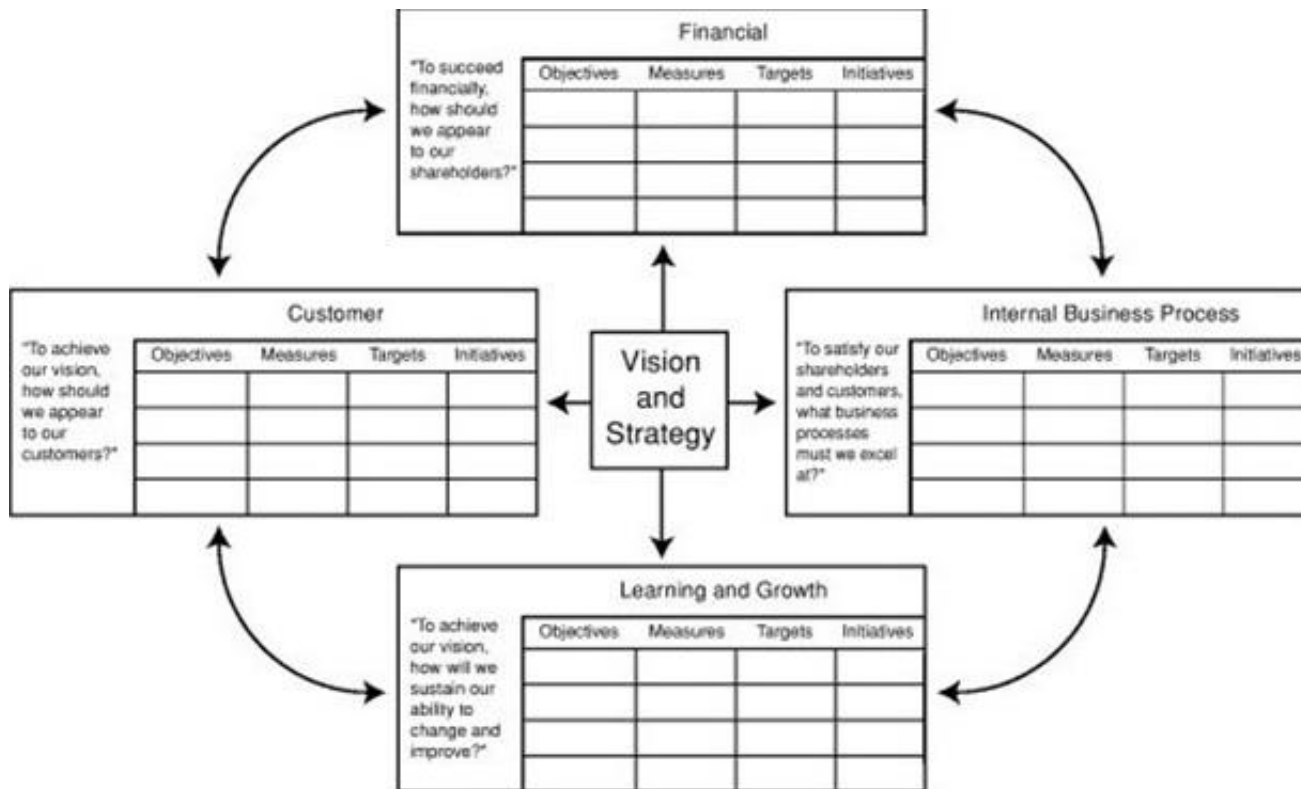


Figure 3 Visjon og strategi i sentrum av balansert målstyring (Gjønnes og Tangenes)

## **Finansielle perspektivet**

Dette perspektivet skal fortelle oss om hvorvidt den strategiske gjennomføringen i bedriften bidrar til ønsket finansiell målsetting. Å legge alt fokuset på evnen til å bedre kundetilfredshet, kvalitet, leveringsevne etc. har begrenset verdi dersom effekten av disse ikke bidrar til å bygge opp om de kritiske suksessfaktorene i det finansielle perspektivet.

## **Kunde perspektivet**

Når bedriften skal definere de kritiske suksessfaktorene i kundeperspektivet, må bedriften vite hvem kunden er, og hva som er verdien for kunden av at vi betjener dem. Dette perspektivet omfatter ofte mål knyttet opp mot kundetilfredshet, kundelojalitet, markedsandel, anskaffelse av nye kunder etc.

## **Interne prosesser**

I dette perspektivet av målstyring, må bedriften identifisere de kritiske suksessfaktorene som skal til for at bedriften skal kunne gi verdien til kunden, og til slutt eiere. Bedriften må identifisere prosessene og utvikle disse best mulig, og det kan hende at man må vurdere helt nye prosesser i stedet for å anstrenge seg for å forbedre eksisterende aktiviteter. Produktutvikling, produksjonsprosesser, levering er gjerne forhold målstyringen tar utgangspunkt i.

## **Infrastruktur perspektivet**

Først når bedriften har identifisert de kritiske suksessfaktorene i det finansielle perspektivet, kunde perspektivet og i de interne prosessene, identifiseres kompetansen blant de ansatte og hvilke informasjons/-rutine systemer bedriften besitter. På bakgrunn av dette identifiseres hva som eventuelt må anskaffes av kompetanse og systemer for å nå målene i de øvrige perspektivene. Ifølge Niven (2002) er dette perspektivet det som muliggjør måloppnåelse i de øvrige perspektivene. Man kan se på dette perspektivet som røttene på et tre, hvor stammen er interne prosesser, grenene er resultatene fra kundeperspektivet, og til slutt bladene som illustrerer det finansielle resultatet.

Balansert målstyring har utviklet seg fra å kun være et målesystem som balanserer forholdet mellom det finansielle resultatet og de faktiske verdidriverne i organisasjonen, til å bli et “strategisk ledelsessystem“. Ifølge Niven (2002) har flere bedrifter eksperimentert med modellen, og har funnet at det er et viktig verktøy for å samkjøre kortsiktige handlinger med den overordnede strategien. På denne måten lindrer man flere av de barrierene som ble nevnt innledningsvis i kapittelet ved implementering av strategien:

- **Vision Barrier**

Oversettelsen av bedriftens visjon og strategi tvinger ledelsen i bedriften til å beskrive hva som menes med vage visjon og strategiuttalelser. Dersom visjonen består av å gi «førsteklasses service» til bedriftens kunder, vil ledelsen kunne definere hva som menes med dette, for eksempel 95 % punktlig levering til kunden. På denne måten kan ansatte bruke tiden på å jobbe mot dette konkrete målet, fremfor å lure på hva som er meningen med visjonen.

- **People Barrier**

I stedet for å knytte insentiver og belønninger opp mot kortsiktige finansielle mål, vil ledere ved å benytte seg av balansert målstyring, ha mulighet til å gi belønninger til områdene/avdelingene i organisasjonen som faktisk utøver innflytelse. Ansatte kan derfor fokusere ta beslutninger på bakgrunn av de faktiske driverne, fremfor ensidig fokus på kortsiktige finansielle mål.

- **The Resource Barrier**

Ved balansert målstyring tenker man ikke kritiske suksessfaktorer isolert sett for hvert av de fire perspektivene ovenfor, men like viktig er det å definere kritiske suksessfaktorer som imøtekommer de øvrige målene i hierarkiet. På denne måten vil det for eksempel ikke være hensiktsmessig å fremlegge årets budsjett som er samme som foregående hvor man kun har justert i forhold til prisstigning, men hvor den ses i sammenheng med de øvrige perspektivene.



- **The Management Barrier**

Balansert målstyring belyser som tidligere nevnt en rekke kritiske suksessfaktorer innenfor de fire forskjellige perspektivene. Følgelig har ledelsen et helhetlig grunnlag å vurdere hvorvidt bedriftens resultater fører den nærmere strategiens målsetting.

### **3.5.1 Kritiske suksessfaktorer**

I bedriftens strategi som ble nevnt ovenfor, som definerer aktivitetene og valgene man gjør for å skille seg fra konkurrentene, trenger man å utvikle kritiske suksessfaktorer som beskriver hva man må oppnå for å realisere strategien. Den beste måten å definere kritiske suksessfaktorer på er å undersøke hvert av perspektivene i form av spørsmål (Niven, 2002).

#### **Finansielle perspektiv**

Hvilke finansielle steg er viktigst for å sikre gjennomføringen av vår strategi? Eller mer spesifikt, hvilke finansielle prestasjoner må vi levere for å tilfredsstille forventningene til avkastning? (Gjønnes and Tangenes, 2014)

Dersom bedriften streber etter kostnadsreduksjon eller økt produktivitet, vil en kritisk suksessfaktor kunne være “økt fortjeneste per ansatt“. En bedrift som vokser vil strebe etter å øke produktiviteten, for eksempel være mer opptatt av “omsetning per ansatt“. Dersom bedriften er inne i en modningsfase, vil fokuset imidlertid være kostnadsreduksjon.

I et eiendoms perspektiv vil en kritisk suksessfaktor for en eier som søker å maksimere verdiskapingen på eiendomsporteføljen være avkastning på investert egenkapital. Videre kan eierkostnader i % av de totale leieinntektene gi en indikasjon på hvor kostnadseffektiv man er, ettersom det er relativt enkelt å benchmarke mot andre konkurrenter.

### **Kunde perspektivet**

Hvem er våre kunder, og hva er verdien for kunden av at vi betjener dem? Hvordan må vi fremstå ovenfor våre kunder for å oppfylle eiernes finansielle krav?

I et eiendomsperspektiv vil en kritisk suksessfaktor være for eksempel stabile og langsiktige leietakere, samt god kundeopplevd standard ved eiendommene (Gjønnes and Tangenes, 2014).

### **Intern prosesser**

Hvilke prosesser trenger vi, og hvordan skal disse organiseres for å møte våre kunders krav, samt nå våre mål for prestasjoner i markedet?

Når det er snakk om å forbedre prosessdimensjonen, skilles det mellom prosesser som forbedrer den operasjonelle effektiviteten, og prosesser som innebærer en strategisk endring, da oppgavene endres fundamentalt eller er helt nye (Gjønnes and Tangenes, 2014).

I dette perspektivet må man legge vekt på å definere de kritiske suksessfaktorer som innfrir målene i kunde perspektivet og det finansielle perspektivet. Eksempler på dette kan være effektiv prosjektplanlegging -og gjennomføring, effektiv behandling av kundeforhold, forstå trender og drivere i markedet.

### **Infrastruktur perspektivet**

Først når bedriften har identifisert de kritiske suksessfaktorene i det finansielle perspektivet, kunde perspektivet og i de interne prosessene, identifiseres kompetansen blant de ansatte og hvilke informasjons/-rutine systemer bedriften besitter. På bakgrunn av dette identifiseres hva som eventuelt må anskaffes av kompetanse og systemer for å nå målene i de øvrige perspektivene.

## **Kriterier for valg av kritiske suksessfaktorer**

Som det ble nevnt tidligere er balansert målstyring et verktøy for oversettelse av bedriftens strategi til konkrete handlinger, gjennom kritiske suksessfaktorer. Basert på tidligere forskning og erfaringer (Niven, 2002), er det lite hensiktsmessig å velge suksessfaktorer som ikke har betydning for strategien, da dette naturlig nok vil medføre at de ansatte i selskapet i stedet bruker tid og ressurser på oppnå suksessfaktorer som ikke påvirker bedriftens overordnede målsetting.

Videre er det ofte slik at når man praktiserer balansert målstyring at man faller for fristelsen å kun definere suksessfaktorer som kan måles basert på en subjektiv vurdering. Dette kan for eksempel være en suksessfaktor hvor leverandøren blir vurdert basert på en score om god, tilfredsstillende eller dårlig leveranse. Problemet med dette er imidlertid at resultatene ofte vil variere fra person til person, ettersom man reagerer forskjellig på en situasjon. Dette kan gjøres mer konkret og målbart ved at man i stedet måler en leverandør basert på prosentvis levering innenfor tidsfrist, noe som gjør resultatene mer objektive.

Samtidig kan man spare bedriften for mye dersom man unngår å definere suksessfaktorer som vil kreve at det investeres i en rekke informasjonsteknologi som skal bidra til å samle inn informasjonen, det kan således være hensiktsmessig å ha vurdert kost/nytte ved valg av suksessfaktor.

Som det også fremkommer i boken til Niven (2002), bør man stille suksessfaktorer opp mot hverandre, ettersom oppfyllelse av én suksessfaktor nødvendigvis må gå på bekostning av et annet. Dette kan eksemplifiseres ved et eiendomsselskap hvor en suksessfaktor er «høy synlighet blant leietakerne», som naturlig nok vil medføre økte kostnader til bemanning og derigjennom ha negativ effekt på fortjenesten til selskapet. Man bør derfor til definere motveininger som i dette tilfellet kan være «fortjeneste per ansatt».

De to siste kriteriene for valg av suksessfaktorer er at disse må være relevante ved at de gir et nøyaktig bilde av prosessen man ønsker å evaluere, og at samtlige forstår intensjonen ved hver enkelt suksessfaktor.

### 3.5.2 Måleparametre

De kritiske suksessfaktorene er konkrete beskrivelser om hva bedriften må gjøre for å lykkes med sin strategi, men for å vite hvorvidt suksessfaktoren er oppnådd eller ikke må dette naturligvis måles. Dette er hva Niven (2002) uttrykker som måleparametre som gir en indikasjon på om man har lykket eller hvilken retning (positiv/negativ) bedriften beveger seg i med tanke på å oppnå de kritiske suksessfaktorene. Ifølge Gjønnnes og Tangenes (2014) skiller man mellom ytelsesorienterte måleparametre (lead indikatorer) og resultatorienterte måleparametre (lag indikatorer). Ytelsesorienterte måleparametre bidrar til å skape aksjonærbarhet, da den gir veiledning til hvordan resultatet skal oppnås og således leder bedriften til økt prestasjon. Resultatorienterte måleparametre på sin side uttrykker i hvilken grad suksessfaktoren faktisk er oppnådd. Ifølge Niven (2002) trenger man å definere begge deler, ettersom de resultatorienterte uten de ytelsesorienterte måleparametrene ikke kommuniserer hvordan suksessfaktoren skal nås. På samme måte vil man ikke ved å kun definere de ytelsesorienterte vite hvorvidt man faktisk har forbedret resultatene.

Man starter med måleparameterene som er resultatorienterte, da disse er enkle å kombinere i en logisk rekkefølge mellom de fire perspektivene, hvor man starter i det finansielle perspektivet og avslutter i infrastrukturperspektivet. Når man har opprettet den logiske sammenhengen mellom de resultatorienterte måleparameterene, kan man vurdere hvilke ytelsesorienterte som passer til hver av de resultatorienterte. De ytelsesorienterte måleparameterene trenger nødvendigvis ikke å være logisk knyttet sammen på tvers av perspektivene.

Når man har definert de kritiske suksessfaktorene og måleparametrene, kan det være hensiktsmessig å katalogisere dem. Det vil si å lage et dokument som gir grundig informasjon og bakgrunn for hvert av dem, som vil bidra til å øke forståelsen blant ansatte.

Ifølge Niven (2002) kan modellen hvor de kritiske suksessfaktorene katalogiseres være som følger:

<b>Beskrivelse kritiske suksessfaktorer (KFS)</b>			
Perspektiv:		Suksessfaktor nr:	Ansvarlig:
Suksessfaktor:		Måleparameter:	
Beskrivelse:			
Lead/Lag:	Frekvens: Årlig, kvartalsvis, månedsvise etc.	Enhetstype: Prosent, stk, andel etc.	Polaritet: Høy/ lav verdi positivt/ negativt
Formel: Hva er formelen?			
Datakilde: Hvor resultatene er hentet fra?			
Data kvalitet: Høy/lav		Data innsamler: Ansvarlig for datainnsamling.	
Dagens tilstand:		Mål:	
Bakgrunn for mål:			
Initiativ:	1.		
	2.		
	3.		

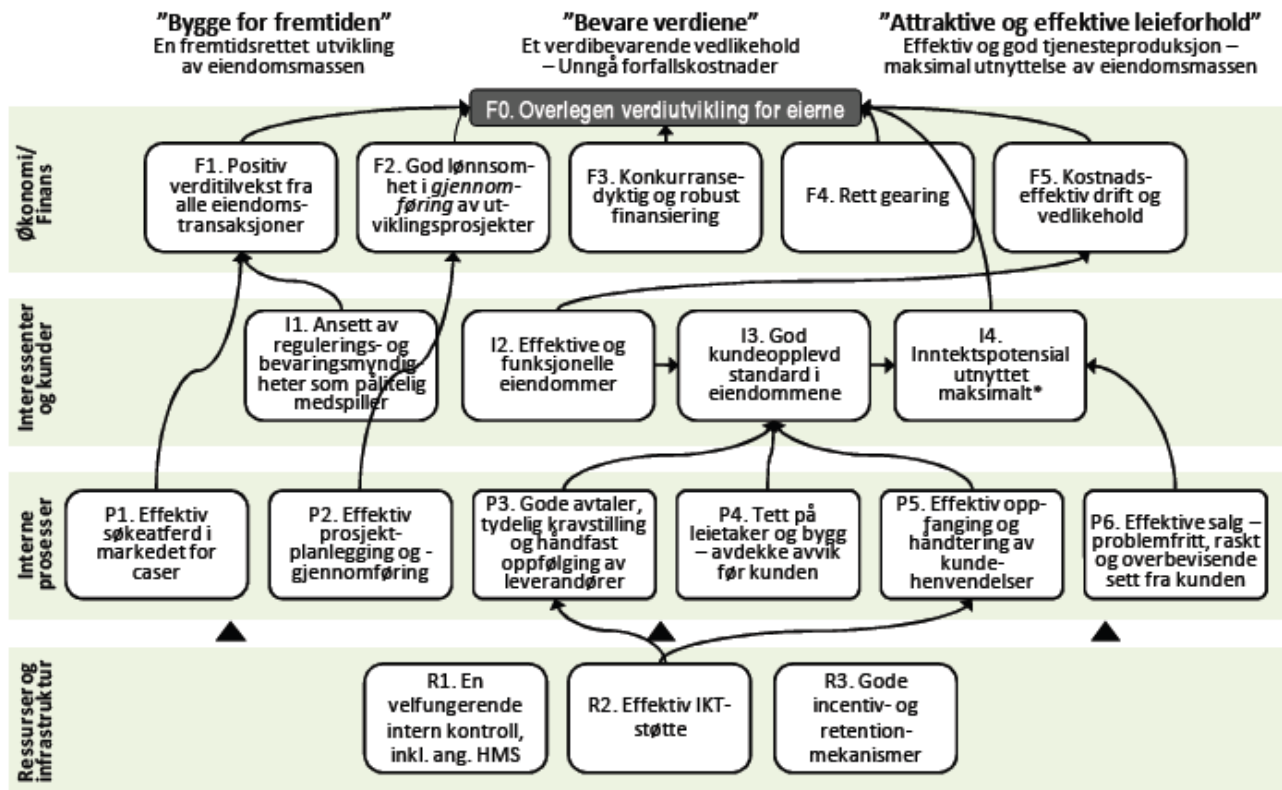
**Tabell 3 Modellen for katalogisering av kritiske suksessfaktorer (Niven, 2002)**

### 3.5.3 Utvikling av årsak-virkning-sammenhenger

Å fortelle de kritiske suksessfaktorene gjennom en årsak-virkning-sammenheng innebærer at suksessfaktorene er koblet sammen i en kjede fra infrastrukturperspektivet, gjennom den interne prosessen og kunde perspektivet, som til slutt ender opp i suksessfaktorene beskrevet i det finansielle perspektivet. På denne måten kan bedriften måle gjennomføringen av bedriftens strategi, samt beskrive veien man vil følge for å oppnå strategien. Uten denne koblingen mellom suksessfaktorene, har man kun en mengde enkeltvise finansielle og ikke-finansielle suksessfaktorer, som ikke beskriver hvordan din strategi skal gjennomføres. I HBR-artikkelen av Christopher D. Ittner og David F. Larcker fra 2003, ble det dokumentert med stor troverdighet at virksomheten som i utviklingen av balansert målstyring legger systematisk vekt på årsak-virkning-sammenhenger, faktisk gjør det bedre finansielt enn virksomheter som definerer mål uten årsak-virkning-sammenheng (Ittner and Larcker, 2003).

Årsak-virkning-sammenhengen i den balanserte målstyringsmodellen forteller hva vår strategi handler om. For å effektivt utnytte kommunikasjonskraften som denne sammenhengen har, må denne fortelles gjennom et grafisk kart og en kort beskrivelse. Når man går i gang med arbeidet med å lage følgende kart, vil man da kunne oppleve at flere av suksessfaktorene man tidligere hadde definert, ikke passer inn i kartet. Motsatt vil man kunne oppleve at man må tillegge noen suksessfaktorer for å få sammenheng og forståelse for strategien. Disse to forholdene er noe av verdien med kartleggingsprosessen, da man blir tvunget til å vurdere nøye hvilke kritiske suksessfaktorer som gjenspeiler bedriftens strategi.

Nedenfor demonstreres en årsak-virkning sammenheng:



**Figure 4** Årsak-virkning sammenheng (Gjønnnes and Tangenes, 2012)

Det strategiske kartet viser hva man antar er riktig vei for å nå strategien og det overordnede målet. For å definere de riktige suksessfaktorene og måleparametrene, er det en rekke spørsmål man kan stille i forbindelse med utarbeidelsen av kartet (Niven, 2002):

- **Finansielle perspektivet:** Forklarer definerte suksessfaktorer og måleparametre hvordan man skal tilfredsstill aksjonærenes forventninger til organisasjonen?
- **Kunde perspektivet:** Reflekterer suksessfaktorene og måleparametrene over verditilbudet man streber etter, for å oppnå de finansielle målene?
- **Interne prosesser:** Har man identifisert de viktigste interne prosessene man må utmerke seg på for å imøtekomme kunde og finansielle forventninger? Og vil oppnåelsen av disse suksessfaktorene lede til forbedrede kunde og finansielle resultater?

- **Infrastrukturperspektivet:** Forklarer suksessfaktorene og måleparametrene hvilke ferdigheter og informasjonssystemer som gjør bedriften i stand til å utmerke seg på de interne prosessene?

Denne målstyringsmodellen skal bidra til å i større grad synliggjøre hva bedriftens strategi er, og for å opprettholde mulighetene for kontinuerlig forbedring, bør det være suksessfaktorer som sørger for både kort-, middels –og langsiktig verdiskaping.

### 3.5.4 Sette mål og prioritere tiltak

For at balansert målstyring skal være fullkommen, er det vesentlig at det defineres mål og tiltak. Uten å definere konkrete mål er det lite hensiktsmessig å gjennomføre målinger, ettersom resultatene fra målingene da ikke vil gi svar på hvorvidt man innfrir forventningene. Et mål kan defineres som et kvantitativt resultatmål på et gitt tidspunkt i fremtiden, og man skiller hovedsakelig mellom følgende type:

- **Langsiktige mål**

Dette er mål for bedriften som gir monumentale utfordringer som ikke kan løses gjennom business-as-usual arbeid, men som i stedet vil kreve en enorm innsats. Normalt er tidsperioden 10 – 30 år, og den lange perioden har to formål. For det første vil et svært verdifullt mål neppe være oppfylt i løpet av 1 – 2 år. Den ekstreme utfordringen man står ovenfor vil ta mange år å nå. For det andre sikrer en lang tidshorison at ledere ikke lar kortsiktige mål gå på bekostning av langsiktige resultater. Det langsiktige målet består ofte av kun 1 – 2 setninger, men hvor de forventede resultatene er klare og overbevisende.

- **Middels langsiktige mål**

Man bryter det langsiktige målet ned i mål som er mer spesifikke og som ofte gjelder i en tidsperiode på 3 – 5 år frem i tid. Disse skal være mer operasjonelle enn de langsiktige, og kan ofte gjelde flere atskilte deler av virksomheten. For at disse målene skal være effektive, må man balansere forholdet mellom motivasjon og realitet, ved at man ikke kun setter noen mål som gir en motivasjon, men samtidig sørger for at det er en grad av realisme i dem.



- **Kortsiktige mål**

Disse målene er gjerne basert på årlig basis for hver av de måleparametrene i den balanserte målstyringsmodellen. Det er kvantitative mål som bidrar til å måle fremdrift mot det middels langsiktige målet og det langsiktige målet. Disse målene fungerer som tidlig varslingsystem, som gir en indikasjon på oppnåelsen av våre ønskede fremtidige resultat.

Mange ledere er dyktige til å utvikle mål som de kamouflerer som middels langsiktige når de vet godt at de kan oppnå målene med lite anstrengelse. Dette kan være veldig farlig, da det fra innsiden av organisasjonen oppleves som at virksomheten har god fremgang, mens den i realiteten kun "mimer", og konkurrentene med mye større fremgang blir vinnerne.

For at bedriften skal kunne oppnå sine mål, må det naturligvis defineres og prioriteres tiltak. Dette kan være både være aktiviteter, prosjekter eller programmer, og ifølge Niven (2002) er det fire trinn som vil føre oss til bruk av riktig strategiske tiltak:

- 1) **Lage en oversikt over aktuelle tiltak**

For å hjelpe til med senere beslutning om hvilke tiltak som skal igangsettes, bør man sørge for å ha et navn på tiltaket, hvilke mål tiltaket skal bidra til å nå, tiltakets kostnad, eventuelt oversikt over neddiskontert kontantstrøm, forventet tidslinje og hvem som er involvert.

- 2) **Kartlegge hvilke strategiske mål tiltakene hører til**

Tiltakene som ikke har informasjon om hvorvidt de er koblet opp mot strategi, ressursbehov eller analyse av nåverdien, er de første tiltakene man kan vurdere å eliminere.

- 3) **Eliminere ikke-strategiske tiltak og eventuelt tillegge manglende tiltak**

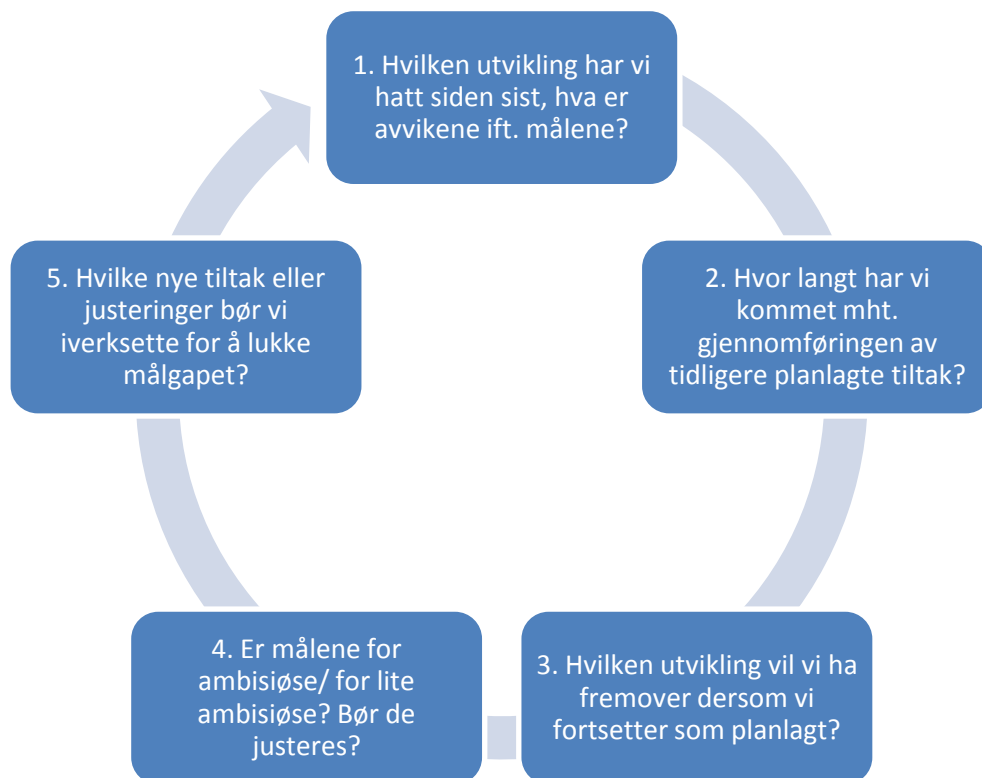
Etter en grundig vurdering av den strategiske verdien av de ulike tiltakene, bør man vurdere å redusere i antallet som ikke bidrar til gjennomføringen av strategien.

- 4) **Prioritere strategiske tiltak**

Tiltakets bidrag til gjennomføring av bedrifts strategi bør prioriteres, men man kan ikke se bort i fra kostnadene ved tiltaket, nåverdien eller tidsaspektet.

### 3.5.5 Ledelsens oppfølging ved balansert målstyring

For at bedrifter skal lykkes med en balansert målstyringsmodell, krever dette at det er tydelig vilje i ledelsen til å bruke det som et ledelsesverktøy, og at det innarbeides som en del av bedriftens ledelsesprosesser slik at det ikke kun blir et rapporteringssystem. Nedenfor er det illustrert en modell som kan benyttes i de jevnlige møtene med topp- og linjeledelsen, der temaet er oppfølging av mål og tiltak:



**Figure 5 Ledelsesmøte ved balansert målstyringsmodell (Gjønnes and Tangenes, 2014)**

Ifølge Gjønnes og Tangenes (2014) gjennomfører mange virksomheter jevnlige og forberedte møter mellom topp- og linjeledelse, hvor den balanserte målstyringsmodellen er rammen for møtet, og hvor temaet er fastsettelse og oppfølging av mål, samt tilhørende tiltak.

## 4. Metode

Det er flere viktige grunner for å beskrive metoden som er benyttet for innhenting, analysering og tolkning av informasjon. Blant annet bidrar det til å kvalitetssikre eget arbeid ved at man i større grad underbygger konklusjonene ved å ha bevissthet rundt metodespørsmålet, videre gir det leseren anledning til å vurdere grunnlaget for konklusjonen basert på forklaringen om hva som er gjort, hvordan det er gjort, samt styrker og svakheter ved metoden (Olsson, 2011). Det bidrar også til at andre kan videreføre arbeidet, og det gir en vitenskapelig skoloring.

### 4.1 Intensive eller ekstensive opplegg

For å velge det undersøkelsesopplegget som egner seg best for problemstillingen, skilles det i valget om å gå i dybden (intensiv) eller gå i bredden (ekstensiv).

*Intensive opplegg* er relatert til hvordan vi ønsker å nærme oss det fenomenet vi ønsker å studere, og kjennetegnes ved at vi går i dybden av noen få enheter. De mest intensive designene ser bare på ett enkeltstående tilfelle. Hensikten med slike intensive opplegg er å få et helhetlig bilde av situasjonen (Jacobsen, 2005). Det er to forskjellige måter å gjennomføre intensive opplegg på, det er case-studier og små-N-studier. Case-studier baseres på én spesiell enhet, mens små-N-studier velger ut et fåtall enheter fra ulike organisasjoner og går i dybden på hver enkelt. Ifølge Jacobsen (2005) operer man med en tommelfingerregel for hvilken type som er mest hensiktsmessig, hvor case-studier er best egnet til å beskrive én spesiell situasjon, og små-N-studier er best egnet til beskrivelse av et spesielt fenomen.

Det *ekstensive opplegg* handler om hvor mange undersøkelsesenheter vi ønsker å uttale oss om. De ekstensive oppleggene kalles ofte for utvalgsundersøkelser fordi vi operer med store utvalg av enheter, for eksempel meningsmålingsundersøkelser. Jo mer ekstensive oppleggene blir, desto mer generelle blir de. Man fokuserer på få variabler som ofte er generelle, som øker muligheten for generalisering (Jacobsen, 2005).

Det finnes også et blandet opplegg, hvor man utvider antall enheter som studeres, ofte med hensikt å få større bredde, mer representativitet eller mer variasjon i undersøkelsen. Når man trekker inn flere enheter, må informasjonsmengden begrenses av praktiske grunner, slik at man i større grad avgrenser problemstillingen.

### 4.1.1 Valg av undersøkelsesopplegg

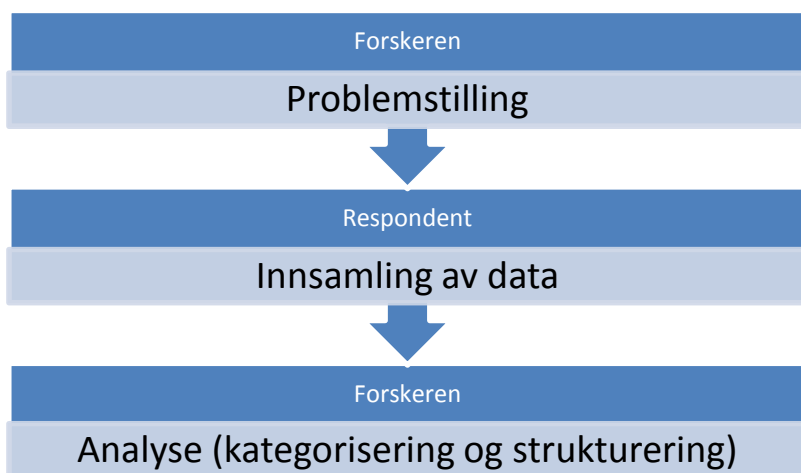
For besvarelse av problemstillingen, er det funnet lite hensiktsmessig å gjennomføre ekstensive opplegg, ettersom dette egner seg mer for generelle undersøkelser hvor resultatene i større grad kan generaliseres. Intensive opplegg er mer egnet da dette får frem individuelle forskjeller i de selskapene jeg undersøker, og gir en dybdeforståelse og et helhetsbilde av innholdet i strategiprosessene, samt på hvilken måte dem implementerer og følger opp strategien. Følgelig kan metoden sammenliknes med små-N-studier, hvor jeg har valgt å ta for seg et fåtall bedrifter og undersøke nærmere hvordan hver enkelt utvikler strategier for å oppnå langsiktig målsettinger i eiendomsforvaltningen.

## 4.2 Metodisk tilnærming

Når man har bestemt seg for undersøkelsesopplegget, vurderer man hvilken metode som skal brukes for å samle inn informasjonen man trenger for å besvare problemstillingen (Jacobsen, 2005). Det skilles mellom den kvalitative og kvantitative metoden.

### 4.2.1 Kvalitativ tilnærming

Dette er den tilnærmingen hvor forskeren forsøker å legge så få føringer som mulig på den informasjonen som skal samles inn. Først *etter* at informasjonen er samlet inn blir den strukturert, satt i kategorier og delt opp i variabler som blir forbundet med hverandre. På denne måten får forskeren informasjon som er meget relevant for den som blir spurt (Jacobsen, 2005).



**Figure 6 Modell for kvalitativ tilnærming**

Denne metoden legger lite begrensninger på svarene til respondenten. Forskeren vil ved denne metoden ikke påtvinge respondentene faste spørsmål med faste svarkategorier. Man får dermed fram den “riktige“ forståelsen av et fenomen eller en situasjon. Respondenten gir sine egne fortolkninger og meninger, altså man får den unike individuelle forståelsen av et forhold. Kvalitative undersøkelser er også mer fleksible, ettersom man i større grad kan endre problemstillingen etter hvert som man får mer informasjon. Prosessen blir dermed mer interaktiv, ved at vi samtidig kan gå tilbake å endre problemstilling og datainnsamlingsmetoden.

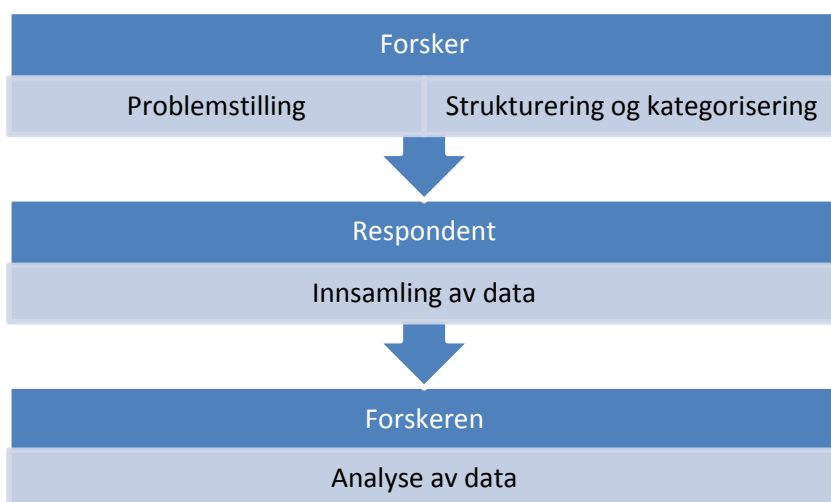
Det første problemet vi møter med den kvalitative metoden er at vi rekker bare over et fåtall intervjuobjekter, dette gjør at vi får et problem med representativiteten til de vi spør – altså et generaliseringsproblem. Et annet problem er at informasjonen man får inn er vanskelig å tolke på grunn av sin nyanserikdom. Dataene vil være ustrukturerte, og det er lett å miste oversikten. Videre kan ofte nærheten bli for tett, og forskeren blir fanget av det han eller hun undersøker. Uønskede effekter av dette er at man risikerer å miste evnen til kritisk refleksjon, man forsvarer respondentens svar fremfor å stille kritiske spørsmål. Fleksibiliteten ved den kvalitative metoden kan også være et problem, ettersom flere vil føle at man aldri blir ferdige og at det stadig dukker opp ny informasjon. Dermed vil vi kunne havne i en ond sirkel der vi ikke klarer å avslutte undersøkelsen.

Metoden egner seg best når vi er interessert i å avklare nærmere hva som ligger i et begrep eller fenomen. Et kvalitativt opplegg har som regel hensikt å få fram hvordan mennesker fortolker og forstår en gitt situasjon. Den egner seg til å avklare et uavklart tema og til å få fram nyansert beskrivelse av temaet. Kvalitativ metode er best egnet der vi vet lite om det temaet vi har bestemt oss for å undersøke – problemstillingen er uklar (Jacobsen, 2005). Manglende kunnskap om problemstillingen før vi skal gjennomføre en undersøkelse, gjør at det er svært vanskelig å formulere fornuftige spørsmål til et spørreskjema.

Ofte vil det være en sterk sammenheng mellom valg av intensive undersøkelsesopplegg og kvalitative metoder. Intensive design er velegnet til å belyse problemstillinger der vi er interessert i dybde, nyanser, forholdet mellom individ og kontekst – kort sagt akkurat de samme poengene som ved kvalitativ metode.

## 4.2.2 Kvantitativ tilnærming

Ved kvantitativ tilnærming må vi først kategorisere før vi skal samle inn informasjonen. Forutsetningen ved slik tilnærming er at vi har oversiktlige variabler og verdier som gjør det mulig å kategorisere informasjonen i form av tall. Det vil dermed si at undersøkeren legger sterke føringer for hvilken informasjon respondentene gir fra seg. Det er forskeren som i stor grad definerer a) hva det er interessant å få vite noe om (variabler), og b) hvilke svaralternativer som er relevante (verdier).



**Figure 7 Modell for kvantitativ tilnærming**

Fordelen med denne metoden er at den standardiserer informasjonen og gjør den lett å behandle ved hjelp av datamaskiner. Kostnaden ved å gjennomføre slik undersøkelse er lavere enn ved en kvalitativ tilnærming. Følgelig vil man kunne benytte seg av flere respondenter og øke muligheten for generalisering. I tillegg kjennetegnes den kvantitative tilnærmingen at vi kan beskrive et gitt forhold relativt presist. Denne tilnærmingen gjør det kort sagt lettere å strukturere informasjon, å trekke fram hovedtrekkene, det typiske, det vanlige og avvikene fra disse normaltilfellene (Jacobsen, 2005).

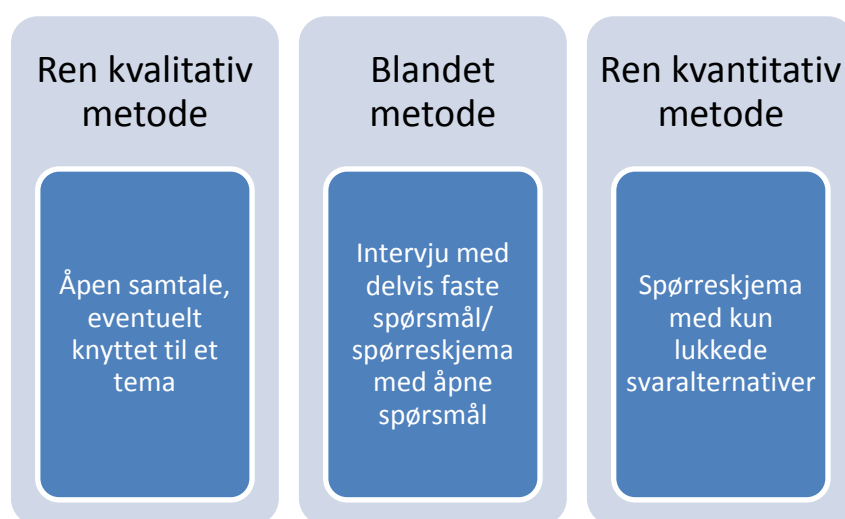
Ulempen er imidlertid at tilnærmingen kan gi et overfladisk preg på undersøkelsen, ettersom undersøkelsen er innrettet på å nå mange enheter og kan ikke være for kompleks. Samtidig er det vanskelig å få frem individuelle variasjoner i en gruppe. En annen ulempe er at forskeren på forhånd definerer hva som er relevant å svare på, og man kan enkelt sagt si at det eneste vi får svar på er det man spør om, og det er ikke rom

for opplysninger om forhold som på forhånd ikke er definert. Videre er den store avstanden mellom forsker og respondent et problem, ettersom det kan gi lav forståelse for det fenomenet som egentlig undersøkes.

### 4.2.3 Blandet tilnærming

Man bør unngå å tenke på kvalitative og kvantitative metoder som to motsetninger. Det er riktigere å tenke seg den rene kvalitative og den rene kvantitative metoden som to ytterpunkter på en skala. For eksempel er den rene kvantitative metoden et spørreskjema der alle svar skjer via faste svaralternativer, og den rene kvalitative metoden skjer ved en helt åpen samtale om et tema mellom bruker og undersøger. Spørreskjemaer kan åpnes ved at vi legger inn noen åpne spørsmål, dvs. spørsmål der brukeren kan svare i egne ord. På samme måte kan det åpne intervjuet lukkes noe ved at vi setter opp en temaliste (intervjuguide), eller ved at vi også tar med noen spørsmål med faste svaralternativer (Jacobsen, 2005).

Dette kan illustreres i følgende figur:



**Figure 8 Kvalitativ, blandet og kvantitativ metode**

#### **4.2.4 Valg av tilnærming**

Temaet for problemstillingen var tidlig bestemt, og dette sørget for at jeg raskt kom i gang med å finne relevant litteratur som ga god forhåndskjennskap til temaet, og som deretter ga grunnlaget for spørsmålene som er stilt.

En ren kvalitativ tilnærming hadde antakelig vært for tidkrevende, da problemstillingen omhandler et meget bredt tema som raskt kunne medført at man hadde mistet oversikten på grunn av ustrukturert datainnsamling, samt dens nyanserikdom. Samtidig vil en ren kvantitativ tilnærming være for generell, da den gir lite rom for individuelle utdypelser. Dette ville gitt besvarelsen et overfladisk preg hvor jeg i mindre grad hadde fått frem de individuelle forskjellene mellom bedriftene.

Følgelig ble valg av tilnærming en blandet metode som blant annet fremkommer innledningsvis i kapittel 4.2.3. Denne tilnærmingen ga muligheten for å holde en viss struktur på intervjuet ved at jeg forhåndsdefinerte viktige temaer som var nødvendige for besvarelsen av problemstillingen. Dette kunne gjøres blant annet ved å stille åpne spørsmål som ga rom for utdypende besvarelse, og som således passet godt med valg av undersøkelsesopplegg hvor jeg ønsket å gå i dybde av temaet. Videre sørget dette for mer strukturerte intervjuer hvor det var lettere å holde oversikten, samt åpne opp for oppfølgende spørsmål som ga grunnlag for kritisk refleksjon over respondentens svar. Dette sikret god fleksibilitet i datainnsamlingen, samtidig som jeg reduserte faren for en situasjon hvor jeg ikke hadde klart å avslutte undersøkelsen på grunn av dens omfang.



### **4.3 Valg av datainnsamlingsmetode**

I denne oppgaven har jeg valgt to forskjellige forskningsmetoder i tillegg til litteraturstudiet. De metodene som antas å egne seg best for besvarelse av problemstillingen er dokumentundersøkelse og intervjuer. I de påfølgende kapitlene etter presentasjon av utvalget vil det bli redegjort for hvordan dette er gjennomført.

#### **4.3.1 Utvalget**

Jeg har tatt for meg tre relativt forskjellige bedrifter, som på hver sin måte har utmerket seg. Utvalget er nøye planlagt da de skiller seg fra hverandre med hensyn på selskapsform, størrelse og formål. Dette antas å sikre varierte og interessante resultater fra forskningen og gi et godt grunnlag for besvarelse av min problemstilling. Utvalget består av aksjeselskapet GC Rieber Eiendom, børsnoterte Norwegian Property og statlige Forsvarsbygg.

##### **GC Rieber Eiendom**

GC Rieber Eiendom er et aksjeselskap som utvikler og forvalter eiendommer i Bergen. Eiendomsselskapet er en del av konsernet GC Rieber med røtter tilbake til 1879 og har sitt satsningsområde innenfor industri, shipping og eiendom. Eiendomsselskapet har 250 000m<sup>2</sup> utleieareal fordelt på tre lokasjoner som de forvalter, samt 150 000m<sup>2</sup> tomteareal under regulering for fremtidige prosjekter. Selskapet tar del i hele verdikjeden – de drifter, forvalter og utvikler sine eiendommer i egen organisasjon.

Selskapets lange historikk, samt Deres evne til å bygge opp en merkevare og en solid leietakertilfredshet, gjør det interessant å undersøke nærmere på hvilken måte selskapet har gjennomført en strategiprosess, og hvordan de implementerer og følger opp strategien.

##### **Norwegian Property**

Norwegian Property er et selskap som er notert på Oslo Børs. Selskapet er et av Norges største rendyrkede kontoreiendomsselskap som forvalter og utvikler førsteklasses eiendommer i Oslo og Stavanger. Ifølge kvartalspresentasjonen fra 4. kvartal 2014 har selskapet over 520 000m<sup>2</sup> under forvaltning, inkludert pågående prosjekter. Norwegian Property har også organisert drift, forvaltning og utvikling i egen organisasjon.

Selskapet ble etablert i 2006, og har følgelig ikke lang historikk. Det som imidlertid gjør dette selskapet interessant i forbindelse med besvarelse av min problemstilling, er at selskapet har vært gjennom store strategiske endringer. Fra å ha vært et selskap med en diversifisert eiendomsportefølje i flere segmenter, hvor samtlige deler av verdikjeden var outsourcet, har selskapet blitt et rendyrket kontoreiendomsselskap hvor samtlige aktiviteter i verdikjeden er insourcet i organisasjonen. De har i større grad fokusert på å tilfredsstille brukerne/leietakerne av eiendommene, noe som har resultert i kraftig vekst i leietakertilfredsheten.

### **Forsvarsbygg**

Forsvarsbygg er en statlig eiendoms- og rådgivningsvirksomhet som opererer forretningsmessig innenfor rammen av offentlig forvaltning. Deres primære oppgaver er å bygge, drifte og selge eiendom for Forsvaret.

Forsvarsbygg har også vært gjennom store strategiske endringer, fra oppstarten i 2002 da forvaltningsmodellen ble innført hvor det ble besluttet å rendyrke eiendom, bygg- og anleggsdelen (EBA) i Forsvaret. Dette innebærer at Departementet er eier, Forsvarsbygg som forvalter/byggherre og Forsvaret som kunde/leietaker.

Hensikten med forvaltningsmodellen var å synliggjøre kostnadene knyttet til EBA, som utgjør totalt ca 3,6 millioner kvm.

### **4.3.2 Dokumentundersøkelse**

I dokumentundersøkelsen har jeg undersøkt det som måtte være av tilgjengelig informasjon om hver av de tre bedriftene som kan være relevant for besvarelse av min problemstilling. Dette er sekundærdata hvor jeg tar i bruk informasjon som er innhentet fra andre, samt rapporter, planer, presentasjoner og annet informasjonsskriv som er hentet fra bedriftenes hjemmeside eller som er mottatt direkte fra respondent.

Hensikten med dokumentundersøkelsen er å frembringe annen relevant informasjon som ikke har fremkommet i intervjuene på grunn av respondentenes manglende tilgang på informasjon eller tid til å utdype relevant informasjon.

Usikkerheten med dokumentundersøkelsen er hvorvidt man har funnet all relevant informasjon. Bakgrunnen for dette er dersom noe informasjon blir uteglemt og således

kan bidra til å gi et feil inntrykk av en sak. Et annet problem er at informasjon hentet fra sekundærdata kan være samlet inn og brukt i en helt annen sammenheng, slik at det oppstår misforhold mellom den informasjonen som benyttes og det man ønsker å benytte den til (Jacobsen, 2005).

### **4.3.3 Intervjuene**

Jeg har valgt å gjennomføre individuelle dybdeintervjuer med personer i hver av de tre organisasjonene som er nevnt i kapittel 4.3.1. Respondentene er en del av ledelsen i selskapene, og er involvert i gjennomføringen av selskapenes strategiprosesser, samt sentrale i implementeringen og oppfølgingen av strategien. Jeg anser det som en stor fordel at jeg får intervjuet personene som er tett på de strategiske prosessene, da man øker påliteligheten i informasjonsinnhenting.

Svakheten med individuelle dybdeintervjuer er at det er svært tid- og ressurskrevende datainnsamlingsmetode, og at jeg følgelig kun rekker et fåtall respondenter. Samtidig er hensikten med undersøkelsen å få frem forskjellige synspunkter for besvarelse av min problemstilling, således er generaliseringsproblematikken ikke relevant.

For å sikre at jeg får inn informasjonen jeg trenger for å besvare problemstillingen, ble det på forhånd laget en intervjuguide med en blanding av åpne og lukkede spørsmål, og som således øker reliabiliteten i undersøkelsen. Denne intervjuguiden ble tilpasset til hver av respondentene, da jeg basert på dokumentundersøkelsen som på forhånd ble utført, fikk et innblikk i hva som var relevant og ikke relevant for hver av dem.

Intervjuguiden ble bygd opp på lik linje som teorikapittelet, hvor man først startet med spørsmål rundt strategiprosessen og deretter stilte spørsmål som går på implementeringen og oppfølging av strategien. Bakgrunnen for dette var å sikre en rød tråd gjennom hele intervjuprosessen og for å få en helhetlig forståelse, noe som gir grunnlag for mer kritisk refleksjon og redusert sannsynlighet for at noe vesentlig informasjon blir uteglemt.

Intervjuguiden ble sendt ut til Norwegian Property og Forsvarsbygg én uke før det avtalte intervjuet, slik at de på forhånd kunne forberede seg. Spørsmålene var i stor grad åpne, som ga rom for egne utdypelser fra respondentene. Ettersom resultatene fra dokumentundersøkelsen i GC Rieber Eiendom var noe begrenset i forhold til den

informasjonen jeg var på utkikk etter med tanke på problemstillingen, var det vanskelig å utarbeide en komplett intervjuguide før telefonmøtet. Følgelig ble det benyttet en noe forenklet intervjuguide, som egnet seg bedre med tanke på bedriftens størrelse og selskapsform.

Intervjuene med Norwegian Property og Forsvarsbygg ble gjennomført ansikt-til-ansikt på Deres arbeidsplass. Det ble benyttet båndopptaker for å sikre at jeg fikk med meg all relevant informasjon. Respondentene fikk valget om å reservere seg mot båndopptak, men de så ikke problemet med dette, og følgelig anser jeg sannsynligheten for tilbakeholdelse av informasjon som lav. Båndopptaket sikret at jeg kunne konsentrere meg om å stille spørsmålene i intervjuguiden, lytte, stille oppfølgingsspørsmål, samt det å være kritisk til informasjonen som fremkom av respondentene. Intervjuene hadde en varighet fra 1,5 til 2 timer, og var tilstrekkelig for at jeg fikk den informasjonen jeg var ute etter.

Intervjuet med GC Rieber Eiendom ble gjennomført over to lengre telefonsamtaler. Siden det ikke var utarbeidet en komplett intervjuguide i forkant av samtalen, var det rom for mer åpne spørsmål i dette intervjuet. Fordelen med dette var at jeg fikk den virkelige forståelsen for organisasjonen, og at svarene fra respondenten ikke var oppkonstruert basert på spørsmålene som ble stilt. Svakheten er at mulighetene for kritisk refleksjon kan utebli, ettersom det ikke blir anledning til å stille oppfølgingsspørsmål på lik linje som ved en vel fundert intervjuguide. For å redusere denne svakheten ble det gjennomført to intervjuer med selskapet over telefon. På denne måten kunne jeg etter første intervju gå gjennom resultatene, og deretter notere oppfølgingsspørsmål som ble gjennomgått ved siste telefonsamtale. En annen ulempe med telefonmøtet fremfor møtet ansikt-til-ansikt som de to foregående bedriftene, er som Jacobsen (2005) poengterer at det var mer utfordrende å skape et fortrolig klima og at respondenten i mindre grad åpnet seg, mens fordelen var at det var svært tidsbesparende. Respondentens svar ble notert under telefonsamtale samtidig som jeg stilte spørsmål. For å sikre at ikke noe ble uteglemt, ble resultatene fra begge intervjuene sendt skriftlig til respondent for å kvalitetssikre at svarene var i samsvar med slik det er i praksis hos GC Rieber Eiendom.

## **5. Resultat**

Dette kapitlet presenterer funn fra dokumentundersøkelsen og intervjuene. Ettersom resultatene fra litteraturundersøkelsen ble presentert i kapittel 3, blir ikke disse gjentatt i dette kapitlet.

### **5.1 Dokumentundersøkelsen**

#### **5.1.1 GC Rieber Eiendom**

GC Rieber Eiendom er som nevnt i kapittel 4.3.1 en del av GC Rieber konsernet. Ifølge årsberetningen til konsernet for 2014 er selskapet medansvarlig for samfunnet rundt seg, noe som stammer fra røttene tilbake til 1800-tallet. Samtidig forventer selskapet at samfunnsansvaret er et så viktig element at det bidrar til forretningsmessige konkurransefortrinn. Videre fremkommer det at omdømme anses for å være bedriftens viktigste ressurs, da godt omdømme bidrar til å tiltrekke de beste talentene, solide kunder, samarbeidsvillige leverandører og aksjonærer som vil satse penger på bedriften. GC Riebers aksjonærpolitikk innebærer å gi konkurransedyktig avkastning på investert kapital i form av løpende utbytte og verdistigning. Det er en målsetting å tilby aksjonærene et utbyttelnivå som minst dekker de løpende eierkostnadene for personlige aksjonærer, og over tid har utdelingsprosjenter vært i underkant av 20 % av konsernresultatet.

I Årsberetningen for 2014 til Solheimsviken Næringspark AS som er et datterselskap av GC Rieber Eiendom, fremkommer det at GC Rieber Eiendom utvikler bydeler og spennende og vitale næringsparker i Bergen. Byggene selskapet oppfører skal være en del av byen i lang tid, følgelig krever det at selskapet tenker på dagens og morgendagens krav og forventninger til løsninger og miljø. Ifølge selskapet vil derfor høy BREEAM-klasse stå seg bedre enn kortsiktige minimumsløsninger.

Den største verdiskapingen GC Rieber eiendom kan gi til samfunnet, er å skape gode arbeidsplasser og produktive miljøer. Selskapets visjon er at den skal gjennom langsiktig aktivt eierskap utvikle markedsmessig og kompetansemessig lederskap innenfor utvikling og drift av næringseiendom. Videre fremkommer det at GC Rieber Eiendom sin forretningsidé er å arbeide for langsiktig og god byutvikling i nært samarbeid med omgivelsene. Selskapet skal drive moderne og fleksible næringsbygg

hvor det er tilrettelagt for morgendagens arbeidssituasjon, samtidig som de skal legge til rette for at fagmiljøer kan skape verdier ved samlokalisering, for eksempel ved arbeide målrettet for å samlokalisere det marine forsknings-, forvaltnings- og næringsmiljøet i Bergen. Selskapets ansatte skal være tett på for å tilby kompetanse og service til de flere tusen ansatte som har sin arbeidsplass i Deres eiendommer.

I årsberetningen fremkommer det at etterspørselen etter kontorlokaler blir lavere i tiden som kommer og det antas at det blir en økning i antall ledige lokaler. Dette henger blant annet sammen med en usikker tid i møte hvor flere virksomheter vurderer oppsigelser, noe som vil påvirke behovet for nye lokaler. GC Rieber Eiendom vil se muligheter i disse tidene hvor omstillingsbehovet øker, ettersom dette vil samtidig kreve endrede eller nye lokaler. Videre fremgår det av årsberetningen for 2014 til GC Rieber AS som er morselskapet, at det er en ordning med overskuddsdeling. Det er et avkastningskrav som skal være bunnplanken for hvorvidt en overskuddsdeling kan vurderes, og en eventuell overskuddsdeling fastsettes skjønnsmessig inntil 1 månedslønn.

### **5.1.2 Norwegian Property**

I NPROs årsrapport for 2014 fremkommer det at det er konsernets verdigrunnlag som legger premisene for eierstyring og selskapsledelse. Styret har det overordnede ansvaret for forvaltningen av konsernet, samt føre tilsyn med daglig leder og selskapet. Videre er det styrets ansvar å fastsette strategien for selskapet og følge opp den operative gjennomføringen. Styret fastsetter årlig en plan for styremøtene, som skal angi blant annet gjennomgang og oppfølging av selskapets strategi og mål, budsjett og rapportering av finansiell informasjon.

Selskapet styres basert på finansielle mål knyttet til blant annet avkastning på egenkapitalen, og det gjøres spesielt lønnsomhetsberegninger ved kjøp av investeringseiendom og ved igangsettelse av utviklingsprosjekter basert på etablerte rutiner og avkastningskrav.

Daglig leder har ansvaret for selskapets operative ledelse, og administrasjonen utarbeider månedlige rapporter som behandles i styremøtene. Disse rapportene inneholder både økonomiske og ikke-økonomiske nøkkeltall, samt status innenfor hvert

virksomhetsområde, herav viktige driftsmessige forhold, finansielle forhold og en beskrivelse av status på risikoområder.

Fra årsberetningen fremkommer det at det har vært kartlagt fremtidig behov for fremmedkapital, som blant annet har resultert i økt låneopptak for å finansiere ferdigstillinger av prosjektene i 2014 og ved inngangen til 2015. Videre har NPRO ekstra fokus på utleie, ettersom man går inn i en periode med mye ferdigstilling hvor fremdeles en del areal gjenstår å leie ut. Det er gjennomført optimaliseringer av eiendomsporteføljen hvor to fullt utleide eiendommer er solgt, samtidig er det igangsatt en strategisk prosess for vurdering av fremtidig eierskap til eiendommene i Stavanger ettersom flere av leieavtalene er utløpet.

Selskapets visjon er å skape engasjerende møteplasser for sine leietakere, og denne er med på å påvirke alt fra eiendomsutvikling, forvaltning, daglig drift og vedlikehold i NPRO. Forretningsidéen er å skape verdivekst gjennom å eie, utvikle og forvalte førsteklasses næringsseiendom beliggende i de mest attraktive klynger i Oslo og i andre sentrale vekstområder. Leietakerporteføljen skal bestå av store, solide private og offentlige leietakere. Videre er fremkommer det følgende strategiske mål i Årsberetningen 2014:

- Det er definert et langsiktig mål om at egenkapitalavkastningen før skatt skal være på 10 % inkludert løpende operativt resultat og verdistigning. Utbytteutbetalingene skal vurderes i lys av fremtidig investeringsbehov, samt investeringsmuligheter.
- NPRO skal oppleves som Norges mest kundeorienterte selskap
- NPRO skal være best i bransjen på miljøforbedring
- Investeringer skal være knyttet opp mot kontorklynger nær trafikknutepunkter i de største byene, med eventuelt forretningslokaler i tilknytning til disse. Videre skal leietakerne være av høy kvalitet med diversifisert forfallstruktur, og selskapet skal drive aktiv forvaltning av eiendommer hvor nye kjøp skal ha et verdiutviklingspotensial.
- Selskapet skal levere konkurransedyktig avkastning over tid med balansert finansiell risiko. For å oppnå dette er det beskrevet i finansieringsstrategien at netto belåningsgrad skal være 65 % av bokført verdi hvor 50 – 80 % skal være

rentesikret, bygge langsiktige relasjoner til banker og en ambisjon om stabil kontantstrøm over tid.

NPRO har utarbeidet analyser av makroøkonomiske forhold, og hvilke påvirkning dette har på spesielt økonomiske –og sosiokulturelle forhold i Norge. Dette har gitt grunnlag for å vurdere utviklingstrekkene innenfor markedsområdene NPRO opererer, samt gjennomføring av en risikoanalyse med hensyn på finansielle-, markeds-, utviklings-, kreditt –og likviditetsrisikoen selskapet står ovenfor.

### **5.1.3 Forsvarsbygg**

Forsvarsbygg er et forvaltningsorgan underlagt av Forsvarsdepartementet (Forsvarsbygg, 2015), og Forsvarsdepartementet legger rammer og tildeler oppgaver som Forsvarsbygg må utføre i tillegg til egne definerte oppgaver. Selskapet skal operere forretningsmessig til kundenes, eiernes og samfunnets beste, og de skal løse offentlige eiendomsoppgaver i balanse mellom forvaltning og forretning.

Det fremkommer i Forsvarsbyggs forretningsstrategi i perioden 2013 – 2016 at Forsvarsbyggs primære oppgave er å planlegge, anskaffe og drifte effektive og operativt hensiktsmessige eiendommer, bygninger og anlegg (EBA) for et fremtidsrettet norsk forsvar. Dette har dannet grunnlaget for utvikling av selskapets visjon og forretningsidé. Visjonen er at Forsvarsbygg utvikler fremtidens eiendomsløsninger gjennom deres unike posisjon og kompetanse. Forretningsidéen er å ivareta og løse forsvarssektorens strategiske og operative behov for eiendom, bygg og anlegg. Videre foreligger det en strategi med tidshorisont frem mot 2025, hvor man har kartlagt nåsituasjonen, samt hvilke krav, utfordringer og muligheter selskapet står ovenfor frem mot 2025. Det er også utviklet forretningsstrategier for kortere perioder som bygger opp om den langsiktige strategien. Forretningsstrategiene angir viktige satsningsområder for Forsvarsbygg fire år frem i tid, samt en årlig handlingsplan.

Forrige periode var 2009 – 2012, og ettersom denne perioden er utløpt er det utarbeidet en ny forretningsstrategi i perioden 2013 – 2016. I forretningsstrategien for perioden 2013 – 2016 fremkommer det at hovedintensjonen med etablering av Forsvarsbygg var å effektivisere Forsvarets eiendomsforvaltning, og som et ledd i dette ble husleiemodellen innført. Husleiemodellen fastslår at alle brukere skal betale en



kostnadsdekkende leie for alle bygg de bruker. Den viktigste effekten med denne modellen er synliggjøring av faktiske kostnader og konsekvenser ved ulike valg knyttet til eiendommer. Dette har medført betydelig arealreduksjon og samtidig en effektivisering av øvrige prosesser knyttet til EBA. På denne måten har selskapet redusert kostnadene for Forsvaret, og overskuddet fra avhending av eiendom som det ikke var behov for, er benyttet til ytterligere effektivisering og utvikling av Forsvarssektoren. For perioden 2013 – 2016 er det definert fire strategiske satsningsområder for Forsvarsbygg, hvor det samtidig er definert 4 – 7 tiltak som skal bidra til gjennomføring av disse.

I årsrapporten for 2014 fremkommer det blant annet at fra januar 2015 overtar Forsvarsbygg ansvaret for utleie og forvaltning av Forsvarets boliger fra Forsvaret. Samtidig skal ikke Forsvarsbygg levere renholdstjenestene til Forsvaret lenger, da disse tjenestene skal ut på det åpne markedet. Begge beslutningene er et resultat av føringer gitt fra Forsvarsdepartementet. Videre ble det i 2014 kartlagt og analysert hvilke eksterne og interne «tidstyver» som påvirker effektiviteten i Forsvarsbygg, og fjerning av disse tidstyvene er en prioritet i 2015 som et ledd i det kontinuerlige arbeidet med å effektivisere Forsvarsbygg. En ny metode for registrering av eiendommer for forsvarssektoren, resulterte i at flere eiendommer ble registrert i Forsvarsbygg. Tilstandsgraden ved eiendommene er kartlagt, og i 2014 var det ikke nok økonomiske midler i Forsvarsbygg til oppnå ønsket utvikling på tilstandsgraden. Videre fremkommer det basert på kundeundersøkelse at Forsvarsbygg må forbedre kommunikasjonen med Forsvaret og forbedre vedlikeholdsarbeidet.

## 5.2 Intervjuene

Resultatene fra intervjuene blir presentert nedenfor. Som det fremkommer i kapittel 4.3.3, er spørsmålene fra intervjuguiden tilpasset hver bedrift, dette gjør det naturlig å presentere svarene hver for seg.

### 5.2.1 GC Rieber Eiendom

GC Rieber Eiendom har som målsetting å sette standarden i Bergen området ved befestet seg som den ledende innenfor leietakertilfredshet. Samtidig er selskapets egenkapitalandel sentral når styret følger opp på de kvartalsvise resultatrapportene. Utover dette defineres det ikke delmål som bygger opp om den overordnede målsettingen. I stedet arbeider konsernet under leveregelen at man kontinuerlig skal utvikle seg, og dette er innarbeidet som en del av arbeidskulturen i GC Rieber Eiendom.

Det er utviklet en strategi for GC Rieber Eiendom. Denne er en kombinasjon av både tilsikt og utilsikt, det vil si at selskapet er åpne for potensielle muligheter som dukker opp, men som ikke nødvendigvis er i henhold til den fastsatte planen. Strategien sier blant annet noe om visjonen til selskapet, langsiktig målsetting, samt hvilke segment selskapet skal jobbe mot. Strategien er ikke bundet opp i tid, men i stedet rullerende. Både administrasjon og styret gir innspill til forhold som kan være av betydning for hvilken retning selskapet skal bevege seg.

Det GC Rieber Eiendom gjør for å bygge opp om målsettingen, er blant annet at eiendommene er bygd opp rundt næringsparker og forskningsparker. En slags cluster-tankegang hvor gjerne marinesektoren, IKT, petroleum og universiteter er samlet. På denne måten er ikke leietakeren tilfeldige, men nøye gjennomtenkt for å sikre at de passer inn i ønsket konsept. Dette er positivt for våre leietakere da de trekker synergier på hverandre. Selskapet har kontroll på hele verdikjeden, fra idéfasen til utviklerfasen, og til slutt sitter som langsiktig eiendomsbesitter. Videre leies det inn fagfolk og det er et samarbeid med entreprenører, arkitekter etc. om utvikling.

Fra ferdigstillelse eier og drifter man eiendommene selv. Alle som skal være i kontakt med GC Rieber Eiendoms kunder (leietakere), er personer som skal være ansatt hos GC Rieber Eiendom, det vil si at ingen tjenester som er knyttet opp mot kundene er outsourcet. Slik har organiseringen alltid vært, og selskapet har ikke stått ovenfor

nevneverdige endringer som har medført at selskapet har måtte tilegne seg nye typer ressurser som kompetanse, systemer etc.

For seks år siden gjennomførte man noen analyser på makronivå. Dette resulterte i blant annet mindre tro på selskaper som var oljeeksponert. Følgelig startet selskapet med å måle andel leietakere som var eksponert mot oljen, for deretter å redusere risikoen dersom det skulle komme korreksjoner. Selskapet har ikke kommet så langt at de har noen form for oppfølging av kritisk suksessfaktorer. Men de fokuserte på at ansatte i organisasjonen skulle kontinuerlig være tilstede hos kundene (leietakerne), og helst snakke mye med dem. Dette ble blant annet fulgt opp gjennom årlige kundeundersøkelser.

Eiendommene som GC Rieber Eiendom utvikler skal ha et fleksibelt design, slik at man gjerne kan bruke eiendomsgruppen nærmere 100 år. GC Rieber Eiendom er opptatt av miljøstrategi, og derfor er det viktig å ha fleksible eiendommer som ikke må rives etter 15 år, men som kan om nødvendig brukes til andre formål. Det gjennomføres ukentlige møter hvor driftsrelaterte forhold tas opp, hvor også daglig leder er tilstede. Ellers bruker daglig leder også å besøke sine leietakere så ofte som mulig for å blant annet kartlegge leietakertilfredshet.

### **5.2.2 Norwegian Property (NPRO)**

Det er definert en overordnet målsetting om hva selskapet skal gi av avkastning til sine aksjonærer. Dette er et mål som har liten verdi for selskapets ansatte eller leietakere, og NPRO har bevisst valgt å ikke kommunisere utad mål for aksjonærene. Følgelig har NPRO omdefinert sin målsetting til en visjon, som skal være NPROs ledestjerne som man kontinuerlig jobber mot og kanskje aldri når, og som sier noe om ønsket posisjon i forhold til sine konkurrenter.

Det er utviklet et strategidokument for NPRO som går over en tre års periode, hvor strategidokumentet er oppe til revisjon hvert år. Det vil si at hvert år ser man tre år frem i forbindelse med strategiplanen. Det viktigste med denne prosessen er imidlertid analysene som er gjort i forkant, ettersom det er dette som gir kunnskap og troen på hvor man skal i fremtiden. Strategidokumentet er i utgangspunktet bare en oppsummering.

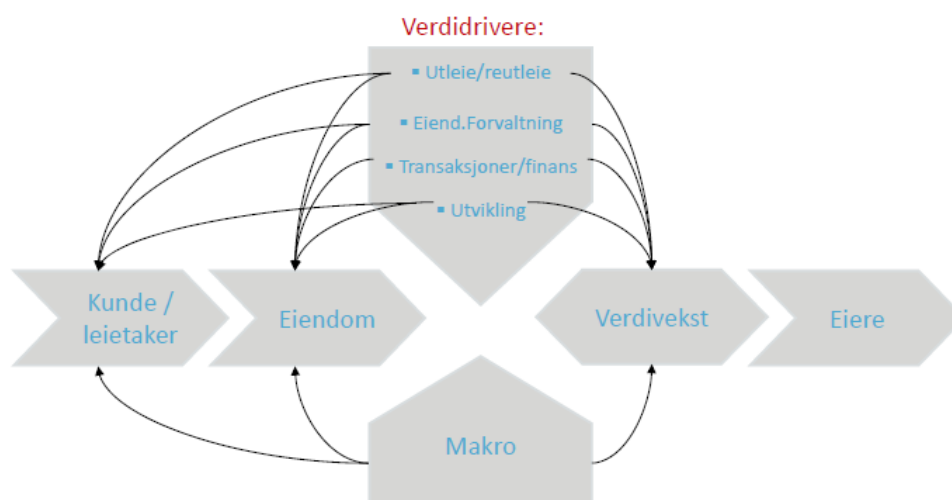
Analysearbeidet består av en fremskrivning av norsk økonomi, ettersom eiendom i stor grad er drevet av makrobildet. NPRO ser blant annet på befolkningsutvikling, renter og økonomiske rammebetingelser, og bryter deretter ned i det områdene NPRO er posisjonert i. Dette analysearbeidet kan også lede til nye områder NPRO bør posisjonere seg i, eventuelt utvide eksisterende områder.

Det er ledergruppen som gjennomfører arbeidet med strategien, med input fra fagpersoner internt i organisasjonen, samt hjelp fra eksterne aktører på makro. Ledergruppen består av administrerende direktør, og lederen innenfor hver av avdelingene Marked og Utleie, Drift og Forvaltning, Utvikling og Transaksjoner og Finans. Bakgrunnen for at lederne for hver avdeling er med i ledergruppen, er for at de ikke skal utelukkende fokusere på sin avdeling, men være i stand til å se helheten i hele organisasjonen. Deretter har de et årlig seminar med styret, hvor det er styret som skal vedta strategien. Det er sjeldent behov for en bred involveringsprosess i utviklingen av strategien, ettersom en årlig revisjon sjeldent medfører store endringer. Kun i 2010 når selskapet sto ovenfor store strategiske endringer, ble samtlige ansatte involvert.

NPRO vurderer kontinuerlig selskapets tilgang på ressurser for å nå de fastsatte målene, det er ikke kun et tema som tas opp ved den årlige revisjonen av strategien. Dette aktualiserer seg gjennom rapporteringen i NPRO, hvor målene følges opp månedlig. Men i 2010 når selskapet stod ovenfor store strategiske endringer, ble behovet for kompetanse, IT-støtte og kapital vurdert. Gjennomgangen av NPROs tilgang på ressurser, samt fremtidige behov, resulterte blant annet i nytt IT-system, en dobling av antall ansatte, og en oversikt over behovet for finansiering for å realisere målene en hadde satt. Samme år startet kartleggingen av renomméet til NPRO, hvor det ble gjennomført undersøkelse om hvordan selskapet ble oppfattet utad. Denne undersøkelsen ga en meget hard dom og viste at selskapet hadde et dårlig renommé. Dette resulterte i at det ble utarbeidet en handlingsplan for hvordan man skulle bygge NPRO og rette opp i det dårlige renomméet. Bakgrunnen for at dette ble prioritert høyt, var at man så det var en stor korrelasjon mellom godt renommé og det å tiltrekke seg gode ansatte, tiltrekke kapital, andel reforhandlede leiekontrakten, samt tiltrekke seg nye leietakere. Omdømme var viktigere enn man trodde, og i ettertid har NPRO vært det selskapet som har vokst kraftigst på omdømmemålinger.

NPRO har utviklet et enkelt verdidriverkart som er en viktig del av forståelsen av eiendom (figur 9). Denne består av ytre faktorer som Makro og verdidrivere som NPRO kan påvirke som utleie/reutleie, forvaltning, transaksjoner og finans, og utvikling.

**Figure 9 NPROs Verdidriverkart**



Før man iverksatte de strategiske endringene i 2010, hadde NPRO outsourcet samtlige verdidrivere. Verdiskapingsanalysen medførte at i forbindelse med de strategiske endringene valgte å organisere de faktiske verdidriverne som utleie/reutleie, forvaltning og utvikling i egen organisasjon. Bransjen har nok generelt fokusert mye på selve produktet eiendom, altså at verdikjeden består av eiendom. I så fall er fokuset å skape verdivekst på den spesifikke eiendommen, hvor en verdivekst på denne bidrar til verdi for eierne. I så fall glemmer man der hvor det hele starter og slutter, nemlig kunden og leietakeren. Fokuset på kunden/leietakeren er veldig viktig for hvordan NPRO tenker, og bidrar til at man i større grad fokuserer på hele verdikjeden. Én ting er å få kunden inn, men det viktigste er hvordan beholde kunden.

Tidligere eide NPRO et selskapet som heter Norgani, som var et hotellselskap med 27 000 hotellsenger i Norge, Sverige, Danmark og Finland. Det var et stort investeringsbehov, noe som for øvrig kontoreiendommene også hadde. Enkelt sagt hadde NPRO verken kompetanse eller finansiell evne til å eie begge deler, og man anså mulighetene for å lykkes med et kontorselskap som større enn hotellselskap. I dette ligger også en tro på at dersom man skal bli god i noe, må man bli god på én ting.

Én gang pr måned har NPRO allmøter, for å sørge for at samtlige trekker i samme retning. Strategien brytes ned på avdelingsnivå og på operasjonelle planer, og det er lederen i hver avdeling som også er med i ledergruppen, som er ansvarlig for å orientere og motivere de ansatte. Disse avdelingslederne skal være ledelsens person i sin avdeling.

Det er definert kritiske suksessfaktorer innenfor hver avdeling; utleie/reutleie, forvaltning, transaksjoner og finans, og utvikling. Det er en viss dynamikk i måten man følger opp de kritiske suksessfaktorene, det vil si at man vektlegger de forskjellige suksessfaktorene basert på situasjonen selskapet er i. For eksempel nå er selskapet i en fase hvor prosjekter er under ferdigstilling og løpende kontantstrøm er viktig. Ettersom det fremdeles gjenstår en del utleie av de ferdigstilte lokalene, vektlegges de kritiske suksessfaktorene i utleieavdelingen i møtene. Det er utviklet tre suksessfaktorer pr avdeling. Man forsøker å gjøre det så lite komplekst som overhodet mulig, og velger derfor å fokusere kun på det viktigste. Når alt kommer til alt, er det ikke så mye som må gjøres om man bare gjør de viktigste tingene. NPRO vektlegger i liten grad årsak-virkning-sammenhenger, og har i større grad gått over på å være mer aktivitetsstyrte. Det vil si at de fokuserer på å sette mål, og deretter iverksetter aktiviteter som må gjennomføres for å nå de fastsatte målene, og følger disse opp.

I forbindelse med budsjettprosessene hvert år, diskuteres mål for hvert av suksessfaktorene. Budsjettprosess og strategiprosess følger hverandre hvert år, og det er i sammenheng med dette at man setter våre mål. Dette sikrer at strategien er i samsvar med budsjettet. Samtlige mål er kvantifiserbare, slik at man vet til enhver tid hvorvidt man har oppnådd de fastsatte mål. Målene går over forskjellig tidshorisont, hvor man for eksempel har utviklet et mål over en treårs periode med flere delmål underveis. Dette handler om å hele tiden sette mål som er oppnåelige.

Én gang i året gjennomføres det et møte i ledergruppen, hvor både suksessfaktorene og målene er rammen for møtet. Bakgrunnen for at det ikke gjøres oftere, er at dette skal være et målepunkt og ikke noe som til det daglige er oppe som et tema. Noe av det viktigste NPRO gjør, er å vurdere korrektive tiltak, det vil si å vurdere iverksatte tiltak og eventuelle nye tiltak. Tiltakene vurderes månedlig i ledergruppens møter.

NPRO arbeider kontinuerlig for å bli bedre i måten ting gjøres på. Vi trenger å bli bedre på å følge opp på aktivitetsnivå enn på mål. Det er aktivitetene som skal føre til at man når målene, og dersom lederen kun fokuserer på mål, altså hva som skal oppnås uten å diskutere hvordan de skal oppnås, blir man ikke bedre.

Alle ansatte i NPRO omfattes av en tredelt bonusordning. Dette går blant annet på verdiene (hvordan selskapet blir oppfattet), kollektiv prestasjon (hele selskapet), og prestasjon innenfor egne områder. Dette måles på grad av måloppnåelse, hvor bonusen utgjør en %-sats av årslønnen.

I ledergruppen har man også ukentlige møter, hvor administrerende direktør følger opp de øvrige avdelingslederne ved å gå gjennom referat og de kritiske tingene fra forrige møte. I disse møtene kommuniseres det utad viktigheten av å definere mål og fokus på de kritiske suksessfaktorer. Bakgrunnen for dette er en oppfatning om at dersom administrerende direktør ikke snakker om mål og suksessfaktorer, gjør hvertfall ikke de ansatte det.

Det er få eiendomsselskaper som fokuserer på hvordan det er å drive et selskap, veldig mange har fokus på enkelteierdommer. Konsekvensen av dette er å unnlate å bygge strukturkapital i selskapet. Noe av de viktigste tingene NPRO nå har gjort er å bygge opp et selskap som er noe annet enn bare et kontorfellesskap, men et selskap hvor man har bygget strukturkapital sammen med humankapital. Med strukturkapital menes all kunnskapen som ligger i systemer og rutiner for hvordan NPRO gjør det. Dette gjør at de har evnen til å håndtere større ting, samt evnen til å tiltrekke seg gode folk.

### **5.2.3 Forsvarsbygg**

Den overordnede målsettingen fremkommer i virksomhetsgrunnlaget til Forsvarsbygg, hvor det blant annet står at målsettingen til Forsvarsbygg er å utvikle fremtidens eiendomsløsninger for et fremtidsrettet norsk forsvar. Frem til nå er det utviklet strategier på forskjellig nivå i Forsvarsbygg. Den overordnede strategiplanen for et fremgangsrikt Forsvarsbygg gjelder i tidsperioden frem til 2025. Arbeidet på denne strategien ble igangsatt i 2011, og tok totalt et halvt år å utarbeide. Videre har man brutt den overordnede strategiplanen i viktige satsningsområder i perioden fra 2013-2016 som skal nettopp bidra til et fremgangsrikt Forsvarsbygg.

Strategien sier noe visjonen, forretningsidéen, og verdier som skal prege Forsvarsbygg tenkning og atferd. Videre er det en beskrivelse av hovedtrekkene fra forrige strategiperiode, status og fremtidens utfordringer. Viktige utviklingstrender innenfor drivkreftene (teknologisk utvikling, arbeidsprosesser og læring, offentlig sektor, bygg og eiendomsbransjen, og Forsvaret) og en handlingsplan med prioriterte tiltak er også noe som fremkommer i strategiplanen.

Det hele startet med et foredrag fra FFI (Forsvaret forskningsinstitutt) om hvordan Forsvarsbygg skulle bidra til Forsvaret operative evne i fremtiden. Videre hadde man bistand fra et konsulentbyrå i selve strategiprosessen. Utfordringen var imidlertid å få god forankring og eierskap til strategien. Følgelig ble det gjennomført heldags workshop hvor topplederne, fagforeningene, kommunikasjonsavdelingen, økonomistaben og strategi- og utviklingsstaben var representert. Én til to av lederne for hvert av forretningsområdene var også representert. Hensikten med dette var at samtlige skulle få en forståelse og eierskap til hvilken retning Forsvarsbygg skulle bevege seg i.

Det var Strategi- og utviklingsstaben med lederne for hvert av forretningsområdene som hadde ansvaret for å gjennomføre det strategiske arbeidet, og som gjennomførte workshopene. En viktig del av det strategiske arbeidet, var at det ikke var lederne innenfor hvert av forretningsområde sitt ansvar å videreformidle de strategiske føringerne til de ansatte innenfor hver av forretningsområdene. I stedet ble det utarbeidet et skriv på én side hvor all nødvendig informasjon lå. Bakgrunnen for dette er at de strategiske elementene ikke skal videreformidles basert på ledernes subjektive oppfatning, noe som kunne medført sprikende budskap ut i organisasjonen. Utover det nevnte skrivet, gjennomfører Strategi- og utviklingsdirektør møter med toppledelsen, for å sikre at det strategiske arbeidet blir forankret i ledelsen.

Nylig er det besluttet at Forsvarsbygg skal kun forholde seg til én strategi, og ikke utarbeide strategier for hvert av forretningsområdene i tillegg. Bakgrunnen for dette er at etter en strategiperiode på tre år, så man tendenser til at strategiene innenfor hvert av forretningsområdene var i ferd med å sprike fra hverandre. Vi skal jobbe mot samme mål, følgelig vil man med å utvikle en enhetlig strategi og i stedet utvikle handlingsplaner for hvert av forretningsområdene i større grad arbeide for felles mål. Samtidig vil det være svært tidsbesparende og man effektiviserer den strategiske



prosessene. Det ble insourcet flere tjenester i Forsvarsbygg. Sikkerhetstjenester (alarmsystemer) var for eksempel en tjeneste som ble insourcet ettersom Forsvarsbygg hadde fysiske sikring fra før i organisasjonen, og at kombinasjonen mellom fysisk og elektronisk sikring var fornuftig. Ser det egentlig som hensiktsmessig å ha kontroll på store deler av verdikjeden, men spørsmålet er imidlertid hvor langt man skal dra det ut. Slik vi oppfatter det nå, holder egentlig Forsvarsbygg på med for mye, og nå er renholdstjenestene i ferd med å bli outsourcet.

Det ble gjennomført en Seven-S-analyse, som er en analyse som kartlegger hvor godt bedriften er posisjonert for å oppnå de tilsiktede målene i forhold til kulturen i organisasjonen, kompetansen, strukturen og systemet, lederstilen, personalet og strategien. Samtlige av disse elementene ble vurdert, og dannet et grunnlag for de fire strategiske satsningsområdene:

- Strategisk porteføljestyring
- Helhetlig leveranser
- Konkurransedyktighet
- Kompetanse- og ledelsesutvikling (kultur, holdning og etikk)

Årsaken til at Balanced Scorecard ble implementert var for å ha et hjelpemiddel for å omsette strategien selskapet hadde lagt. Tilbake til 2004 ble det for første gang kjørt som et pilotprosjekt på deler av organisasjonen, så ble det sakte med sikkert implementert i samtlige forretningsområder etter hvert. Det var Strategi- og utviklingsavdelingen sammen med en konsulent som valgte å ta i bruk modellen. Modellen er ikke tilgjengelig for hele organisasjonen, men hvert av forretningsområdene får vite hva de blir målt på og hva som er av betydning. Det viktigste for oss er at samtlige ledere på de forskjellige nivåene forstår strategien og bidrar til å følge opp på det man blir målt på, uten at medarbeiderne trenger å sette seg inn i verken strategien eller balanced scorecard metodikken.

Forsvarsbygg har definert følgende perspektiver:

Tjenesteytelser → Økonomi → Interne prosesser → Mennesker og læring

Noe av den viktigste forskjellen fra en privat eiendomsvirksomhet hvor det økonomiske/finansielle perspektivet er plassert øverst i hierarkiet, er det for en statlig

eiendomsaktør som Forsvarsbygg kunden/brukeren/samfunnet som er plassert øverst. Forsvarsbygg er til for Forsvaret og skal bidra gjennom EBA at man får et fremtidsrettet Forsvar.

I stedet for kritiske suksessfaktorer, kaller Forsvarsbygg det for styringsparametre noe som kan sammenlignes med KPI'er. Det var over 90 rapporteringspunkter på det meste, nå er det redusert til ca 60 stk. Det defineres flere styringsparametre innenfor hvert av måleparameterene på hva man skal styres mot. Det lages handlingsplaner og defineres tiltak for hvert av styringsparametrene, og som man årlig følger opp på grad av gjennomføring. Eventuelle nye tiltak skal forankres og godkjennes i ledermøtene som er én gang pr måned. Det lages en rapporteringsoversikt for hvert av styringsparametrene. Det vil si en beskrivelse av hvem som er ansvarlig for oppfølging og hvordan rapporteringen skal foregå.

De fleste måleparameterene er kvantitative, det vil si at de gir et eksakt svar på hvorvidt målet er nådd. Samtidig kan det ofte foreligge kvalitative analyser bak hver måleparameter. Videre går målene som man følger opp gjerne over forskjellig tidsperspektiv, og resultatene fra målingene blir kommunisert videre til hvert av forretningsområdene. For eksempel innenfor «verdibevarende forvaltning» utføres det flere målinger av tilstandsgrader for forskjellige bygninger, slik at man gjennomfører tiltak på bygningene som trenger det mest. Brorparten av vedlikeholdsmidlene som benyttes skal være basert på tilstandsgraden på de forskjellige bygningene.

Målkartet og de forskjellige måleparameterene gjennomgås i ett av de to ledermøtene man har hver måned. I disse ledermøtene gjennomgås gjerne to til tre mål som er de mest kritiske basert på en fargekode (rød, gul, grønn). Målet som er knyttet opp mot økonomi gjennomgås hver måned. Dersom for eksempel ett av styringsparametrene har en fargekode som er helt rød, er det den ansvarlige for denne styringsparameteren som må redegjøre for bakgrunnen i ledermøtet. Bakgrunnen for dette har med disiplin og ansvarliggjøring å gjøre.

I tillegg til ledermøtene som foregår én gang pr måned, gjennomfører Administrerende direktør og Økonomi direktør noe som de kaller styringsdialog med lederen innenfor hvert av forretningsområdene fem ganger pr år. Agendaen for møtet er da gjennomgang av styringsparametrene. Bakgrunnen for dette er for å erstatte behovet for rapportering

med styring i stedet, og for å redusere “avstanden“ mellom Administrerende direktør og leder for hvert av virksomhetsområdene.

Ulempene med bruken av Balanced Scorecard er at det ofte kan bli for mange styringsparametere, og derigjennom utfordrende å prioritere riktige tiltak. Fordelen er at man sikrer en helhetlig rapportering og styringsmodell, slik at det ikke er rom for subjektive vurderinger.

## **6. Diskusjon**

Resultatene fra undersøkelsen som er gjort, viser at det er relativt stor forskjell på innholdet i GC Rieber Eiendom, Norwegian Property og Forsvarsbyggs strategiprosess, samt på hvilken måte de implementerer og følger opp strategien for å oppnå selskapenes langsiktige målsettinger. Samtidig ser man flere likhetstrekk på det som fremkommer i teorikapittelet og hvordan det gjøres praksis. I dette kapittelet diskuteres teori opp mot praksis for hvert av forskningsspørsmålene nevnt i kapittel 2, og deretter avsluttes med en konklusjon på problemstillingen.

### **6.1 Hvilke elementer kan strategiplanen inneholde?**

Ifølge Wit og Meyer (2010) definerer strategien de viktigste retningslinjene og planene for at selskaper skal nå sine mål. I undersøkelsene som ble gjennomført, var det ingen tvil om at samtlige hadde definert viktige retningslinjer for hvordan selskapene skulle nå deres overordnede mål, men innholdet strategiplanene til selskapene varierte.

GC Rieber Eiendom har trolig ikke utviklet en konkret strategiplan slik Roos et al. (2014) skisserer, ettersom strategiprosessen til selskapet er en kombinasjon av tilsikt og utilsikt og at selskapet vil således stå “fritt“ til å vurdere enhver mulighet som måtte dukke opp. Samtidig er det interessant at selskapet til tross for dette har belyst en rekke av de forholdene som Roos et al. (2014) fremhever. Blant annet fremkommer det i intervjuet med selskapet at de har en konkret målsetting om å befestes seg som den ledende innenfor kundetilfredshet i Bergen området. Videre er det i henhold til selskapets hjemmeside utviklet en konkret forretningsidé og visjon som bygger opp om den overordnede målsettingen slik det fremkommer i intervjuet. Det kan diskuteres hvorvidt visjonen til selskapet som fremkom i dokumentundersøkelsen i kapittel 5.1.1 beskriver et ønsket fremtidsbilde slik den ifølge Roos et al., (2014) skal gjøre. Men den

oppfyller i det minste ett at visjonens tre funksjoner, en legitimerende funksjon ved at den er overbevisende ovenfor samfunnet ved at selskapet satser på langsiktighet og aktivt eierskap i å utvikle og drifte byens næringseiendommer.

Forretningsidéen derimot er lang og innholdsrik, og får frem samtlige forhold som Roos et al., (2014) mener forretningsidéen skal svare på. Blant annet formålet med organisasjonen som er å drive langsiktig byutvikling, og hvilke behov og hvem kunden er ved at selskapet skal utvikle fleksible og moderne næringsbygg for dem som kan skape verdier ved samlokalisering.

Når det gjelder den strategiske analysen av eksterne faktorer, er det ikke utarbeidet en full PESTEL analyse, men selskapet har allikevel kartlagt flere forhold som påpekes i denne modellen. Blant annet økonomiske forhold som da selskapet besluttet å redusere eksponeringen mot oljerelaterte virksomheten for seks år siden, samt miljømessige forhold ettersom selskapet anser høy BREEAM-klasse gir et konkurransemessig fortrinn i fremtiden, og at dette skal være et satsningsområde for selskapet.

Den eneste form for analyse av interne faktorer, synes å være en kartlegging av de verdiskapende aktivitetene, ettersom selskapet skal ha kontroll på samtlige av disse aktivitetene som er i direkte relasjon mot leietakeren, det vil si de primære aktivitetene i henhold til Michael Porters generiske verdikjede i figur 1. Fordelen med dette, er at GC Rieber Eiendom raskt kan identifisere endringer i leietakers preferanse og deretter tilpasse seg etter dem. Ifølge Roos et al., (2014) kan det være hensiktsmessig å gjennomføre en analyse av selskapers ressursbeholdning slik det illustreres i tabell 2, ettersom dette kan bidra til å kartlegge bedriftens fremtidige behov for ressurser for å realisere bedriftens visjon og forretningsidé. I intervjuet fremkommer det ikke at selskapet gjennomfører slike analyser, men samtidig gjennomføres det kartlegginger både på renommé og egenkapitalandel. Dette vil antakelig gi en indikasjon på fremtidig behov for relasjonsressurser, organisasjonsressurser og monetære ressurser slik det fremkommer i tabell 2.

Norwegian Property som er et børsnotert selskap har andre krav til rapportering enn øvrige aksjeselskap, samtidig er det nærliggende å tro at børsnoterte selskap som i mange tilfeller har et mer profesjonelt styre, i større grad fremlegger konkrete

strategiske planer. Som det fremkommer i dokumentundersøkelsen i kapittel 5.1.2, er det utviklet langsiktig målsettinger som har gitt grunnlag for utvikling av selskapets strategi. Disse målsettingene ble under intervjuet oppgitt å være både målsettinger på avkastning til aksjonærene, samt mål som gikk på hvordan selskapet skulle fremstå i markedet.

Selskapets strategiprosess bestod både av en visjon, forretningsidé og mål, noe som er i tråd med den tradisjonelle tilnærmingen til oppbygging av en strategi hentet fra Roos et al., (2014). Visjonen er enkel og presis, men er verken noe spesielt ambisiøs eller overbevisende om at selskapet er av viktig betydning for samfunnet. Det antas imidlertid at visjonen bidrar til å skape motivasjon og engasjement innad i organisasjonen, og oppfyller dermed ett av de tre funksjonene en visjon bør dekke. Forretningsidéen får frem at formålet med organisasjonen er å skape verdivekst, og den beskriver hvilket behov den skal dekke ved å tilby førsteklasses næringseiendommer i attraktive klynger i de største byene. Den beskriver samtidig hvem som er deres kunder, nemlig store solide private og offentlige aktører.

Som det fremgår i intervjuet med Norwegian Property, anses analysearbeidet som gjøres i strategiprosessen som noe av det vesentligste, da resultatene fra disse analysene bidrar til kunnskap om hvor man skal i fremtiden. Det er resultatene fra disse analysene som oppsummeres i det endelige strategidokumentet. Sammenlignet med PESTEL analysen som Roos et al., (2014) henviser til i tabell 1, kartlegger Norwegian Property noen av elementene som er opplistet i denne, blant annet en analyse av økonomiske forhold som økonomiske rammebetingelser, renteutvikling og utviklingen i makroøkonomien. Også sosiokulturelle forhold kartlegges, for eksempel befolkningsutvikling. Ellers kan man stille spørsmålstegn til årsaken til at selskapet ikke prioriterer øvrige forholdene i PESTEL analysen, så som teknologiske forhold og miljømessige forhold ettersom dette antakelig vil være av vesentlig faktor dersom man skal tilby førsteklasses næringseiendom, og særlig når kundegruppen deres er store solide aktører.

Videre fremkommer det i oppsummeringen fra intervjuet at selskapet har gjennomført en analyse av bedriftens tilgang på ressurser. I tråd med Roos et al., (2014) anbefaling ble det gjennomført en omfattende kartlegging i 2010 i forbindelse med når selskapet stod ovenfor store strategiske endringer, hvor det gikk fra å være et diversifisert

eiendomsselskap til å bli et rendyrket kontoreiendomsselskap. De så blant annet på behovet for menneskelige ressurser slik som kompetanse og ferdigheter som blant annet medførte en dobling av antall ansatte, organisasjonsressurser hvor man endret til nytt IT system, samt utarbeidet en handlingsplan for å rette opp i det dårlige renomméet selskapet hadde.

I tillegg til kartleggingen av behovet for ressurser, gjennomførte Norwegian Property en verdiskapingsanalyse på nesten lik linje med Michael Porters generiske verdikjede illustrert i figur 1. Verdiskapingsanalysen bidro til forståelse av de faktiske verdidriverne som selskapet kunne påvirke internt i egen organisasjon. Dette resulterte i at Norwegian Property gikk fra å ha outsourcet samtlige verdidrivere før de strategiske endringene ble iverksatt, til å organisere samtlige i egen organisasjon. Dette henger også sammen med handlingsplanen om å rette opp i det dårlige renomméet selskapet hadde.

Forsvarsbygg på sin side er et forvaltningsorgan som er underlagt av Forsvarsdepartementet, og som det fremkommer i dokumentundersøkelsen i kapittel 5.1.3 skal selskapet operere forretningsmessig både ovenfor kundene, eierne og samfunnet. Selskapets overordnede målsetting er å utvikle fremtidens eiendomsløsninger for et fremtidsrettet norsk forsvar. Denne målsettingen er grunnlaget for den relativt omfattende strategiprosessen som fremgår av intervjuet med selskapet, hvor selskapet hittil har utarbeidet strategier på flere nivåer i organisasjonen, det vil si innenfor hvert av de åtte forretningsområdene. I henhold til Wit og Meyer (2010), skal en strategi og en strategisk beslutning være noe som er gjeldende over lengre tid, videre skal sammenhengen mellom de strategiske beslutningene bidra til å posisjonere selskapet. At det da er utarbeidet strategier innenfor hvert av forretningsområdene, totalt åtte strategier i ett selskap antas å være i det meste laget, ettersom man kan forvente hvert av forretningsområdene antakelig ønsker å posisjonere sitt forretningsområde og glemmer selskapet som helhet. Dette fremkommer også i intervjuet med selskapet, da de nylig besluttet at for fremtiden skal det kun utarbeides én strategi for selskapet, og i stedet utarbeide handlingsplaner for hvert av forretningsområdene. Dette synes å være svært fornuftig, da selskapet erfarte at flere strategier bidro til å øke avstanden mellom forretningsområdene og gjorde at man ikke arbeidet mot et felles mål. Samtidig bidrar endringen til en effektivisering av en svært tidkrevende strategiprosess for fremtiden.

Til tross for endringene, er elementene i strategiprosessen det samme bare det er komprimert i én strategi.

Forsvarsbygg sin strategiplan inneholder som det fremgår i intervjuet en visjon og forretningsidé. Visjonen er til en viss grad ambisiøs ved å uttrykke at selskapet skal utvikle fremtidens eiendomsløsninger, samtidig antas det at visjonen kan bidra til å skape en motivasjon blant ansatte i organisasjonen ved at dem hele tiden må tenke nytt for å utvikle nye eiendomsløsninger. Den har ikke noe legitimerende funksjon ved å overbevise om at selskapet er av viktig betydning for samfunnet. Forretningsidéen uttrykker på en enkel og konsis måte samtlige forhold Roos et al., (2014) mener den skal gi svar på, både formålet og behovene den skal dekke som er å ivareta og løse forsvarssektørens behov for eiendom, bygg og anlegg. Kunden kommer klart frem som er forsvarssektoren.

Forsvarsbygg gjennomfører også en analyse av eksterne forhold tilnærmet PESTEL analysen i henhold til kapittel 3.2.2. Som det fremgår av intervjuet med selskapet, kartlegges fremtidens utfordringer og viktige utviklingstrender innenfor blant annet teknologisk utvikling, arbeidsprosesser og læring, offentlig sektor, bygg og eiendomsbransjen og ikke minst Forsvaret. Øvrige forhold som antas å være av betydning for Forsvarsbygg, men som ikke fremkommer i intervjuet er blant annet kartlegging av miljømessige forhold ettersom selskapet har en visjon om å utvikle fremtidens eiendomsløsninger. Gjenvinningsmuligheter ved avhending og miljøeffektive løsninger for eksisterende og nybygg for forsvarssektoren er følgende vesentlig for arbeidet mot å nå visjonen. Ved at Forsvarsbygg i tillegg utarbeider en handlingsplan med prioriterte tiltak som et ledd i strategiplanen, gjør at selskapet beskriver på hvilken måte en skal løse nevnte utfordringer noe som er i samsvar med Roos et al., (2014) anbefaling ved strategisk analyse av eksterne faktorer.

Når det gjelder den strategiske analysen av interne faktorer, fremgår det av intervjuet at selskapet gjennomfører en Seven-S-analyse, hvor den kartlegger hvorvidt kulturen i organisasjonen, kompetansen, strukturen og systemet, lederstilen, personalet og strategien gjør at selskapet er godt posisjonert for å nå de fastsatte målene for selskapet. Denne form for analyse har flere likhetstrekk med modellen Roos et al., (2014) fremhever i tabell 2.

Med fordel kunne Forsvarsbygg vurdert å kartlegge hvorvidt selskapet har tilgang på nødvendig kapital for å realisere de fastsatte målene med hensyn på tilstandsgraden.

Det fremkommer i årsrapporten for 2014 at en ny metode for registrering av eiendommer for forsvarssektoren, resulterte i at flere eiendommer ble registrert i Forsvarsbygg. Tilstandsgraden ved eiendommene er kartlagt, og i 2014 var det ikke nok økonomiske midler i Forsvarsbygg til oppnå ønsket utvikling på tilstandsgraden. Såkalte «tidstyver» ble også kartlagt i 2014, og for 2015 er det besluttet at disse interne tidstyvene i egen organisasjon skal reduseres som et ledd i effektivisering av egen virksomhet. Videre fremkommer det basert på kundeundersøkelse at Forsvarsbygg må forbedre kommunikasjonen med Forsvaret og forbedre vedlikeholdsarbeidet. Disse forholdene indikerer at selskapet har en form for verdiskapingsanalyse, hvor selskapet gjennomgår forhold som er av verdi for deres kunde og arbeider for å redusere kostnadene forbundet med dem. Dette er tråd med Ånesland og Halén (2003) beskrivelse av verdiskapingsanalysen, som uttrykker at hensikten med denne analysen er å gjennomføre kostnadsbesparende tiltak samt øke verdiskapingen.

Som det fremgår av dokumentundersøkelsen, besluttet Forsvarsdepartementet at Forsvarsbygg skal overta forvaltning av bolig og kvarter, og samtidig skal renholdstjenestene ut på det åpne markedet. I forhold til Michael Porters verdikjedeanalyse i figur 1, virker det noe underlig at slike strategiske beslutninger kommer fra Forsvarsdepartementet og ikke Forsvarsbygg som er forvaltningsorganet og som antakelig kjenner best de verdiskapende aktivitetene som er av verdi for Forsvaret.

## **6.2 Hvordan implementere strategien?**

Det er en kjensgjerning at selskapers evne til å iverksette den fastsatte strategien i stor grad blir oversett, ettersom 70 % av årsakene til at ledelsen i selskaper ikke lykkes er dårlig utførelse av strategien og ikke valg av strategi (Niven, 2002).

I intervjuet med GC Rieber Eiendom fremkommer det at både administrasjonen og styret bidrar med innspill som kan være av strategisk betydning for selskapet. Utover dette fremkommer det ikke at det er noen form for involvering av øvrige ansatte i det strategiske arbeidet. Følgelig er det grunn til å tro at det er en viss fare for det Niven (2002) kaller for «Vision Barrier» kan oppstå, altså at selskapet ikke lykkes med sin



strategi på grunn av at ansatte ikke forstår den. Samtidig fremkommer det tidligere i drøftelsen at det trolig ikke er utarbeidet noen konkret strategiplan, ettersom den gjeldende strategien for selskapet er en kombinasjon av tilsiktet og utilsiktet. På denne måten kan det antas at faren for «Vision Barrier» i mindre grad er tilstede siden strategien på en måte “går seg til underveis“.

I dokumentundersøkelsen fremkom det at selskapet har en ordning med overskuddsdeling, altså dersom man oppnår fastsatte avkastningskrav kan overskuddet utover dette skjønnsmessig fordeles på de ansatte inntil én månedslønn. Følgelig er det en fare for at selskapets ansatte streber etter å maksimere den årlige avkastningen, noe som kan gå på bekostning av de langsiktige målsettingene selskapet har satt. Dette er hva Niven (2002) kaller for «People Barrier» i figur 2 hvor belønninger er knyttet opp mot kortsiktige finansielle mål, og således kan bidra til at den langsiktige strategien ikke nås. Samtidig er det nærliggende å tro at GC Rieber Eiendom er blant majoriteten av selskapene som ikke knytter budsjetter opp mot selskapets strategi ettersom de til dels har en strategi som “går seg til underveis“. Dette er nok et eksempel på hvor Niven (2002) mener at kortsiktige økonomiske mål prioriteres til fordel for den langsiktige strategien.

Videre er det siste forholdet som Niven (2002) nevner som årsaker til at selskaper ikke lykkes med sine strategier, nemlig at ledelsen som oftest glemmer å bruke tiden på å forstå den underliggende verdiskapingen og i stedet fokuserer utelukkende på finansielle resultater. Hvorvidt ledelsen i GC Rieber Eiendom fokuserer på finansielle resultater fremfor den underliggende verdiskapingen kommer ikke klart frem i datainnsamlingen. Samtidig understrekes det i intervjuet at ledelsen besøker leietakere for å følge opp på leietakertilfredshet, noe som selskapet anser som en viktig drivkraft, samt deltar ofte på de ukentlige møtene i organisasjonen hvor driftsrelaterte forhold gjennomgås. På denne måten unngår selskapet at ledelsen utelukkende iverksetter tiltak basert på finansielle resultater.

I Norwegian Property fremgår det av intervjuet at det er ledergruppen i selskapet som arbeider frem strategien med input fra fagpersoner i egen organisasjon, og deretter gjennomfører seminar med styret hvor strategien skal vedtas. Dette synes å være fornuftig, da man kan forvente at det er lederne for hver av avdelingene som har best

forutsetning for å definere det Wit og Meyer (2010) mener en strategi skal inneholde, nemlig de viktigste retningslinjene og planene for å nå de fastsatte mål. Samtidig fremkommer det at når selskapet står ovenfor store strategiske endringer på lik linje som i 2010, gjennomføres det en bred involveringsprosess med samtlige ansatte i utviklingen av selskapets strategi. Ved at det ble gjennomført allmøter én gang pr måned, hvor strategien brytes ned avdelingsnivå og operasjonelle planer, bidrar til å øke ansattes forståelse for strategien og at de i større grad lykkes med iverksettelsen av strategien.

De ansatte i Norwegian Property er også omfattet av en bonusordning, men denne bonusordningen er tredelt slik at man ikke kun blir vurdert på hvorvidt selskapet oppnår de kortsiktige finansielle målsettingene, men også hvorvidt selskapet blir oppfattet utad, prestasjon for selskapet som helhet samt innenfor egen avdeling. På denne måten unngår selskapet at incentivene utelukkende er knyttet opp mot kortsiktige finansielle mål som går på bekostning av de langsiktige målsettingene slik Niven (2002) kaller «People Barrier».

I Norwegian Property er det ikke slik som Niven (2002) poengterer som en kilde til at selskaper ikke lykkes med implementeringen av strategien, nemlig at selskapet ikke knytter budsjettene opp mot strategien. Som det fremkommer i intervjuet, gjennomføres budsjettprosesser og strategiprosesser parallelt hvert år, slik at strategien er i samsvar med budsjettet. Videre fremgår det av intervjuet at ledergruppen i selskapet har ukentlige møter hvor de vesentligste kritiske suksessfaktorene og mål gjennomgås. Dette viser at selskapets ledelse ikke kun fokuserer på finansielle resultater, men i større grad diskuterer den underliggende verdiskapingen, noe som ifølge Niven (2002) øker sannsynligheten for å lykkes med implementeringen av strategien.

Forsvarsbygg på sin side hadde bistand fra et konsulentselskap i strategiprosessen, og gjennomførte heldags workshop med blant annet topplederne, fagforeningene, kommunikasjonsavdelingen, økonomiavdelingen, avdelingen for strategi –og utvikling, samt lederne innenfor hvert av forretningsområdene. Bakgrunnen for at disse workshopene ble gjennomført var blant annet som også Niven (2002) fremhever, nemlig å sikre en forståelse og eierskap til hvilken retning Forsvarsbygg skulle bevege seg. På lik linje som Norwegian Property, var det administrasjonen som arbeidet frem strategien. Mer spesifikt var det strategi –og utviklingsavdelingen og lederne for hvert

av forretningsområdene som hadde hovedansvaret for gjennomføringen av den strategiske prosessen. Deretter ble det utarbeidet et skriv på én side hvor nødvendig informasjon for å forstå selskapets strategiske retning var beskrevet. Dette bidro til å sikre at samtlige ansatte kan forstå selskapets strategi, og at strategien som kommuniseres er lik for alle, ikke en beskrivelse som er basert på lederens subjektive oppfattelse innenfor hvert forretningsområde.

Hvorvidt det er resultatbaserte incentivordninger for selskapets ansatte er lite trolig, da det verken fremkommer i intervjuet eller i årsregnskapet for selskapet. Følgelig reduserer selskapet sannsynligheten for det Niven (2002) påpeker som risiko, nemlig at ansatte streber etter å oppnå kortsiktige målsettinger som går på bekostning av de langsiktige målsettingene. Det fremgår også av intervjuet at selskapet bruker verktøyet Balanced Scorecard, hvor perspektivene er tjenesteytelser, økonomi, interne prosesser og menneske –og læring. Dette bidrar til at budsjettprosessene inkluderes i implementeringen av strategien, noe som ifølge Niven (2002) gjør det lettere å knytte de finansielle ressursene opp mot selskapets langsiktige strategier. Videre bidrar verktøyet til at selskapet unngår at tiltak iverksettes på bakgrunn av faktisk oppnådde resultater i forhold til budsjett, men i større grad at tiltakene som iverksettes er målrettet og bygger opp om den faktiske verdiskapingen (Niven, 2002).

### **6.3 Hvordan sikre at organisasjonen holder fokus på det som er kritisk for å realisere strategien og målsettingene?**

Det er mange selskaper som til tross for å ha inspirerende visjoner og overbevisende strategier, sjeldent kan benytte disse vakre ordene til å justere ansattes handlinger i strategisk retning. Ifølge Gjønnnes og Tangenes (2014) bør selskaper rette fokuset mot selskapenes faktiske verdiskapende aktiviteter, og oversette strategien til et mer operativt nivå. Som det fremgår i kapittel 3.2.5, har Robert Kaplan og David Norton forsket på nye metoder for prestasjonsmåling, ettersom deres påstand er at kun finansielle mål for prestasjon var ineffektivt.

GC Rieber Eiendom har ikke noen verktøy tilsvarende den balanserte målstyringsmodellen til Kaplan og Norton. Det henger antakelig tett sammen med at

selskapets strategi er en kombinasjon av tilsiktet og utilsiktet, og ifølge Niven (2002) tar den balanserte målstyringsmodellen utgangspunkt i selskapets strategi. Men til tross for dette er selskapet bevisst på en rekke forhold som normalt fremgår i en strategiplan, følgelig burde det ikke være noe i veien for at selskapet kan operasjonalisere de strategiske planene og i større grad følge opp de faktiske verdiskapende aktivitetene.

Som det fremkommer tidligere i drøftelsen, er selskapets målsetting å befestes seg som den ledende innenfor leietakertilfredshet. Videre fremgår det av intervjuet at selskapet fokuserer på at de ansatte kontinuerlig skal være tilstede for sine leietakere, og gjerne ofte snakke med dem. Dette er et tiltak for å øke leietakertilfredsheten, noe som antakelig har gitt resultater ettersom de årlige leietakerundersøkelsene viser at selskapet er blant landets ledende aktører på leietakertilfredshet. Men selskapet mangler fremdeles et målesystem som balanserer det finansielle resultatet og de faktiske verdidriverne i selskapet. I henhold til den balanserte målstyringsmodellen som Niven (2002) presenterer, har GC Rieber Eiendom kun tatt utgangspunkt i kunde perspektivet. Å kun fokusere på kundertilfredshet er av begrenset verdi dersom den ikke bidrar til finansielle resultater, følgelig kunne det vært hensiktsmessig å definert hvorvidt gjennomføringen av eventuelle tiltak bidrar til ønsket finansiell målsetting.

Videre kan det til en viss grad argumenteres for at selskapet praktiserer også det perspektivet som Niven (2002) kaller for interne prosesser. Bakgrunnen for dette er at selskapet har identifisert at det å være tilgjengelig og snakke sammen med leietakeren, samt det å tilrettelegge for et slags cluster med virksomheter som kan trekke synergier på hverandre, har verdi for leietakeren.

Som det fremgår av intervjuet, har selskapet alltid vært organisert på samme måte som det er i dag, og i følge respondenten er det ikke vært behov for å gjøre noen endringer verken med kompetansenivået eller systemet i organisasjonen. Hvorvidt det faktisk er forsøkt kartlagt er usikkert, men ifølge Niven (2002) kalles dette for infrastrukturperspektivet og er svært viktig for å kunne lykkes med målene for både de interne prosessene, i kunde perspektivet og i det finansielle perspektivet.

Norwegian Property har utviklet en egen form for prestasjonsstyring som har flere likhetstrekk med den balanserte målstyringsmodellen som Niven (2002) presenterer. Blant annet har selskapet utviklet kritiske suksessfaktorer som beskriver forhold som

må oppnås for at selskapet skal realisere strategien. Disse kritiske suksessfaktorene er fordelt på forskjellige avdelingen. Det vil si som det fremgår av intervjuet at det skilles mellom utleie/reutleie, forvaltning, transaksjon –og finans, samt utvikling. Fordelen med dette er at det er enklere å fokusere på viktige forhold innenfor hver avdeling, og at man i større grad kan prioritere å følge opp den avdelingen som for eksempel er i en kritisk fase, slik respondenten i intervjuet eksemplifiserer ved at selskapet er nå inne i en fase med ferdigstillelse av prosjekter og at det fremdeles gjenstår en del utleie. Ulempen er imidlertid at man ikke vil få til en årsak-virkning-sammenheng mellom de kritiske suksessfaktorene når det skilles mellom avdelinger. Følgelig får man kun en mengde enkeltvise kritiske suksessfaktorer som ikke beskriver hvordan strategien skal gjennomføres. Hadde selskapet i stedet gjort slik som det fremkommer i boken til Niven (2002), hvor man skiller mellom perspektiver, er det enklere å samkjøre de kortsiktige handlingene med den overordnede strategien.

Hvert år diskuteres mål for hver av de kritiske suksessfaktorene, og samtlige mål skal være kvantitative slik at selskapet vet til enhver tid hvorvidt målet er oppnådd. Dette er i tråd med anbefaling fra Niven (2002) og helt vesentlig ettersom det er lite hensiktsmessig å måle noe uten at man vet om målet er innfridd. Som det fremgår av intervjuet, har målene forskjellig tidshorisont, men hvorvidt selskapet har utarbeidet langsiktige mål over en periode på 10 – 30 år kommer uklart frem i intervjuet. I de månedlige møtene selskapets ledergruppe gjennomfører, vurderes både allerede iverksatte tiltak og eventuelle nye tiltak som skal bidra til måloppnåelse. Ifølge Niven (2002) er vurdering av tiltak siste del av den balanserte målstyringsmodellen og således en viktig del, og som det fremgår av intervjuet med selskapet anses dette også for dem å være noe av det viktigste med møtene ledergruppen gjennomfører, samtidig som referat og kritiske forhold fra tidligere møter gjennomgås. Denne prosessen kan i stor grad sammenlignes med Gjønnnes og Tangenes (2014) modell for ledelsesmøte ved den balanserte målstyringsmodellen som fremkommer i figur 5.

Forsvarsbygg på sin side har siden 2004 tatt i bruk verktøyet balansert målstyring som et hjelpemiddel for å omsette strategien til selskapet. Ettersom selskapet er et statlig forvaltningsorgan, er det ikke finansielle prestasjoner som er den overordnede målsettingen slik som det er for GC Rieber Eiendom og Norwegian Property. For

Forsvarsbygg er det først og fremst å bidra til et fremtidsrettet forsvar som er den overordnede målsettingen, og således er balansert målstyring slik Niven (2002) et effektivt verktøy, hvor selskapet kan rette fokuset mot de faktiske verdiskapende aktivitetene for Forsvaret. Dette fremkommer også klart av intervjuet, ettersom selskapet har byttet plass mellom det finansielle perspektivet og kunde perspektivet, slik at kundeperspektivet, eller det som Forsvarsbygg kaller tjenesteytelser er plassert øverst. Ellers er rammeverket tilnærmet likt slik det fremgår i boken til Niven (2002), hvor interne prosesser og menneske –og læring er de to siste perspektivene. Innenfor hvert av disse perspektivene er det utviklet det som Forsvarsbygg kaller styringsparametere, som har omtrentlig samme funksjon som de kritiske suksessfaktorene. På denne måten kan Forsvarsbygg bruke styringsparametere i rammeverket for å beskrive “veien til målet“, fra tjenesteytelse perspektivet til menneske –og lærings perspektivet.

Hvorvidt det i praksis lar seg gjøre å beskrive “veien til målet“ er imidlertid usikkert, ettersom Forsvarsbygg hadde på det meste over 90 styringsparametere som nå er redusert til 60 stk, og under samtlige skal det defineres mål og prioritere tiltak. Som det også fremgår av intervjuet, er ulempen med så mange styringsparametere at det er krevende å prioritere riktige tiltak. Videre kan man stille spørsmålsteget til hvorvidt samtlige styringsparametere oppfyller kriteriene til Niven (2002) om blant å være betydningsfulle og relevante for strategien. Et annet forhold som er av betydning er å gjøre en kost/nytte vurdering av hvor aktuelle samtlige styringsparametere er, ettersom å følge opp 60 styringsparametere med påfølgende mål og tiltak i seg selv antas å kreve at det investeres i teknologi for å samle inn all informasjon. Samtlige styringsparametere var katalogisert på tilsvarende måte som det fremkommer i modellen til Niven (2002) i tabell 3.

Videre fremgår det av intervjuet at selskapets måleparametre er kvantitative, det vil si at de gir et eksakt svar på hvorvidt målet er nådd. Dette er hva Gjønnnes og Tangenes (2014) kaller en lag indikator, og med fordel kunne Forsvarsbygg i tillegg vurdert når de har så mange som 60 styringsparametere å også ha lead indikatorer, som gir aksjonærbarhet og veiledning til hvordan målet skal nås. Som det fremgår i dokumentundersøkelsen, foreligger det en strategi med tidshorisont mot 2025, samt

kortere perioder som har en varighet på tre år. Følgelig kan man slå fast at det foreligger også langsiktige mål over en tiårsperiode.

Forsvarsbygg har organiserte ledelsesmøte hver måned hvor måleparametrene gjennomgås. Disse ledelsesmøtene kan på lik linje med Norwegian Property sammenlignes med Gjønnnes og Tangenes (2014) sin modell for ledelsesmøte, hvor de mest kritiske måleparametrene basert på fargekoder gjennomgås og hvor eventuelle nye tiltak forankres og godkjennes. I tillegg til disse ledelsesmøtene, har administrerende direktør møte sammen med økonomi direktør og leder for hvert av virksomhetsområdene, hvor agendaen for møtet er gjennomgang av styringsparameterne. Bakgrunnen for dette er å redusere avstanden i hierarkiet mellom administrerende direktør og leder for hvert av virksomhetsområdene og for å redusere behovet for rapportering. Dette viser også ovenfor selskapets ansatte at det er tydelig vilje i ledelsen til å benytte det som et ledelsesverktøy, som er en viktig forutsetning for å lykkes med den balanserte målstyringsmodellen.

## 7. Konklusjon

Som det fremgår i kapittel 2, er målsettingen med oppgaven å gi svar på hvordan et selskap som har sine primære oppgaver innenfor langsiktig eiendomsutvikling og forvaltning kan utvikle en strategi som bidrar til måloppnåelse. Følgende problemstilling er utledet:

*Hvordan utvikle en strategi som bidrar til langsiktig måloppnåelse?*

- 1. Hvilke elementer kan strategiplanen inneholde?*
- 2. Hvordan implementere strategien?*
- 3. Hvordan sikre at organisasjonen holder fokus på det som er kritisk for å realisere strategien og målsettingene?*

I de tre selskapene jeg har undersøkt, er det klare likhetstrekk på innholdet i selskapenes strategiprosess, hvor samtlige har definert en visjon, forretningsidé, samt overordnet målsetting. Ettersom det i undersøkelsen for GC Rieber Eiendom og Norwegian Property fremkom at begge selskapene skulle oppnå en form for verdivekst, var ambisjonsnivået til begge når det gjaldt mål for verdiskaping overraskende lavt, ettersom det ikke er definert noen overordnet målsetting hvor dette konkretiseres. Som det fremgår av teorien, bør selskaper våge å sette seg høye og ambisiøse mål, ettersom dette bidrar til økt prestasjon. Videre har Norwegian Property og Forsvarsbygg lagt stor vekt på den strategiske analysen, hvor begge har en form for analyse som kan sammenlignes med PESTEL, verdiskapingsanalysen, samt analyse av deres tilgang på ressurser for å realisere fastsatte mål. I tillegg har Forsvarsbygg som et ledd i det strategiske arbeidet utviklet handlingsplaner med prioriterte tiltak basert på viktige utviklingstrender selskapet står ovenfor. GC Rieber Eiendom på sin side har i mindre grad vektlagt den strategiske analysen sammenlignet med de to andre selskapene. Bakgrunnen for dette kan tenkes at de to øvrige selskapene er i en helt annen divisjon når det gjelder areal de disponerer over og således ser større nytteverdi i å gjennomføre strategiske analyser, samtidig har ikke GC Rieber Eiendom hatt like mye fokus på selve strategiutarbeidelse. Både empiri og teori påviser at den strategiske analysen er viktig for å kartlegge selskapenes konkurranseposisjon, og for å kartlegge selskapenes evne til å iverksette og opprettholde den fastsatte strategien.



Som det fremkommer i undersøkelsene, er det stort sett administrasjonen med bistand fra avdelingslederne som arbeider frem strategien basert på selskapenes fastsatte mål. Dersom selskapene står ovenfor store organisatoriske endringer, kan man gjøre som Norwegian Property å gjennomføre allmøter med samtlige ansatte og bryte strategien ned på et operativt nivå. Alternativt kan man som Forsvarsbygg dersom størrelsen på organisasjonen tilsier at allmøter ikke er gjennomførbart, utarbeide et dokument på én side hvor hele strategien er oppsummert. Dette bidrar til økt forståelse blant ansatte, og støttes av teorien som en viktig forutsetning for å lykkes ved implementeringen. Videre bør selskaper unngå å tilrettelegge for incentivordninger blant de ansatte som kun er knyttet opp mot finansielle målsettinger slik det fremgår hos GC Rieber Eiendom. Dette kan bidra til at ansatte fokuserer på å oppnå de kortsiktige finansielle målene som går på bekostning av de langsiktige målene. Dersom selskapet skal praktisere incentivordninger, bør man i tilfelle velge for eksempel en tredelt løsning slik som praktiseres hos Norwegian Property hvor en eventuell bonus er knyttet opp mot økonomisk resultat, hvordan selskapet er oppfattet utad, samt hvordan selskapet presterer som helhet og innenfor egen avdeling.

For å sikre at det holdes fokus på det som er kritisk for å realisere selskapenes strategi og mål, må ledelsen gå i førersetet om å operasjonalisere planene og deretter fokusere på selskapenes faktiske verdiskapende aktiviteter. GC Rieber Eiendom har iverksatt konkrete tiltak som selskapet anser som verdiskapende, men ettersom det ikke foreligger en konkret strategiplan eller en sammenheng i aktivitetene, beskriver man ikke hvordan strategien skal gjennomføres ved å kun definere enkeltstående tiltak. Norwegian Property har tatt det noe lenger ved å fokusere på kritiske suksessfaktorer innenfor hver av avdelingene i selskapet, og sikrer således at man fokuserer på flere avdelinger som kan være av betydning for realisering av strategien. Men også her får man ikke årsak-virkning-sammenhengen som leder til realisering av strategien, ettersom man kun definerer viktige suksessfaktorer i hver av avdelingene, uten å se disse i sammenheng med de øvrige perspektivene. Ved at Forsvarsbygg har implementert balansert målstyring, sikrer dette at selskapet legger vekt på selskapets faktiske verdiskapende aktiviteter. Dette gjøres ved å definere styringsparametere (suksesskriterier) i en årsak-virkning-sammenheng fra den overordnede målsettingen som er knyttet opp mot tjenesteleveranse, deretter det økonomiske perspektivet, interne

prosesser og til slutt menneske og læring. Ikke nok med at styringsparameterne må være av betydning for strategien, må de samtidig variere slik at de både gir eksakt svar på hvorvidt dem er oppnådd og gir aksjonærbarhet til hvordan målet skal nås.

For å unngå at det ikke skal bli et for omfattende rapporteringssystem, bør ledelsen gjøre som det både praktiseres i Norwegian Property og Forsvarsbygg, nemlig at ledelsen deltar på månedlige møter å følger opp tidligere iverksatte tiltak og eventuelt deltar i beslutningen om å iverksette nye tiltak for å nå de kritiske suksessfaktorene og målene som er satt. Ut i fra empirien og teorien er det ikke hensiktsmessig å utarbeide nye strategiske planer årlig for eiendomsselskaper, dette er i stedet noe som bør gjøres for eksempel hvert femte år og at man i stedet som Norwegian Property følger opp årlig på viktige strategiske målepunkter.

## Referanse

- ANDERSSSEN, D. A. 2010. *UTVIKLINGEN TIL MÅL OG MÅLSETTINGER I BYGG- OG ANLEGGSPROSJEKTER*. Master thesis, Institutt for bygg, anlegg og transport. Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.
- FORSVARSBYGG. 2015. *Om Forsvarsbygg* [Online].  
<http://www.forsvarsbygg.no/Om-Forsvarsbygg/>.
- GJØNNES, S. H. & TANGENES, T. 2012. *Økonomi- og virksomhetsstyring: Strategistøtte ved prestasjonsstyring, ressursstyring og beslutningsstøtte*, Bergen, Fagbokforlaget.
- GJØNNES, S. H. & TANGENES, T. 2014. *Økonomi- og virksomhetsstyring: Strategistøtte ved prestasjonsstyring, ressursstyring og beslutningsstøtte*, Bergen, Fagbokforlaget Vigmonstad & Bjørke AS.
- GRØNTVEIT, J. & LUND, K. H. 2010. *Unknown*. Master thesis, Institutt for byggekunst, prosjektering og forvaltning. Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.
- HEWLETT, C. A. & KAUFMANN, G. 2008. *Strategy for Real Estate Companies*, Washington, D.C., Urban Land Institute.
- ITTNER, C. D. & LARCKER, D. F. 2003. Coming Up Short On Nonfinancial Performance Measurement. *Harvard Business Review*. Harvard business school publishing corporation.
- JACOBSEN, D. I. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?*, Kristiansand, Høyskoleforlaget AS - Norwegian Academic Press.
- KLAKEGG, O. J. 2006. Målformulering i store statlige investeringsprosjekter. In: CONCEPT-PROGRAMMET (ed.) *Concept rapport Nr 6*. Trondheim: Institutt for bygg, anlegg og transport. Norges teknisk- naturvitenskapelige universitet.
- NIVEN, P. R. 2002. *Balanced Scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results*, New York, John Wiley & Sons, Inc.,.
- OLSSON, N. 2011. *Praktisk rapportskrivning*, Trondheim, Tapir Akademiske Forlag.
- OLSSON, N., FRYDENBERG, S., JAKOBSEN, E. W., JESSEN, S. A., SØRHEIM, R. & WAAGØ, L. 2007. Investorers vurdering av prosjekters godhet. In: CONCEPT-PROGRAMMET (ed.) *Concept rapport Nr. 20*. Trondheim: Institutt for bygg, anlegg og transport. Norges teknisk- naturvitenskapelig universitet.
- ROOS, G., KROGH, G. V., ROOS, J. & BOLDT-CHRISTMAS, L. 2014. *Strategi - en innføring*, Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke.
- WIT, B. D. & MEYER, R. 2010. *Strategy: Process, Content, Context*, United Kingdom, Cengage Learning EMEA,.
- ÅNESLAND, T. & HALÉN, A.-A. 2003. *Utvikling av verdikjeden oppstrøms for Trebyggeriet AS*, Grimstad, [Forfatterne].

# Vedlegg 1

## Intervjuguide GC Rieber Eiendom

- Takk for å stille opp til intervju
- Presentasjon av meg selv
  - Min bakgrunn og stilling
- Presentasjon av tema
  - Bakgrunn for valg av tema
  - Valg av tema
  - Problemstilling
- Orientering om intervjuforløp
  1. Er det utviklet noen overordnet målsetting for GC Rieber Eiendom?
  2. Hvor lang tidsperspektiv går disse over, og utvikles det også delmål underveis?
  3. Er det utviklet en strategiplan for hvordan de fastsatte målene skal nås?
  4. Hvem har deltatt i utviklingen av strategien?
    - a. Går den over noen spesiell tidshorisont?
  5. Hvor stor del av verdikjeden har GC Rieber Eiendom hånd om?
  6. Har GC Rieber eiendom stått ovenfor store endringer (organisatoriske), som blant annet har medført behov for å tilegne seg ressurser?
  7. Hva var årsaken til endringene som ble iverksatt?
  8. Er det gjennomført noen øvrige analyser, for eksempel SWOT?

9. På hvilken måte sørger dere for at organisasjonen kontinuerlig arbeider for at selskapet skal nå deres målsettinger, er det utviklet for eksempel kritiske suksessfaktorer?
  
10. På hvilken måte følger leder av GC Rieber Eiendom opp at det kontinuerlig arbeides for å nå selskapets overordnede målsetting?
  - a. Er det fastsatte møtetidspunkt?
  - b. Hva er typisk agenda?

## Vedlegg 2

### Intervjuguide Norwegian Property

- Takk for å stille opp til intervju
- Presentasjon av meg selv
  - Min bakgrunn og stilling
- Presentasjon av tema
  - Bakgrunn for valg av tema
  - Valg av tema
  - Problemstilling
- Orientering om intervjuforløp
  - Fase 1: Spørsmål om strategiprosessen
  - Fase 2: Spørsmål om implementering og oppfølging av strategi

#### **FASE 1 - STRATEGIUTARBEIDELSE**

1. Hvordan ble egentlig NPRO til?
2. Har NPRO definert en overordnet målsetting?
3. Strategi definerer bedriftens viktigste retningslinjer og planer for å nå fastsatte mål. Er det utviklet en langsiktig strategiplan for NPRO for å nå den overordnede målsettingen, og i korte trekk hva inneholder denne?
4. Hvem har vært involvert i utviklingen av strategien?
5. Ble det på noen tidspunkt i strategiutarbeidelsen vurdert hvilke ressurser NPRO har tilgjengelig, samt hva de fremtidige behovene er for å realisere målene som er satt? Og var det behov for endringer?
6. En verdiskapingsanalyse tar for seg hele verdikjeden, og bidrar til forståelse for hva de verdiskapende aktivitetene er og sammenhengen mellom disse.

Har en slik analyse blitt gjennomført hos dere, og i så fall ble gjort noen endringer for å forbedre eller opprettholde verdien for deres leietaker?

7. Ble det gjennomført andre analyser i forbindelse med strategiutarbeidelsen, for eksempel SWOT-analyse?
8. Før vi går over i neste fase, kan du si noe om deres strategiske valg? Hva var årsaken til strategiske endringene som ble gjort i forbindelse med kjøp/salg av Norgani?

## **FASE 2 – IVERKSETTE OG OPPFØLGING (BALANSERT MÅLSTYRING)**

Undersøkelser viser at 70 % av årsakene til at ledelsen i bedrifter ikke lykkes er dårlig utførelse av strategien, og ikke nødvendigvis valg av strategi.

- a. De fleste ansatte forstår ikke strategien, og vet følgelig ikke hvilke beslutninger som bidrar til måloppnåelse.
  - b. Incentivordninger og belønninger er knyttet opp mot kortsiktige finansielle mål, og ikke de langsiktige strategiske ambisjonene. Kampen om å nå de kortsiktige målene kan gå på bekostning av den langsiktige verdien for bedriften.
  - c. Majoriteten av bedriftene knytter ikke budsjetter opp mot strategien.
  - d. Flesteparten av ledere fokuserer på å analysere finansielle resultater, og vurderer handlinger på bakgrunn av faktisk oppnådd resultater ihht budsjett.
9. Ved iverksettelse av NPROs strategi, på hvilken måte ble dette videreformidlet til de ansatte?
  10. Fra en tidligere presentasjon av NPRO, fremkom det at dere hadde beskrevet virksomhetens kritiske suksessfaktorer.
    - a. I hvilke deler/perspektiver i organisasjonen er det definert kritiske suksessfaktorer?

- b. Hvor mange suksessfaktorer har dere, og har det vært et problem med for mange?
  - c. Er det utviklet noen årsak-virkning-sammenheng mellom de kritiske suksessfaktorene?
11. Defineres det mål for hvert av suksessfaktorene?
- a. Blir disse målene kommunisert videre til ansatte?
  - b. Er dette mål som kan gi eksakt svar på hvorvidt suksessfaktoren er oppnådd (kvantifiserbar) og/eller mål som gir "veiledning" til hvordan suksessfaktoren skal oppnås?
  - c. Går disse målene over forskjellig tidshorisont?
12. Gjennomføres det forberedte møter hvor de kritiske suksessfaktorene og eventuelle målene er rammen for møtet?
- a. I så fall hvem deltar på disse møtene og hvor ofte?
  - b. Vurderes eventuelle iverksatte tiltak, eventuelle nye i disse møtene?
13. Kan du nevne noen fordeler/ulempene med deres system for oppfølging av strategi og mål?
14. Har dere noen incentiv/bonus ordninger som er knyttet opp mot måloppnåelse? I så fall, opplever dere at de kortsiktige målene kan gå på bekostning av de langsiktige målene?
15. På hvilken måte bruker du som leder av NPRO definerte mål og suksessfaktorer i ditt daglige arbeid?
16. Er du av den oppfatning at strategien som foreligger, samt måten dere følger opp strategien på, bidrar til å rettlede NPRO til å gjennomføre de riktige aktivitetene og tiltak for å nå den overordnede målsettingen?



## Vedlegg 3

### Intervjuguide Forsvarsbygg

- Takk for å stille opp til intervju
- Presentasjon av meg selv
  - Min bakgrunn og stilling
- Presentasjon av tema
  - Bakgrunn for valg av tema
  - Valg av tema
  - Problemstilling
- Orientering om intervjuforløp
  - Fase 1: Spørsmål om strategiprosessen
  - Fase 2: Spørsmål om implementering og oppfølging av strategi

#### FASE 1 – STRATEGIUTARBEIDELSE

Strategi definerer bedriftens viktigste retningslinjer og planer for å nå fastsatte mål.

1. Hva er Forsvarsbygg overordnede målsetting?
2. Strategi definerer en virksomhets viktigste retningslinjer og planer for å nå fastsatte mål.  
Er det utviklet en strategiplan for Forsvarsbygg, og i korte trekk hva inneholder denne?
3. Er denne basert på en planlagt handling eller er den vokst frem som en naturlig utvikling av Forsvarsbygg?
4. Hvem har vært involvert i utviklingen av strategien?
5. For å få kartlagt en bedrifts kapasitet til å iverksette og opprettholde strategien, bør man analysere hvilke ressurser bedriften har eller har tilgang til.  
Ble det på noen tidspunkt i strategiutarbeidelsen vurdert hvilke ressurser Forsvarsbygg har tilgjengelig, samt hva de fremtidige behovene er for å realisere målene som er satt? Og var det behov for endringer?
6. En verdiskapingsanalyse tar for seg hele verdikjeden, og bidrar til forståelse for hva de verdiskapende aktivitetene er og sammenhengen mellom disse.

Har en slik analyse blitt gjennomført hos dere, og i så fall ble gjort noen endringer for å forbedre eller opprettholde verdien for deres brukere?

7. I forbindelse med strategiutarbeidelsen, ble det gjennomført noen analyser? For eksempel SWOT-analyse etc.

## **FASE 2: IVERKSETTE OG OPPFØLGING**

Undersøkelser viser at 70 % av årsakene til at ledelsen i bedrifter ikke lykkes er dårlig utførelse av strategien, og ikke nødvendigvis valg av strategi.

- a. De fleste ansatte forstår ikke strategien, og vet følgelig ikke hvilke beslutninger som bidrar til måloppnåelse.
- b. Incentivordninger og belønninger er knyttet opp mot kortsiktige finansielle mål, og ikke de langsiktige strategiske ambisjonene. Kampen om å nå de kortsiktige målene kan gå på bekostning av den langsiktige verdien for bedriften.
- c. Majoriteten av bedriftene knytter ikke budsjetter opp mot strategien.
- d. Flesteparten av ledere fokuserer på å analysere finansielle resultater, og vurderer handlinger på bakgrunn av faktisk oppnådd resultater ihht budsjett.

Forsvarsbygg bruker i dag et verktøy som kalles Balanced Scorecard.

8. Når ble dette verktøyet tatt i bruk, og hva var årsaken til det?
9. Hvem var involvert i iverksettelsen av dette verktøyet?
10. Balanced scorecard forteller bedriftens strategi gjennom mål og handlinger, og balanserer forholdet mellom forskjellige perspektiver. Hvilke perspektiver har Forsvarsbygg tatt høyde for?
11. Innenfor hvert av perspektivene skal det beskrives viktige forutsetninger for realisering av strategien, og disse uttrykkes gjennom det som kalles kritiske suksessfaktorer.  
Hvor mange kritiske suksessfaktorer har dere innenfor hvert av perspektivene, og er det satt noen kriterier for at disse suksessfaktorene skal tas inn i verktøyet?
12. Måleparametre er et verktøy som måler hvorvidt man har lyktes i å oppnå de kritiske suksessfaktorene, eller i hvilken retning (positiv/negativ) i oppnåelsen. Har Forsvarsbygg definert måleparametre som både gir eksakt svar på hvorvidt

dere har nådd suksessfaktoren, samt måleparametre som gir “veiledning“ til hvordan suksessfaktoren skal oppnås?

13. Hvor langt tidsperspektiv kan disse målene gå over?
14. Hvordan er disse måleparametrene kommunisert videre til ansatte?
15. Å “fortelle“ de kritiske suksessfaktorene gjennom en årsak-virkning-sammenheng mellom samtlige perspektiver, er det som gjør balanced scorecard til et effektivt kommunikasjonsverktøy og som forteller hva strategien handler om.  
Har Forsvarsbygg definert kritiske suksessfaktorer som logiske sammenhenger mellom hvert av perspektivene?
16. Gjennomføres det forberedte møter hvor nettopp dette verktøyet er rammen for møtet? I så fall hvem deltar på disse møtene, og hvor ofte?
17. Kan du nevne noen fordeler/ulempes med deres bruk av balanced scorecard?
18. Er du av den oppfatning at strategien som foreligger, samt verktøyet balanced scorecard, bidrar til å rettlede Forsvarsbygg til å gjennomføre riktige aktiviteter og tiltak for å nå den overordnede målsettingen?