

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE320E

Navn på kandidater: Kandidatnummer:

Erlend Aleksander Ruud 104

Magnus Ervik Fossheim 117

Thach Quoc Nguyen 120

Betydningen av de ansattes kompetanse for å gjennomføre eiendomsselskapets strategi i investeringsprosessen.
En case-studie av tre eiendomsselskap.

Dato: 07.12.2018

Totalt antall sider: 100

Abstract

The purpose of this study is to investigate the importance of the employees' competence in a real estate company to implement the real estate company's strategy in an investment process. We have conducted a case study of three leading Norwegian property companies, where we have interviewed eight persons with senior positions within each company. We had an inductive approach to the data collection, and an abductive approach in the discussion and the conclusion part.

Our results indicate that the competence of employees in real estate companies is essential for implementing the company's strategy in the investment process, and it is important to keep this competence continuing. The results were based on data about which competencies, and how the employees with this competence, contribute to an investment process in which there were to make a decision about whether a property is to be invested in. We also observed a great extent of empiricist consensus between our research and prior research of the investment process.

Literature search shows that there is limited research that investigates the connection between the topic of competence and strategy, associated with an investment process in a real estate company in Norway. This study is therefore considered to be particularly interesting for real estate companies who want insight into how they can utilize their employee skills in an investment process to implement their strategy.

Although these results have provided a better understanding of the importance of employees' competence to implement the real estate company's strategy in the investment process, it would be interesting if future research could have a wider approach and include additional real estate companies.

Forord

Denne masteroppgaven er utarbeidet høsten 2018 i femte semester på Master of Business Administration (MBA) studiet ved Nord Universitet. Oppgaven tilsvarer 30 studiepoeng og består av en kappe, en vitenskapelig artikkel og vedlegg.

Formålet med masteroppgaven er å undersøke hvilken betydning de ansattes kompetanse har for å gjennomføre eiendomsselskapets strategi i investeringsprosessen. Informanter fra totalt tre norske eiendomsselskap deltar i studiet. Dette studiet danner grunnlag for kappen og den vitenskapelige artikkelen. Artikkelen tilfredsstillende kravene til publisering i tidsskriftet Magma. Artikkelen redegjør for betydningen de ansattes kompetanse har for å gjennomføre eiendomsselskapets strategi i investeringsprosessen.

Kappen har en bredere tilnærming enn artikkelen, som er mer spisset. Kappen gjør rede for teoretiske og metodiske aspekter ved masteroppgaven. Videre utdyper kappen forskningsmetoden, og redegjør for valg og beslutninger underveis i prosessen. Avslutningsvis presenterer vi konklusjonen og våre tanker om eventuell videre forskning innenfor dette området.

I forbindelse med oppgaven har vi fått veiledning og støtte fra kontaktpersoner ved Nord Universitet. Vi vil med dette benytte anledningen til å takke vår veileder, Lars Anders Billström ved Nord Universitet, for meget god veiledning og støtte underveis i arbeidet. Vi vil også rette en stor takk til de tre anonymiserte eiendomsselskapene for å ha stilt ressurser til rådighet ved innsamling av data for case-studiene.

Oslo, 07.12.2018

Erlend Aleksander Ruud

Magnus Ervik Fossheim

Thach Quoc Nguyen

Sammendrag

Hensikten med denne oppgaven er å undersøke hvilken betydning de ansattes kompetanse i et eiendomsselskap har for å gjennomføre eiendomsselskapets strategi i en investeringsprosess. Det er blitt foretatt en case-studie av tre ledende norske eiendomsselskaper, hvor vi har intervjuet åtte personer med ledende stillinger innen hvert selskap. Vi har hatt en induktiv tilnærming til datainnsamlingen, og en abduktiv tilnærming i diskusjon og konklusjon.

Våre funn viser at kompetansen til de ansatte i eiendomsselskap har en vesentlig betydning for å gjennomføre selskapets strategi i investeringsprosessen, og det er viktig å beholde denne kompetansen fortløpende. Funnet ble basert på data om hvilke kompetanser, og hvordan de ansatte med denne kompetansen, bidrar inn i en investeringsprosess der det skal gjøres beslutning om det skal investeres i en eiendom. Det ble også observert stor grad av overensstemmelse av investeringsprosessen i empirien mot tidligere forskning innen emnet investeringsprosess.

Litteratursøk viser begrenset forskning som tar for seg koblingen mellom emnene kompetanse og strategi, i forbindelse med en investeringsprosess i et eiendomsselskap i Norge. Studiet anses derfor å være spesielt interessant for eiendomsselskaper som ønsker innsikt i hvordan de kan benytte deres ansattes kompetanse i en investeringsprosess for å gjennomføre deres strategi.

Selv om disse resultatene bidrar til en økt forståelse for betydningen av ansattes kompetanse for å gjennomføre eiendomsselskapets strategi i investeringsprosessen, kan framtidig forskning gjøre en bredere tilnærming ved å inkludere ytterligere eiendomsselskap.

Innholdsfortegnelse

1. Introduksjon	1
1.2 Formål - Purpose	3
1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål	3
1.4 Teoretisk begrensning	3
2. Teoretisk rammeverk.....	5
2.1 Kompetanse	5
2.1.1 Generell kompetanse	5
2.1.2 Kompetansedeling	6
2.2 Investeringsprosess.....	7
2.2.1 Generell investeringsprosess	7
2.2.2 Ulike steg i en investeringsprosess.....	9
2.3 Strategi	11
2.3.1 Generell strategi	11
2.3.2 Fem perspektiver på strategi	12
2.3.2 Cluster-strategi	14
3. Metode.....	18
3.1 Kontekst	19
3.2 Forskningsdesign.....	19
3.2.1 Forskningstilnærming.....	21
3.2.2 Forforståelse	21
3.3 Utvelgelse av selskaper	22
3.4 Datainnsamling.....	25
3.5 Analyse av data	28
3.6 Litteratursøk	30
3.7 Studiets begrensninger	31
3.8 Troverdighet og pålitelighet	32
3.8 Etske utfordringer.....	34
4. Resultat.....	35
4.1 Selskap A.....	35
4.2 Selskap B.....	40
4.3 Selskap C.....	44
5. Utvidet diskusjon og analyse.....	48
6. Konklusjon	52
Referanser.....	54
Vedlegg 1	1
Vedlegg 2	2
Vedlegg 3	3
Vedlegg 4	5
Vedlegg 5	8
Vedlegg 6	10
Vedlegg 7	14
Vedlegg 8	15

Figurliste

Figur 1:	Prisindeks på bolig i hele landet	1
Figur 2:	Mintzberg fem perspektiver på strategi	13
Figur 3:	Modellen viser at de ansattes kompetanse benyttes inn i investeringsprosessen for å gjennomføre selskapets strategi	48

Tabelliste

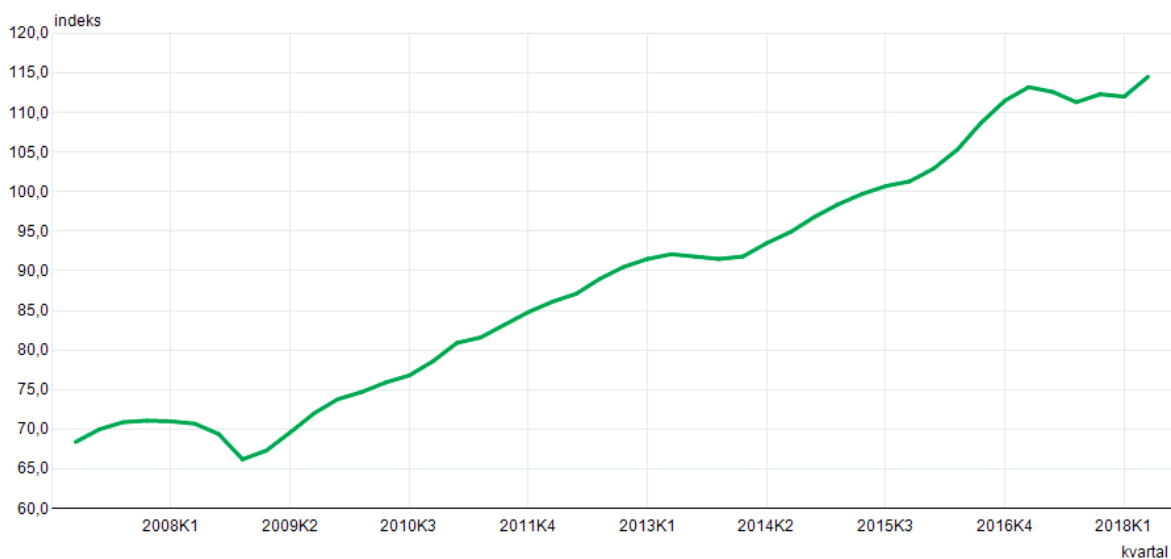
Tabell 1:	To definisjoner av investeringsprosessen	9
Tabell 2:	Rangering TKR og EKR mot gjennomsnitt i utvelgelse av selskap	24
Tabell 3:	Oversikt TKR og EKR for tre selskaper i vår studie	25
Tabell 4:	Oversikt over gjennomførte intervjuer	27

1. Introduksjon

Eiendomsmarkedet har hatt en sterk utvikling de siste tiårene (Hereng, 2011).

Boligprisveksten i Norge, og spesielt på Østlandet, har vært kraftig i de siste 10 årene (Statistisk sentralbyrå, 2018). I denne perioden har prisutviklingen for fast eiendom i Norge, både privat- og næringsseiendom blitt mer og mer omtalt i media, samfunnet og politikken for øvrig. Flere sammensatte faktorer er med å påvirke denne utviklingen. Den nedgående renteutviklingen (Smarte Penger, 2018) er en av faktorene som har bidratt til økt kjøpekraft og investering, og deretter presset opp prisene på eiendomsmarkedet. I takt med en økende befolkning i Norge, har også behovet for eiendom økt. I samsvar med sentralisering og urbanisering bygges det boliger og transformeres arealer til enhver tid, og folk bor tettere enn noen gang (Ellingsberg, 2017).

Prisindeks for brukte boliger, etter kvartal. Hele landet, Boliger i alt, Boligprisindeks, sesongjustert.



Kilde: Statistisk sentralbyrå

Figur 1: Prisindeks på bolig i hele landet (Statistisk sentralbyrå).

Underveis i denne perioden har også selskap innen eiendomsutvikling- og forvaltning blitt betraktelig profesjonalisert (Norsk Eiendom, 2018). Det har blitt flere spesialiserte og profesjonelle eiendomsaktører, og eiendomsmarkedet blir stadig mer interessant for private investorer som leter etter steder å plassere kapital. Det har ført til større aktivitet når det kommer til utvikling og utbygging av eiendom, det samme gjelder transaksjonsmarkedet.

Samtidig har det skjedd en endring hos eiendomsselskaper der man tidligere fokuserte på produktet, det vil si kun på eiendommene, fokuserer man nå i større grad på hvordan man kan anskaffe ansatte med kompetanse innenfor eiendom (Dychtwald, Erickson & Morison, 2006). Dette er kompetanse som går på marked, økonomi, utvikling og drift av eiendom. Selskap konkurrerer nå på grunnlag av kompetansen deres ansatte innehar, og ved å tiltrekke seg og beholde de mest kompetente menneskene kan selskapet ha bedre forutsetninger for å oppnå høyere markedsandel og økt fortjeneste (Smith, 2007).

I vår studie har vi studert tre ledende eiendomsselskap i Norge ved å se på hvilken betydning kompetanse har, for å gjennomføre selskapets strategi i investeringsprosessen. Tidligere har det blitt utført flere studier innen kompetanse, investeringsprosess og strategi som enkeltstående temaer, men ikke hvordan de relateres direkte til hverandre. Kunnskap om dette er viktig, fordi det kan bidra til høyere bevissthet rundt hvordan kompetansen bør anvendes for å gjennomføre strategien i en investeringsprosess. Selskap, som har investeringsprosesser som en naturlig del av deres forretningsaktivitet, kan også finne studiet interessant.

I de tre selskapene vi har studert er investeringsprosessen en del av en beslutningsprosess, og i eiendomsbransjen generelt er det viktig at kjøp-og salgsbeslutningene i investeringsprosessen er i henhold til den overordnede strategien (Hargitay & Yu, 1993). En studie (Krogh & Roos, 1995) argumenterer for at en solid konkurransedyktig strategi innebærer at selskapet også oppdager nye potensielle kilder til kompetanse. En annen studie (Nicolas, 2004) argumenterer for at kompetanseledelse har en merkbar innflytelse på en beslutningsprosess. En studie (McDonagh & Nichols, 2009) viste at det var en svak link mellom bedriftsstrategi og eiendomsstrategi blant selskaper som hadde en annen type kjernevirksomhet enn eiendom, og som eide en eiendom. Kompetanse anses som en viktig faktor for å kunne bidra til å utarbeide og gjennomføre en investeringsprosess, der informasjonen er av tilstrekkelig kvalitet, for å kunne gjennomføre en strategi. Ved å ha den rette kompetansen om et felt kan denne kompetansen gi verdifull innsikt i utarbeidelsen av en forretningscase i forbindelse med en investeringsprosess.

Denne spennende utviklingen er en av flere årsaker som trigget vår interesse og skapte engasjement i oppstarten av arbeidet med denne masteroppgaven. Ettersom bransjen nå har blitt profesjonalisert, mener vi det er viktig å belyse hvilken betydning de ansattes

kompetanse i utvalgte eiendomsselskaper har for å gjennomføre selskapets strategi i investeringsprosessen.

I denne masteroppgaven har vi skrevet en vitenskapelig artikkel som oppfyller publiseringskravene for tidsskriftet Magma, mens kappen fungerer som et komplement til artikkelen. Hovedforskjellen mellom artikkelen og kappen er at artikkelen spisser seg mot problemstillingen, mens kappen har et bredere perspektiv i diskusjons –og analysedelen.

1.2 Formål - Purpose

Formålet med studiet er å få en dypere innsikt i hvilken betydning de ansattes kompetanse i et eiendomsselskap besitter, for å kunne gjennomføre den satte strategien i en arbeidskontekst som investeringsprosess.

1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

Etterhvert som vi har prosessert datainnsamling og analyse i arbeidet med masteroppgaven, og senere utarbeidelsen, har problemstillingen vår utviklet seg. Vi innledet opprinnelig studieprosessen med nysgjerrighet om hvilke faktorer som var viktige å vurdere ved investering i næringseiendom. Problemstillingen har kontinuerlig utviklet seg underveis, da vi har hatt en induktiv tilnærming innledningsvis i studiet. Basert på informasjonen datainnsamlingen har vist oss, har vi kommet frem til følgende problemstilling:

Hvilken betydning har de ansattes kompetanse for å gjennomføre eiendomsselskapets strategi i investeringsprosessen?

Forskningsspørsmål:

- Hva slags strategisk tilnærming har selskapene til cluster-strategi?

1.4 Teoretisk begrensning

I vår studie er kompetanse begrenset til kunnskaper og ferdigheter. Som et eksempel i eiendomsbransjen, kan dette være kunnskaper eller ferdigheter som går på markedsforståelse i eiendomsmarkedet, økonomiforståelse for et eiendomsselskap, utvikling av en eiendom eller drift av eiendom. Investeringsprosess i denne oppgaven er begrenset til prosessen fra en eiendom vurderes for investering, frem til en beslutning tas om eiendom skal investeres i eller

ikke. Strategi er normalt et bredt begrep, men i denne studien begrenses begrepet til å kun gjelde strategien til et eiendomsselskap. Dette kan for eksempel være hvilke typer eiendommer de skal eie, hvor eiendommene deres er lokalisert og hvordan form for virksomhet selskapet ønsker å drive.

Vi bruker begrepet cluster i vår oppgave, fremfor det norske ordet klynge. Dette gjør vi da cluster er et definert begrep i eiendomsbransjen i Norge. Cluster er i vår oppgave begrenset til en konsentrasjon av eiendommer i et bestemt geografisk område.

I forskningsspørsmålet har vi begrenset oss til å kun se på hvordan strategisk tilnærming selskapene har til clusterstrategi.

2. Teoretisk rammeverk

Mange studier er gjort om emnene kompetanse, strategi og investeringsprosesser. En studie (Krogh & Roos, 1995) argumenterer for at en solid konkurransedyktig strategi innebærer at selskapet også oppdager nye potensielle kilder til kompetanse, som skyldes at kompetanseutvikling og konkurransefortrinn er tett relatert. Halawi, McCarthy & Aronson (2006) mener at mange selskap ikke forstår den strategiske betydningen av deres kompetansemidler i oppbygningen og opprettholdelsen av bærekraftig konkurransefortrinn. Selskap trenger ideelt sett en praktisk, men også teoretisk pålitelig modell, for kompetansestrategi.

En annen studie (Nicolas, 2004) argumenterer for at kompetanseledelse har en reell innflytelse på en beslutningsprosess. En studie (McDonagh & Nichols, 2009) viste at det var en svak kobling mellom bedriftsstrategi og eiendomsstrategi blant selskaper som hadde en annen type kjernevirksomhet enn eiendom, og som eide en eiendom. Disse studiene sier derimot ingenting om hvordan alle emnene er relatert til hverandre, i den forstand at hvordan ansattes kompetanse i et eiendomsselskap benyttes for å gjennomføre en strategi i en investeringsprosess.

I vårt teoretiske rammeverk har vi derfor fokusert på adskilte emner innenfor kompetanse, strategi og investeringsprosess. På bakgrunn av vår induktive tilnærming har vårt rammeverk tatt utgangspunkt i empirien. Senere i analyse- og diskusjonskapittelet har vi derimot vekslet mellom det teoretiske rammeverket og de empiriske funnene, og dermed jobbet mer abduktivt. For å gjennomføre strategien i investeringsprosessen må kompetanse og kompetansedeling ligge til grunn, derfor vil dette presenteres først, før vi tar for oss investeringsprosessen og strategi. I diskusjonsdelen vil vi forsøke å koble alt dette sammen i en modell basert på empiri. Dette gjør vi for at det skal bli mer hensiktsmessig å forstå hvilken betydning de ansattes kompetanse har for gjennomføringen av strategien i investeringsprosessen.

2.1 Kompetanse

2.1.1 Generell kompetanse

I 1959 definerte motivasjonspsykologen White kompetanse som: “individens kapasitet til å mestre krav de stilles overfor av omgivelsene“ (White, 1959). I en norsk studie har

kompetanse blitt definert som det å ha kunnskap, i kombinasjon med nødvendige egenskaper, holdninger og verdier til å kunne anvende denne kunnskapen (Lai, 2004). I en annen forskning defineres kompetanse som kvaliteten eller tilstanden til å være funksjonelt tilstrekkelig, eller å ha tilstrekkelig kunnskap, dømmekraft, ferdighet eller styrke til en bestemt plikt (Webster, 1981). Emnet kompetanse er hentet fra "competentia" (latin), som bokstavelig talt betyr enighet. Kun når det eksisterer en avtale eller passer mellom "kunnskap" (eller emne) og "oppgave", kan vi snakke om kompetanse. Det er således bare meningsfylt å diskutere kompetanse i en bestemt kunnskapsoppgave-kontekst, eller sagt på annen måte, kompetanse er både kunnskapsspesifikk og oppgavespesifikk (Von Krogh & Roos, 1995). En annen definisjon er at kompetanse er kunnskaper og ferdigheter organisert på en måte som muliggjør en best mulig verdiskapning i en virksomhet (Willie, 2003). I henhold til vår empiri ønsker vi en tilnærming til begrepet slik at det omfavner både kunnskaper og ferdigheter.

En nærliggende studie (Rantapuska & Ihanainen, 2008) undersøker hva slags kompetanse som brukes ved investering av IKT system. Her viste resultatet at taus kunnskap spiller en stor rolle for tre typer beslutningstakere; problemorientert beslutningstaker, produktorientert beslutningstaker og tilbyderorientert beslutningstaker. Det eksisterer flere definisjoner av taus kunnskap. En av definisjonene er at det er vanskelig å beskrive det verbalt, og at taus kunnskap er kunnskapen om teknikker, metoder og design som fungerer på bestemte måter og med visse konsekvenser, selv når man ikke kan forklare nøyaktig hvorfor (Seidler-de Alwis & Hartmann, 2008). Begrensningen i tidligere forskning om dette temaet, er relatert til at det er generisk i et selskap, og ikke i direkte betydning for den strategiske gjennomføringen i en investeringsprosess hos et eiendomsselskap.

2.1.2 Kompetansedeling

De ulike definisjonene for kompetanse viser at kunnskap er tett knyttet opp mot kompetanse i alle nevnte definisjoner. Et selskap kan besitte ulike kompetanser blant sine medarbeidere, og for at selskapet skal få høy uttelling for dette er det kritisk at kompetansene komplementerer hverandre, og at de komplementære kompetansene blir delt internt. Det er derfor viktig å ha fokus på at det legges til rette for deling av kompetansene. Von Krogh, Ichijo, & Nonaka (2000) mener det er avgjørende med kunnskapsdeling mellom ansatte for at et selskap skal ha organisatorisk suksess og innovasjon. Den ene siden av dette er å utnytte den kunnskapen som er i organisasjonen, mens den andre siden går ut på «å gjøre hverandre gode» ved å dele kunnskap.

Deling av kunnskap skjer ofte gjennom deltakelse i praktisk arbeid, der kollegaer har muligheten til å utveksle egne erfaringer og kunnskap gjennom problemløsende aktiviteter (Ardichvili, Page, & Wentling, 2003). Ved å dele kunnskap vil ansatte også ha muligheten for å reflektere, og å videreutvikle i større grad for å ivareta ønsket om kunnskapsutvikling. Samtidig er det også en forutsetning for deling av kunnskap at de ansatte er i direkte relasjon til hverandre (Filstad, 2010). Dette kan videre gi grobunn for utvikling av positive sosiale relasjoner, og en etablert felles forståelse av hvilken kunnskap som er viktig i selskapet, som dermed kan være avgjørende for selskapets konkurransefortrinn og hvor attraktivt den fremstår som arbeidsplass.

En annen faktor som er med å forbedre kunnskapsdeling er mellommenneskelig tillit i selskaper (Levin & Cross, 2004). Dette betyr at tillit fører til en generell tendens til å utveksle kunnskap, og øker sannsynligheten for at kunnskap blir mindre kostbar. Tillit øker også sannsynligheten for at kunnskap som er tilegnet fra en kollega, er tilstrekkelig forstått og tatt til seg på en måte som gjør at vedkommende er i stand til å anvende kunnskapen selv.

Begrensningen i tidligere forskning om dette emnet er relatert til at det er generisk i et selskap, og ikke i direkte betydning for den strategiske gjennomføringen i en investeringsprosess hos et eiendomsselskap. På bakgrunn av empiriske funn, og tidligere relevant litteratur, vil vi argumentere for implikasjoner på hvordan kompetansen kobles opp mot den strategiske gjennomføringen, i en investeringsprosess, hos et eiendomsselskap.

I kappen fokuserer vi på både generell kompetanse og kompetansedeling. I artikkelen har vi valgt å begrense antall definisjoner på kompetanse, og teorien rundt kompetansedeling er redusert. Teorien rundt kompetanse er med på å belyse hva slags funn som er gjort i tidligere forskning, slik at empirien kan kobles opp mot dette. Våre empiriske funn vil bli diskutert opp mot deler av tidligere forskning innenfor dette emnet.

2.2 Investeringsprosess

2.2.1 Generell investeringsprosess

Det finnes ulike definisjoner for hva som er et selskaps investeringsprosess. De ulike tolkningene av investeringsprosessen kan deles opp i to ulike hovedgrupper (Bergh, T & Dagousset, C, 2017).

I den første hovedgruppen blir investeringsprosessen sett på som ulike metoder eller kalkuleringer for evaluering av investeringer eller nye prosjekter (Coldrick, Longhurst, Ivey, & Hannis, 2005; Liberatore, 1987; Remer, Stokdyk, & Van Driel, 1993).

Evalueringsmetodene kan være både kvalitative og kvantitative. Metodene som oftest brukes er standard finansielle måltall slik som nåverdi, diskontert kontantstrøm eller kost/nytte analyser (Liberatore, 1987). Andre evalueringsmetoder kan være metoder som tar hensyn til risiko eller baserer seg på kundebehov gjennom markedsanalyser (Remer, Stokdyk, & Van Driel (1993). Det finnes mange ulike metoder, og det utvikles stadig flere. De nyere metodene inkluderer lineær programmering, scoringsmodeller og sjekklister Coldrick, Longhurst, Ivey, & Hannis (2005). Fellestrekket ved alle metodene er at de brukes for å måle prosjekter opp mot hverandre før man skal gjøre en investering, hvor prosjektet med best resultat velges. (Bergh, T & Dagousset, C, 2017)

I den andre hovedgruppen blir investeringsprosessen sett på som en mer detaljert beslutningsprosess som omhandler alt fra idéfasen til lanseringen av et prosjekt (S. S. Andersen & Sæther, 2005; Baker & Powell, 2009; Cooper, 2011; Yard, 2001). Denne typen av prosess har sitt opphav fra NASA på 1960-tallet (S. S. Andersen & Sæther, 2005). Når man ser på denne typen tolkning av investeringsprosessen, gjør det at man må utvide evalueringen utover det første beslutningstidspunktet. Det vil si at beslutningsfasen har flere faser der det blir gjort beslutninger i overgangen mellom de ulike fasene (Bergh, T & Dagousset, C, 2017). Stage-Gate er en slik prosess som Cooper (2011) har introdusert. Yard (2001) er også av den oppfatning at investeringsprosesser er beslutningsprosesser som pågår over en lengre periode, før man til slutt tar en avgjørelse om å gjennomføre den. Han mener at investeringsprosessen er en prosess på syv steg; initiering, utvikling, forankring, fremdrift, beslutning, gjennomføring og oppfølging. Et annet alternativ til investeringsprosessen blir presentert av Baker & Powell (2009). Deres investeringsprosess er på seks steg. Det er med andre ord ulike oppfatninger av selve utformingen av investeringsprosessen, men denne andre hovedgruppens tolkning skiller seg likevel fra den første. Denne hovedgruppen ser på investeringsprosessen som en prosjektgjennomføringsprosess. Videre i kappen vil vi ta utgangspunkt i sistnevnte hovedgruppe.

2.2.2 Ulike steg i en investeringsprosess

Farragher og Savage (2008) presenterer ni-steps prosess der beslutningsprosessen er avhengig av erfaring, dømmekraft og kreativitet. Hargitay & Yu (1993) presenterer en fem-steps prosess. I eiendomsbransjen er det viktig at kjøp- og salgsbeslutningene er i henhold til den overordnede strategien (Hargitay & Yu, 1993). Når den overordnede strategien for et selskap er etablert, vil den neste utfordringen være hvordan den skal implementeres og danne strukturen. I eiendomsbransjen er det for eksempel viktig at kjøp- og salgsbeslutningene er i henhold til den overordnede strategien (Hargitay & Yu, 1993).

Farragher & Savage (2008)	Hargitay & Yu (1993)
1. Valg av strategi.	1. Definere mål og hensikten/ formål.
2. Etabler mål om risiko og avkastningskrav	2. Lete etter mulige investeringsalternativer som er i henhold til steg 1.
3. Søk etter investeringsobjekter.	3. Evaluere, sammenligne og rangere de ulike alternativene mht. risiko og forv. Avkastning.
4. Estimer fremtidig forv. avkastning.	4. Valg av det/ de beste alternativene.
5. Evaluer de fremtidige estimeringene fra steg 4.	5. Evaluere konsekvensene av valget som tidligere har blitt gjort, og konkludere investeringen mht. steg 1.
6. Vurdér og juster for eventuell risiko.	
7. Beslutning.	
8. Implementer de besluttede forslagene.	
9. Revider de operasjonelle prestasjonene .	

Tabell 1: To definisjoner av investeringsprosessen.

I artikkelen ”An Investigation of Real Estate Investment Decision-Making Practices” mener forfatterne, Farragher og Savage (2008), at beslutningsprosessen er avhengig av aktørens erfaring, dømmekraft og kreativitet fordelt på følgende ni steg:

1. Valg av strategi. Gjennomføring av en strategisk analyse og sette strategiske mål hjelper å fokusere søket etter passende investeringsmuligheter.
2. Etabler mål om risiko og avkastningskrav. Investorer bør sette minimum avkastning og maksimal risiko som er konsistent med strategien.
3. Søk etter investeringsobjekter

4. Estimer fremtidig forventet avkastning. Når en strategisk levedyktig investeringsmulighet er identifisert, må en analytiker gi en prognose av mengden og tidspunktet for forventet avkastning.
5. Evaluer de fremtidige estimeringene fra steg 4. Etter prognoser om mengden og tidspunktet for forventet avkastning, bør de estimerte verdiene settes inn i en evalueringsmetode.
6. Vurder og juster for eventuell risiko. Fordi avkastningen er usikker, bør investorene vurdere usikkerhetsgraden og beregne en risikojustert evalueringsmetode. Risikovurdering kan utføres på kvalitativt eller kvantitativt grunnlag.
7. Beslutning. Etter å ha utviklet en prognose av beløp, timing og usikkerhet i en prosjekter som forventes å koste og returnere, og etter å ha oversatt prognosen til en risikojustert evalueringsmetode, må toppledelsen avgjøre om man skal godta eller avvise investeringsmuligheten.
8. Implementer de besluttede forslagene. Etter å ha besluttet å investere i et prosjekt, kan en tilsynelatende lønnsom investering underprestere om den ikke blir implementert til rett tid, rett kostnad og med riktig kvalitet. En måte å bidra til å sikre en vellykket gjennomføring er å utvikle en handlingsplan og velge en prosjektleder som er ansvarlig for å gjennomføre planen.
9. Revider de operasjonelle prestasjonene. Revisjon av driftsresultatet for de implementerte investeringer.

Hargitay & Yu (1993) presenterer en fem-steps prosess.

Beslutningsfasen til en investering består av følgende steg:

1. Definere mål og hensikten/formål:
Målene definerer spesifikke mål om ønskede konsekvenser av investeringen, og påvirker hvordan ledelsen og de operasjonelle beslutningene blir gjennomført. Hensikt/formål er derimot den overordnede strategien som er satt av investorene, og som ikke definerer spesifikke mål.

2. Lete etter mulige investeringsalternativer som er i henhold til steg 1:
I steg 2 vil ofte beslutningene være betydelig påvirket av mangel på alternativ, og strategien kan dermed bli formet ut i fra mulighetene.
3. Evaluere, sammenlign og ranger de ulike alternativene med hensyn til risiko og forventet avkastning.
4. Valg av det/de beste alternativene
5. Evaluere konsekvensene av valget som tidligere har blitt gjort, og konkludere investeringen med hensyn til steg 1: Steget foreslår at man bør evaluere investeringen i god tid etter at den er blitt gjort, og på den måten kan man ta lærdom og skape en sirkulær prosess. Hargitay & Yu (1993) mener dette steget er helt essensielt for at beslutningsprosessen skal være effektiv, slik at virksomheten beveger seg mot målene og hensikten som er satt i steg 1.

I kappen fokuserer vi dypere på emnet investeringsprosess, enn i artikkelen. I kappen har vi delt prosessen i ulike grupper og tatt med flere definisjoner. Teorien rundt investeringsprosess er med på å belyse hva slags funn som er gjort i tidligere forskning, slik at empirien kan kobles opp mot dette. Våre empiriske funn vil bli diskutert mot det som tidligere har blitt forsket på innen emnet.

2.3 Strategi

2.3.1 Generell strategi

Strategi, som emne, er ikke entydig definert. Dette gjør at det finnes flere forståelser og definisjoner for hva som er et selskaps strategi. "Strategi er en bedrifts langsiktige retningsvalg og nedslagsfelt, som skaper en fordelaktig posisjon i omskriftlige omgivelser gjennom sammensetninger av ressurser og kompetanser som oppfyller behov i markedene og interessentenes forventninger" (Johnson, Whittington & Scholes, 2008). Strategi blir også beskrevet som toppledelsesplanlegging for fremtiden (Grant, 2010). Enkelte skiller mellom emnene strategi og plan med utgangspunkt i et tidsperspektiv (Palm, 2013). Strategi anses som langsiktig, mens plan forstås som mer kortsiktig med et tidsperspektiv på under ett år, og er følgelig mer konkret. Strategi har blitt beskrevet som organisasjonens retningslinjer, eller som et verktøy som organisasjoner kan bruke for å definere mål og visjoner. Det teoretiske tankesettet og tilnærmingen til strategi er hva Whittington (2001) definerer som den klassiske tilnærmingen. Strategien er sett på som en rasjonell prosess der man gjør grundige analyser og bevisste valg. Denne prosessen skal sørge for at organisasjonens

overskudd maksimeres og at strategien gir fordeler over tid. Fra dette perspektivet er det avgjørende med effektiv planlegging for å kunne styre organisasjonens indre ressurser og ytre omgivelser.

Strategien bør være det første et selskap utarbeider, før man beslutter å legge opp eller endre strukturen i et selskap (Williams, 2009). Strategien vil være viktigere enn strukturen, da strategien former strukturen. Williams (2009) foreslår å starte på toppen av organisasjonen, for å videre implementere strategien nedover i hierarkiet, og forme selskapet deretter. Det er toppledelsens ansvar å utforme og formulere denne strategien, samt underbygge og gjennomføre den (Palm, 2013). Dette innebærer at toppledelsen må være bevisst på strategiens kjerne og at deres oppgave er å analysere, planlegge og gjennomføre en bevisst prosess for å maksimere organisasjonens fortjeneste. Ansoff (1984) beskriver strategi som en systematisk tilnærming for ledelsen, der målet er å posisjonere og tilpasse organisasjonen til sine omgivelser på en måte som muliggjør ytterligere suksess.

Når det gjelder strategi i eiendomsbransjen beskriver Taylor (2017) strategi som nødvendig for å lykkes med eiendom. Det å forstå en strategi vil kreve god bevissthet om det store bildet og alt som påvirker eiendom: alt fra demografi til fuktnivået i en bygning. Det vil være nødvendig å utvikle et fremtidsrettet perspektiv til en fremtidssikker strategi når det gjelder langsiktige trender som bærekraft og teknologi. Taylor (2017) definerer et selskaps eiendomsportefølje sammen med de ansatte som eiendomsselskapets mest verdifulle ressurs. Disse ressursene krever trenger en fokusert og langsiktig strategi for å maksimere selskapets inntekt og kapitalvekst, samt konsentrere seg om strategiske langsiktige mål knyttet til å jobbe med eiendom som en ressurs.

2.3.2 Fem perspektiver på strategi

Mintzberg (1979) viser til at strategi kan forstås ut ifra fem ulike perspektiver, som han kaller strategiens 5 P'er: Plan, Ploy, Position, Pattern og Perspective.



Figur 1: Mintzberg fem perspektiver på strategi (1979)

Plan: Strategi, som plan, er når en strategi blir til en bevisst handling. Ledelsen er den som utvikler strategien, mens resten av organisasjonen er de som implementerer den.

Ploy: Vil si at strategi blir som et strategisk spill, der strategien brukes som manøver.

Selskapet uttaler seg at man ønsker å bli god på noe eller satse på noe, også jobber selskapet etter det som er uttalt. Det strategiske budskapet bidrar til at ledelsen sender tydelige signaler, internt og eksternt.

Position: Strategien som en posisjon ser på selskapets styrker og svakheter sett i forhold til konkurransebildet. Selskapet jakter etter konkurransefortrinn, og oppgaven blir å skille seg ut på en egenskap som er sentral hos kunden.

Pattern: Strategi som et mønster vil si at iverksettelsen skjer først i henhold til plan, deretter justeres strategien underveis. Årsaken til dette kan være endrede interne og eksterne omstendigheter.

Perspective: Strategi som perspektiv forstår strategi som ledelsens og organisasjonens felles verdensanskuelse, der strategien blir et uttrykk for den kollektive tankegangen om selskapet.

Strategi i praksis vil gjerne ha elementer av alle fem P'ene, og alle elementer har sine styrker og svakheter (Erichsen, Solberg, & Stiklestad, 2017). Det er et viktig poeng å betrakte og forstå perspektivene fra flere ulike perspektiver, og unngå å tilnærme seg strategiske

problemer kun fra et enkelt eller begrenset perspektiv (Johnson, Whittington & Scholes, 2011).

I arbeid med den empiriske dataen har vi observert at selskapene gjerne ønsker å eie eiendommer i umiddelbar nærhet til hverandre. De ønsker å bygge opp en form for cluster av eiendommer. Det er derfor viktig å belyse denne formen for strategi.

Et selskap som har eiendeler og som baserer sin virksomhet rundt disse, vil gjerne samle sine eiendeler i en portefølje. En portefølje er en samling av produkter og tjenester som tilbys av tilbudt av et selskap (Businessdictionary, 2014). Clarke University (2018) definerer det som en samling av egenskaper som danner ens meninger, kvaliteter, utdanning og erfaringer. I finans er en portefølje en gruppering av finansielle eiendeler slik som aksjer, obligasjoner og kontantekvivalenter (Investopedia, 2014). En slik portefølje må bygges opp med hensyn til risikotoleransen og investeringsmål til investoren som sitter som eier av eiendelene. På bakgrunn av disse definisjonene kan man konkludere videre i oppgaven at en portefølje er en gruppering, eller en samling av eiendeler, egenskaper, eller tjenester avhengig av hvilket perspektiv man ser det fra. For et rent eiendomsselskap vil porteføljen bestå av eiendommer.

2.3.2 Cluster-strategi

Det finnes mange ulike strategier i porteføljeforvaltning. I denne oppgaven skal det diskuteres cluster-strategi. Det er flere metoder for strategisk porteføljeoppbygning. En metode som kan brukes i strategisk porteføljeoppbygning er cluster (Knudtzon, 2014). Porter (2008) beskriver at rivalisering mellom konkurrenter ikke bare er negativt for et marked. Rivalisering kan bidra positivt med hensyn til økt lønnsomhet og ekspansjonsmuligheter for en hel bransje. Cluster-dannelser kan være med på å styrke dette. Cluster skal nå diskuteres på en generell basis, før det relateres direkte til eiendom i casene.

Porter M. (1998) beskriver et cluster som ”geographic concentrations of interconnected companies and institutions in a particular field”. Clustere omfatter altså et utvalg av industrier og andre virksomheter som er linket sammen, og som er svært viktig for konkurransen mellom virksomhetene (Knudtzon, 2014). En annen definisjon av cluster er (ICMA, 2014): ”Clusters are geographic concentrations of competing and collaborating firms that tend to produce innovation and higher than average wages”. Andersson, Serger, Sörvik & Hansson (2004) definerer det som: ”Clustering is generally defined as a process of firms and other

actors co-locating within a concentrated geographical area, cooperating around a certain functional niche, and establishing close linkages and working alliances to improve their collective competitiveness”. De ulike definisjonen er noe forskjellige, men de har også fellestrekk som for eksempel at de alle omhandler geografisk område, samarbeid, virksomheter og konkurranse.

På bakgrunn av den spredte litteraturen er det vanskelig å komme frem til en entydig definisjon på cluster. Det er noe anerkjent litteratur på området, som Michael E. Porter ”Clusters and the New Economics of Competition” (1998) og ”The Cluster Policies Whitebook” skrevet av Andersson, Serger, Sörvik & Hansson (2004).

Vanligvis har virksomhetene i et cluster et samarbeid, og er knyttet sammen ved at de driver lik kjernevirksomhet som gir direkte relasjon gjennom de samme markedene og kjerneprosessene (Knudtzon, 2014). Dette har derimot endret seg mot et mer generelt aspekt, hvor kunnskap, uavhengig av bransje, har blitt mer vanlig. Det er ingen klare definisjoner eller spesielle krav til om det er et effektivt cluster eller ikke. Det er derimot naturlig å tenke at det innebærer en form for spesialisering mellom selskapene med felles kjernevirksomhet, og med tilknytning og synergier til hverandre. I dag kan man se flere tilfeller hvor selskaper inntar flere felt innad i en sektor, inkludert ulike industrier og tjenesteytende næringer. I for eksempel den svenske byen Gøteborg er det interaksjoner mellom selskaper i GPS-, IKT-, auto- og sensorteknologi som sammen har skapt et nytt område for teknologi (Andersson, Serger, Sörvik & Hansson, 2004).

Andersson, Serger, Sörvik & Hansson (2004) deler clusterene inn i fire hovedgrupper; selskap regjeringen/staten, forskning og finansielle institusjoner. Porter (1998) beskriver at clusterene også gjerne oppstår ved offentlige tilbud som tekniske institusjoner, universiteter og forskningsinstitutter. Cluster er en alternativ måte å organisere verdikjeden på, som ligger mellom ”arm-lenght market” og vertikal organisering (hierarki integrering). ”Arm-lenght market” kan defineres som et marked hvor ingen av aktørene har kontakt eller relasjon til hverandre (Investopedia, 2014), og hvor et cluster vil redusere denne ufleksibiliteten. Vertikal integrering som en del av selskapsstrukturen hvor for eksempel en produsent eier sin distributør, og på den måten slipper formaliteter som allianse eller partnerskap (Knudtzon, 2014). Dette skaper en fordel ved at selskapsclusterene i et geografisk område tiltrekker seg større kundegrupper.

Det finnes flere fordeler med clusterene. Aktører i clusterene kan samarbeide rundt kjernevirksomheten ved å utnytte kompetansen og komplementere hverandre (Knudtzon, 2014). Dette vil kunne tiltrekke seg kunder og andre ressurser som ikke har vært tilgjengelig uten clusterene. I tillegg kan risikoen reduseres og oppnå stordriftsfordeler som gir en strategisk fordel (Andersson, Serger, Sörvik & Hansson, 2004).

Porter (1998) har definert konkrete fordeler med cluster:

Større tilgang til ”innside informasjon”: Som en del av et cluster kan det gi tilgang til informasjonsfordeler gjennom generell kompetanse som flyter mellom virksomhetene. Det er også et sosialt aspekt som kan gi personlige relasjoner og innsideinformasjon i konkurrentens virksomhet, samt profesjonelle bånd dem imellom.

Større tilgang på ansatte og leverandører: Risikoen for relokasjon er lav, og et cluster vil tiltrekke seg talentfulle ansatte, samt ha større tilgang til mennesker med kompetanse ved at et selskap er en del av et større cluster. Transaksjonskostnader ved leveranser kan også reduseres da alle virksomhetene er lokalisert i et område.

Sammenheng og koblinger mellom virksomhetene: God sammenheng mellom virksomhetene i et cluster kan det gi store fordeler. Porter (1998) illustrerer dette med et turistcluster. Når turister velger områder å dra til er det ikke nødvendigvis kun hovedattraksjonen som er av interesse, men derimot helheten av ulike tilbud i området.

Motivasjon og måling: Rivalisering mot andre skaper motivasjon og fremmer konkurransen som clusterene er avhengig av. Det stiller større krav til hver enkelt virksomhet, noe som vil gjøre det enklere å måle seg mot rivalene og fremme innovative tanker. Silicon Valley i USA er et godt eksempel på et innovativt cluster, som har befestet en veldig sterk posisjon innenfor it-bransjen, og vil være et senter for innovasjon i flere år fremover.

Geografisk konsentrasjon: Når er virksomheten skal etablere seg eller relokalisere er det to faktorer som er vesentlig å vurdere i forhold til beliggenhet; kostnadene ved å etablere seg og drifte virksomheten, i tillegg til de potensielle innovasjonsmulighetene som er diskutert over.

Lokalt engasjement: Det sosiale aspektet rundt clusterer kan som nevnt over være med på å gi personlige relasjoner og innsideinformasjon om hvordan konkurrentene driver sin virksomhet. For å maksimere fordelene av clusterer er det viktig at alle virksomhetene er med å bidra til en lokal tilstedeværelse gjennom lokale investeringer. Det kan også være samarbeid med offentlige institusjoner.

Det er begrenset litteratur om cluster-strategi som relaterer seg direkte til eiendom og eiendomsselskap, og av hva vi har undersøkt viser artikkelen til Reilly (2000) seg å være en av de mest aktuelle i lys av vårt forskningsområde. Reilly (2000) definerer følgende: ”The grouping of housing units on less-than-normal-size homesites, with remaining land used as common areas”. Det kan for eksempel være å istedenfor å bygge 20 eiendommer per mål på en 20 mål stor tomt, vil en eiendomsutvikler bygge 40 eiendommer på 10 av tomtene og bruke de resterende målene som fellesområde med fasiliteter. Dette definerer vi som en form for eiendomscluster.

I kappen inneholder et bredere teorigrunnlag enn artikkelen. Den inkluderer også ulike definisjoner av strategi, særlig fokus har den på Mintzberg (1979) sin forståelse av emnet strategiperspektiv i denne sammenhengen. Vi har i tillegg valgt å inkludere litteratur om cluster-strategi som kommer til syne i empirien. Teorien rundt strategi er med på å belyse hva slags funn som er gjort i tidligere forskning, slik at empirien kan kobles opp mot dette. Våre empiriske funn vil bli diskutert i lys av disse emnet, hvor vi setter dette i konteksten eiendomsmarkedet i diskusjonen.

3. Metode

I dette kapittelet skal vi presentere og redegjøre for vårt valg av forskningsmetode i denne oppgaven. Vi vil først ta for oss konteksten til vår studie, og deretter skape en kobling mellom kappen og artikkelen. Mens metodedelen i artikkelen er spisset for å belyse det mest sentrale i studien, er metodedelen i kappen en mer utvidet beskrivelse. Vi har strukturert dette kapittelet i delkapitlene *forskningsdesign, utvelgelse av selskaper, datainnsamling, analyse av data, litteratursøk, studiets begrensninger, troverdighet og pålitelighet*, og til slutt *etiske utfordringer* for å skape en oversikt over metodene vi har benyttet oss av i denne masteroppgaven. Underveis vil vi beskrive hvordan vi har gjennomført metoden, komme med argumenter for hvorfor vi har gjort de valgene vi har gjort, samt diskutere styrker og svakheter ved metoden.

I denne masteroppgaven har vi skrevet en artikkelbasert case som tilfredsstillende kravene for å publiseres i Magma, et tidsskrift innen fagområdet økonomi og ledelse. I følge deres hjemmesider er Magma kategorisert som et vitenskapelig tidsskrift på nivå 1 (Magma, 2018a). Magmas artikler skal være grundig, faglig forankret, og det skal brukes norske termer i fagterminologien. Den vitenskapelige artikkelen skal være på maksimalt 5000 ord, inkludert ingress, litteratur-referanser og sammendrag. «Sammendraget kan være opp til 250 ord, og skal på en god måte kunne presentere artikkelen alene» (Magma, 2018b, s.3). På grunn av begrensningen av antall ord i artikkelen, vil en utvidet diskusjon bli presentert i kappen. Vi har valgt å strukturere kappen gjennom deduktiv metode for å følge den tradisjonelle akademiske rapportstrukturen. Dette til tross for at vår studie har en induktiv tilnærming til datainnsamlingen, og en abduktiv tilnærming til diskusjon og konklusjon. Dette utdypes i kapittelet om forskningstilnærming. Referansestilen, i både kappe og artikkelen, er basert på American Psychological Association (APA).

I kappen har vi beskrevet metodedelen detaljert og utfyllende. Artikkelen har derimot en kortfattet beskrivelse av metoden hvor kun det mest sentrale og nødvendige av informasjon fremkommer. De resterende delene i kappen, som empiri, teoretisk rammeverk, diskusjon- og analyse og konklusjon, fremkommer i kappen som en mer utvidet form. Kappen har et bredere og mer utvidet perspektiv i våre diskusjoner rundt empiri og teoretisk rammeverk enn i artikkelen. Som et resultat fremkommer det også mer empiri og mer teoretisk rammeverk i kappen.

3.1 Kontekst

I Norge er eiendomsbransjen en viktig bransje, fordi de er med å utvikle og forvalte bygninger og områder både i offentlige og private rom. Til tross for at det er politikerne som vedtar arealplaner, er det eiendomsbransjen som sørger for at de blir realisert. Gjennom sine eiendommer, utviklingsprosjekter og ulike samarbeid, driver eiendomsbransjen med byutvikling i praksis (Norsk Eiendom, 2018). Eiendomsbransjen i Norge består av ulike typer selskap med ulik kjerneforretning. De kan være eiendomsutviklere, eiendomsselskap, forvaltningsselskap og eiendomsrådgivere (Norsk Eiendom, 2018). Selskapene er både privateide, familieeide og børsnoterte selskaper.

I vår masteroppgave har vi fokusert på eiendomsselskap som har investeringer i næringsseiendom som sin kjernevirksomhet. Næringsseiendom er et samlebegrep for all eiendom som ikke benyttes som egen bolig (Akershus eiendom, 2014). Som et investeringsobjekt er næringsseiendom en heterogen og sammensatt gruppe av investeringsobjekter, der forskjellige segmenter har helt forskjellige tilbuds- og etterspørselsstrukturer, suksessfaktorer og eiergrupperinger (Akershus eiendom, 2014). Verdier i næringsseiendom skapes normalt sett ved å drifte eiendommen rasjonelt og effektivt, og samtidig utføre grundig og målrettet utviklings- og utleiearbeid. Verdiøkningen på en næringsseiendom knyttes vanligvis til signering av leiekontrakter, ettersom det i mange segmenter er større tilbud enn etterspørsel (Akershus eiendom, 2014). Næringsseiendom deles opp i flere ulike segmenter; 1. Kontor, 2. Handel, 3. Lager/ logistikk, 4. Industri/ produksjonsbygg, 5. Hotell, 6. Helse, skole og lignende formål, 7. Boligutleie, 8. mindre segmenter, og tilslutt 9. Infrastruktur (Akershus eiendom, 2014).

Konteksten vi beskriver over er relevant da eiendomsselskapene i vår oppgave er en del av denne bransjen. Denne konteksten er relevant i forhold til våre emner kompetanse, investeringsprosess og strategi da selskapene vi har fokusert på har investeringer i næringsseiendom som sin kjernevirksomhet. Vi vil undersøke om hvordan betydningen av de ansattes kompetanse påvirker gjennomføringen av selskapets strategi i investeringsprosessen.

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesignet i vår studie er case-studie design. Forskningsdesign er det overordnede rammeverket som skal legge føringer for innsamling og analyse av data for å kunne besvare en problemstilling (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016). Vi har valgt et case-studie design da

vi hadde begrenset kunnskap om koblingen mellom emnene kompetanse, investeringsprosess og strategi. Vår problemstilling tar sikte på å indentifisere hvilken betydning de ansattes kompetanse i utvalgte eiendomsselskaper har for å gjennomføre selskapets strategi i investeringsprosessen. På grunn av at den teoretiske kunnskapen totalt sett mellom koblingen kompetanse, investeringsprosess og strategi er begrenset, var det behov for å utforske og utvikle den. En kvalitativ undersøkelse er et naturlig valg i vår studie. En kvantitativ undersøkelse av koblingen mellom de tre emnene, i flere ulike eiendomsselskap, vil ikke bidra til en økt forståelse for denne koblingen, eller være til stor nytte for å besvare vår problemstilling. Årsaken til dette er fordi det er begrenset teoretisk kunnskap om koblingen mellom de tre emnene. Det vil si at det ikke fantes noe teoretisk grunnlag å basere en kvantitativ undersøkelse på. Derfor så vi oss nødt til å benytte oss av et kvalitativt eksplorerende design. Fordelen med et kvalitativt eksplorativt forskningsdesign er at det er fleksibelt og enkelt kan tilpasses ny innsikt som avdekkes underveis i datainnsamlingen (Johannessen, Kristoffersen & Tufte, 2008). Denne kvalitative tilnærmingen kan sies å være intens, fordi man jobber med få enheter og mange variabler over en kort periode (Grimen, 2007). I vår case-studie vil dette samsvare med hvordan vi ønsker å gjennomføre undersøkelsen. Kvalitativ tilnærming egner seg når vi har behov for åpenhet og fleksibilitet, og spesielt når vi skal undersøke få selskap (Thagaard, 2013). Undersøkelsen og resultatene våre avhenger av at eiendomsselskapene som deltar i vår studie viser åpenhet. Gjennom åpenhet og samarbeid vil vi kunne undersøke betydningen de ansattes kompetanse har for å gjennomføre selskapets strategi i investeringsprosessen. Vi er avhengig av åpenhet fra selskapene i vår studie, slik at vi får undersøkt hvilken betydning de ansattes kompetanse i de utvalgte eiendomsselskapene har for å gjennomføre selskapets strategi i investeringsprosessen.

I vår studie har vi studert tre enkeltcaser, på bakgrunn av vår utvelgelse av selskap. Vi har følgelig valgt et case-studie design med ”fler-case-design med flere analyseenheter” (Johannessen, Kristoffersen & Tufte, 2008). Vi definerer et case i vår oppgave som en studie av et selskap. Vårt case-studie går derfor ut på å studere hvert enkelt selskap. Case-studier er den beste tilnærmingen for å kunne forstå samspillet mellom fenomenet og konteksten hvor de forekommer (Dubois & Gadde, 2002). Hensikten vår er å sammenligne enkeltcasene med hverandre, for å finne mønstre og sammenhenger. Dermed vil vi kunne se hvilken betydning de ansattes kompetanse i de utvalgte eiendomsselskapene har for å gjennomføre selskapets strategi i investeringsprosessen. Dette støtter opp under valget av forskningsdesign fordi case-

studier nettopp tar for seg temaer eller fenomener fra virkelige situasjoner og forsøker å skape en dypere forståelse av det som undersøkes. (Yin, 2014).

En ulempe med dette forskningsdesignet er at det tar lang tid å innhente data og analysere (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016). Likevel mener vi at forskningsdesignet er det mest hensiktsmessige for vår studie. Vi ønsker å få dybdeinnsikt om emnene, og vår case-studie design med kvalitativ tilnærming har gitt oss en stor bredde i datainnsamlingen. Det er viktig med en stor bredde slik at vi kan gjennomføre en grundig analyse der vi kan belyse flest mulige faktorer som kan besvare vår problemstilling. En analyse av kvalitativ data medfører en ulempe ved at metoden er ressurskrevende, både i innhenting- og i analysefasen (Jacobsen, 2005).

3.2.1 Forskningstilnærming

Det finnes tre tilnærminger til forskning, deduktiv, induktiv og abduktiv. Ved en deduktiv tilnærming vil empirien analyseres på bakgrunn av en allerede eksisterende modell eller teori (Johannessen, Kristoffersen & Tufta (2008). Ved en induktiv tilnærming derimot vil empirien analyseres for deretter å kunne utrede en teori eller en dypere forståelse (Thagaard, 2009). Abduktiv tilnærming kan beskrives som en kombinasjon av induktiv og deduktiv tilnærming til teori og empiri (Dubois & Gadde 2002). I vår studie startet vi med en induktiv tilnærming, men har etterhvert jobbet mer abduktivt. Vi startet induktivt da problemstillingen vår ikke var basert på en eller flere bestemte teorier. Det var informantenes egne forståelser og utsagn som dannet studiets empiriske basis, og grunnlaget for det videre analysearbeidet. I arbeidet med analyse- og diskusjonskapittelet har vi derimot vekslet mellom litteraturen og de empiriske funnene, og dette vil vi beskrive som en abduktiv tilnærming.

Vi har altså, som tidligere nevnt, valgt å strukturere kappen på en deduktiv måte for å følge den tradisjonelle akademiske rapportstrukturen, dette til tross for at studiet startet med en induktiv forskningstilnærming for så å bevege seg over på abduksjon.

3.2.2 Forforståelse

I dette kapittelet ønsker vi å belyse og diskutere vår forforståelse til dette studiet. Dette er viktig å avklare fordi vår forforståelse vil ha betydning for hvordan vi tolker data. Det er en utfordring å tolke data basert på erfaringer og kunnskaper. Informasjonen som innhentes blir

videre fortolket, altså tillagt mening og forhåndsoppfatninger ut fra hva forskerens mener er viktig (Johannessen, Kristoffersen & Tufte, 2008). I vår studie antas det at forforståelse innen eiendomsmarkedet og selskapene vil ha betydning. I tillegg vil våre eksisterende kunnskaper innen emnene kompetanse, investeringsprosess og strategi, samt egen profesjonell bakgrunn ha betydning for hvordan vi oppfatter informasjonen. Vi har en forståelse av at emnene kompetanse, investeringsprosess og strategi er sentrale for å kunne besvare vår problemstilling.

Vi er tre studenter, som går samme årskull i studiet Master of Business Administration, men har ulik profesjonell bakgrunn. Vår akademiske bakgrunn er markedsføring, økonomistyring og ingeniørfag. Vi jobber innen henholdsvis salg, økonomistyring og eiendom. Det er antatt at studenten som jobber innen eiendom har mer forforståelse for selskapene og bransjen. Følgene av dette er at vi, gjennom vedkommende, kan forstå dataene bedre ut fra konteksten. Forforståelsen kan påvirke oss når vi skriver ved at vi kan vektlegge informasjon vi mener er viktig, men vi har etter beste evne forsøkt å være objektive.

3.3 Utvelgelse av selskaper

I vår studie har vi ønsket å identifisere hvilken betydning de ansattes kompetanse i utvalgte eiendomsselskaper har for å gjennomføre selskapets strategi i investeringsprosessen. Selskapene i vår studie er norske selskaper som har som kjerneforretning å investere og eie næringseiendom. Vi har valgt å begrense studiet til tre ulike selskaper, da vi hadde et ønske om å undersøke vår problemstilling hos flere selskaper for å få bredere innsikt enn ved å kun undersøke et selskap. Konsekvensen ved å velge tre selskaper er at resultatet av studiet vil være basert på de tre valgte selskapene, og eventuelt svar på problemstillingen vil ikke representere flere enn de tre vi har valgt ut.

Med mange selskaper i eiendomsbransjen i Norge, som har ulike aktiviteter som kjerneforretning, anses det som noe uoversiktlig å vite hva enkelte eiendomsselskaper har som kjerneaktivitet. Proff.no er en velkjent nettverktøy hvor man kan innhente offentlig informasjon om ulike selskaper i Norge. Denne nettsiden inneholder blant annet regnskapsinformasjon, og kan filtrere selskapsutvalg etter lignende selskaper når man har et spesifikt selskap som utgangspunkt. Vi har benyttet oss av systemet til nettverktøyet Proff.no, for å filtrere med utgangspunkt i Selskap A. Bakgrunnen for at vi valgte å søke i nettverktøyet Proff.no, med utgangspunkt i Selskap A, skyldes at vi allerede hadde en etablert forbindelse

til administrerende direktør i Selskap A, via tidligere jobbsammenheng. Vi antok derfor at Selskap A ville være interessert i å delta i denne studien, noe som viste seg å stemme.

Vi har gjort et strategisk valg ved å velge selskap som presterte økonomisk sett bedre enn gjennomsnittet av et sammenligningsgrunnlag mellom ti lignende selskaper. Vi vurderte selskapene basert på deres offentlige regnskapsdata fra 2017 der omsetningsnivå og årsresultat, samt lønnsomhetsparameterne egenkapitalrentabilitet (EKR) og total kapitalrentabilitet (TKR) ble vurdert. Vi har valgt omsetningsnivå som et kriterium, da vår antagelse går på jo høyere omsetningsnivå, jo høyere verdi har deres eiendomsportefølje. Årsresultatet bidrar til å forklare selskapets lønnsomhet i en periode over ett år, mens EKR og TKR er valgt fordi EKR viser avkastningen på egenkapitalen, som er investert i et selskap, og TKR viser avkastningen på total kapitalen i et selskap i prosent (Kristoffersen, 2016). Basert på en liste fra nettverktøyet Proff.no med flere sammenlignbare selskap valgte vi ut ti selskap. Av de ti selskapene valgte vi tre av dem til vår case-studie. Selskapene ble altså valgt på bakgrunn av analysen av de økonomiske parametere, som nevnt over.

Fordelen med de valgte økonomiske parametere i utvelgelsesprosessen er at vi tar utgangspunkt i parametere som forteller noe om deres fortjeneste. Svakheten er at nøkkelparametere kun forteller om fortjenesten på kort sikt. Dette da vi kun har benyttet regnskapsdata fra en periode over ett år. En eiendomsinvestering gjennomføres ofte med tanke på lønnsomhet over en periode på mange år. Derfor kan det anses som for kortsiktig å vurdere kun ett år.

Fra nettverktøyet Proff.no kunne vi velge ut de selskapene vi ønsket å sammenligne med, og eksportere til et regneark der all regnskapsdata og nøkkeltall for de valgte selskapene var tilgjengelig. Dette har vi lagt ved som vedlegg 7. Vi har brukt regnearket til å sammenligne TKR og EKR mot gjennomsnittstall, for å identifisere hvilke selskaper som presterte over eller under gjennomsnittet økonomisk sett. I noen tilfeller har vi måttet ekskludere noen selskap fra det totale gjennomsnittet. Blant annet Selskap H som hadde negativ TKR og EKR, mens Selskap K hadde en betydelig høyere EKR enn resterende. I kommentarene under har vi belyst hva vi fikk ut av sammenligningene av TKR og EKR.

- Omsetningen på de 10 selskapene varierte fra 22 mill. til 5,8 mrd. kr, og snittet var på 1 mrd. Selskap F (F) trakk opp snittet med 0,5 mrd.
- 9 av 10 selskaper hadde positivt årsresultat før skatt, med snitt på 0,9 Mrd. Selskap F trakk opp snittet med 0,5 Mrd.

- Totalkapitalrentabilitet, TKR (%) varierte fra -13,1% til 13,6%, hvor snittet var 7,4%.
- Egenkapitalrentabiliteten før skatt, EKR (%) var i snitt 42,6%. Fratrasket selskap D (D) og H som hadde henholdsvis svært høy og svært lav EKR, var snittet på 22,1%.

Med hensyn til TKR var det bare selskap I (I), H og D som var lavere enn snittet.

Med hensyn til EKR var det D, selskap E (E), F og selskap G (G) som scoret over snittet på 22,1% (der D var utelatt) blant 8 utvalgte.

TKR (> 7,4%)	EKR (> 22,1%)
Selskap F, 13,6%	Selskap E, 33,2%
Selskap J, 12,1%	Selskap F, 29,5%
Selskap C, 11,4%	Selskap G, 27,1%
Selskap A, 11,2%	Selskap J, 21,2%
Selskap E, 9,8%	
Selskap B, 8,9%	

Tabell 2: Rangering TKR og EKR mot gjennomsnitt i utvelgelse av selskap

Tabellen viser rangeringen basert på TKR og EKR mot gjennomsnittet av et utvalg på ti selskaper i forbindelse med utvelgelse av selskaper til studiet.

F, J og E er selskapene med det beste resultatet i begge lønnsomhetsparameterne. Selskap C, Selskap A og Selskap B scorer på topp seks på TKR.

I vår forespørsel til selskapene, har vi kontaktet administrerende direktør (CEO). Vi gjorde dette fordi vi ønsket at CEO kunne velge å delta selv eller henvise oss videre. CEO har i de forespørslene vi har fått svar henvist videre til finansdirektør i selskapet (CFO).

Blant de ti selskapene med best resultat på TKR og EKR kontaktet vi syv selskap. Fire selskap som presterte økonomisk sett over snittet takket nei til å delta i vår studie. Tre selskap var positive til å delta. Vi valgte å bruke disse tre selskapene som våre enkeltcaser i studien.

Selskap	TKR	EKR
Selskap A	11,2 %	16,6 %
Selskap B	8,9 %	17,2 %
Selskap C	11,4 %	19,9 %

Tabell 3: Oversikt TKR og EKR for tre selskaper i vår studie

Vi vurderte det som hensiktsmessig å opprettholde dialogen med CFO, og sende en forespørsel om et mulig intervju med den som var ansatt som CFO, for å undersøke hvilken betydning de ansattes kompetanse i utvalgte eiendomsselskaper har for å gjennomføre selskapets strategi i investeringsprosessen. Det var naturlig å anta at CFO var involvert i investeringsprosessen, da denne ansattrollen ofte er sentral i å tilrettelegge prosessen. Deretter har CFO fått muligheten til å involvere kollegaer med andre ansattroller, som de mente kunne bidra med informasjon om kompetanse, investeringsprosessen og strategi til vår studie. Av informanter har vi intervjuet personer som innehar roller som CFO, EVP Property Manager, Konserncontroller, Business Controller og Direktør kommersiell eiendomsdrift. Vi antar at disse personene vil ha god oversikt over deres respektive selskap både på et overordnet og et operativt nivå.

3.4 Datainnsamling

I dette kapittelet vil vi beskrive vår datainnsamling. Vi vil beskrive de kvalitative intervjuene, hvordan de ble gjennomført og hva vi fokuserte på underveis. I tillegg vil vi redegjøre for hvilke andre datakilder vi har brukt.

Vi har benyttet oss av kvalitative intervjuer som vår primære datainnsamlingsmetode. Kvalitativt intervju fungerer som en normal dialog mellom en respondent og en undersøker (Jacobsen, 2005). I følge Mason (2002) er det flere åpenbare grunner for å samle inn data ved hjelp av kvalitative intervjuer. I henhold til Mason (2002) epistemologiske utgangspunkt gjennomførte vi kvalitative intervjuer som beskriver at forskeren må snakke, samhandle, lytte og stille spørsmål for å få tak i informantenes kunnskap, forståelser og erfaringer. Omfattende planlegging er ifølge Saunders, Lewis & Thornhill (2016) nøkkelen til et suksessfullt intervju. I forkant av intervjuene utførte vi et søk etter nyheter fra

eiendomsbransjen på estatenyheter.no, for å få en oppdatering på det siste innenfor bransjen. Estatenyheter.no er eiendomsbransjens nyhetsportal (Estate Media, 2018). Ettersom vi hadde en induktiv tilnærming, skulle vi ikke tilegne oss noe teoretisk kunnskap på forhånd (Johannessen, Kristoffersen & Tufte, 2008). I forkant av intervjuene sendte vi en e-post med et introduksjonsskriv hvor informantene fikk informasjon om de overordnede emnene kompetanse, investeringsprosess og strategi. Dette ble gjort for at informantene kunne forberede seg litt rundt emnene.

Et ustrukturert intervju beskrives som et uformelt intervju med åpne spørsmål der man på forhånd har et gitt tema, men spørsmålene tilpasses den enkelte intervjusituasjonen (Johannessen, Kristoffersen & Tufte, 2008). Vårt intervjuet ble gjennomført som et ustrukturert intervju i henhold til Johannessen, Kristoffersen & Tufte (2008). Dette valget har vi tatt på bakgrunn av vår induktive tilnærming. Våre intervjuer kan sies å ha vært nokså uformelt, men som et resultat av åpne spørsmål var det god flyt i samtalen. Vi hadde de tre emnene som utgangspunkt for samtalen, og det var opp til informanten å opplyse om det vedkommende mente var relevant og viktig. Et ustrukturert intervju gjør det lettere for informanten å snakke fritt på grunn av en uformell atmosfære. Videre skaper det også en fleksibel fremgangsmåte underveis i intervjuet, slik at man kan bevege seg inn i det vi finner relevant og interessant (Johannessen, Kristoffersen & Tufte, 2008). Med hensyn til vår induktive tilnærming hadde vi ikke laget en detaljert intervjuguide. Intervjuguiden bestod snarere av tre åpne og vide spørsmål om de tre emnene kompetanse, investeringsprosess og strategi. Disse emnene ble valgt i lys av vår forforståelse. Intervjuguiden finnes i vedlegg 1.

Under intervjuene var vi opptatt av hvordan vi fremsto overfor intervjuobjektene av hensyn til vårt eget kroppsspråk. I følge Saunders, Lewis & Thornhill (2016) kan kroppsspråk påvirke flyten i samtalen, og dette var et øvingsmoment i forberedelsene til intervjuene. Vi hadde fokus på at vi hadde øyekontakt med intervjuobjektene, vi var lyttende og engasjerte da intervjuobjektene snakket, samtidig som vi hadde fokus på å ha en fremoverlent holdning i stolen for å fremstå engasjert og lyttende. Det ble altså vektlagt å lytte aktivt med en utforskende, induktiv tilnærming. Hensikten var ikke å lede informantene inn mot bestemte svar. Ved å intervju informantene med åpne og vide spørsmål, ønsket vi å få innsikt og en utdypende forståelse for hvilken betydning de ansattes kompetanse har, for å gjennomføre eiendomsselskapets strategi i investeringsprosessen. Videre fulgte vi opp de åpne spørsmålene ved å stille spørsmål som ”hva mener du?”, ”hvordan gjør dere..?” og ”kan du fortelle mer

om..?”. På den måten åpner man opp for refleksjon og fordypning innenfor emnene som er relevant og interessant for oppgaven (Johannessen, Kristoffersen & Tufte, 2008).

Utfordringen med et ustrukturert intervju er at det er vanskelig å sammenligne svarene fra flere informanter i etterkant. (Johannessen, Kristoffersen & Tufte, 2008). Vi har derfor strukturert svarene etter datastrukturen til Corley & Gioia (2004) for å strukturere data og identifisere konsepter, som vi vil utdype i vår analyse av den innsamlede data.

Samtlige intervjuer ble gjennomført i lokalene til informantens selskap. Intervjuene varte mellom 30 minutter til 90 minutter. Variasjonen i intervjulengden skyldtes ulik grad av detaljnivå på det informantene delte.

Under tre av intervjuene deltok alle studentene, hvor vi hadde fordelt oppgaver i forkant av intervjuet som intervjuleder, oppfølgingsspørsmålsleder, og notatskrifter. Studenten som jobber i eiendomsbransjen fikk derfor ikke en førende rolle under intervjuene. Vedkommende var ansvarlig for å notere underveis, slik at vår metode ikke ble påvirket av forkunnskaper. Dette gjorde vi for å sikre at vi hadde fokus på de overordnede emnene kompetanse, investeringsprosess og strategi, samt at all data, som non-verbal kommunikasjon, også ble sikret. På de øvrige intervjuene deltok en av studentene. For å dokumentere og unngå å feilsitere informantene benyttet vi lydopptak, som informanten samtykket til. Tabellen under viser en oversikt over gjennomførte intervjuer.

Dato	Selskap	Stilling	Varighet
27.08.18	Selskap A (A)	CFO-A	90 min
29.08.18	Selskap C (C)	Direktør kommersiell FCV-C	75 min
29.08.18	Selskap C (C)	CFO-C	75 min
27.09.18	Selskap B (B)	CFO-B	90 min
11.10.18	Selskap A (A)	Konserncontroller-A	30 min
12.10.18	Selskap C (C)	Business Controller-C	30 min
17.10.18	Selskap B (B)	Direktør kommersiell eiendomsdrift-B	40 min

Tabell 4: Oversikt over gjennomførte intervjuer

I vårt datainnsamlingsarbeid har vi lest de tre selskaperens årsrapporter og miljørapporter. I tillegg har vi undersøkt deres nettsider, og gjort søk på nyheter og artikler om selskapene. Dette har vi gjort i etterkant av intervjuene for å skaffe oss et overordnet bilde av selskapene.

Vi har brukt dette til å kvalitetssikre data. Utover dette deltok vi også på et foredrag som et av selskapene arrangerte om selve selskapet og en av deres eiendommer.

3.5 Analyse av data

I dette kapittelet tar vi for oss vår metode for dataanalyse. Innsamlingen av data fra intervjuet legger grunnlaget for analysen. Ettersom innhentet informasjon er kompleks og vanskelig å tolke, må vi være kritisk i utvelgelsen av informasjon, og være åpen for alle detaljer. En potensiell feilkilde kan være at innhentet informasjon kan bli påvirket av vår tilstedeværelse, som kan medføre at det trekkes feil konklusjoner. Kort tid etter intervjuet startet vi å transkribere samtlige lydopptak. En definisjon på transkribering er å gjøre muntlige intervjuer om til tekst (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016). Ved å gjøre dette sikret vi at vi fikk et korrekt datagrunnlag, og økte troverdigheten. En annen effekt av dette var at vi også fikk lyttet til intervjuet gjentatte ganger.

For å analysere dataene har vi anvendt grounded theory - metoden. I denne metoden blir resultatet en beskrivelse eller en forståelse av hvilken betydning de ansattes kompetanse i utvalgte eiendomsselskaper har for å gjennomføre selskapets strategi i investeringsprosessen (Johannessen, Kristoffersen & Tufte, 2008). Denne metoden kjennetegnes ved at datainnsamling og analyse foregår parallelt. Vi starter med åpne spørsmål før vi snevrer inn fokuset etter hvert. Vi mener denne metoden egner seg best til å analysere datagrunnlaget vårt, fordi våre forskningsspørsmål er åpne og undersøkende. Analysemetoden går ut på at vi under hele analyseprosessen har oppsøkt litteratur og brukt vår faglige og personlige erfaring etter hvert intervju. Det vil si at det er en analyse som skjer kontinuerlig under datainnsamlingsprosessen. Vi har analysert dataene og transkribert intervjuene i felleskap. Dette er med på å øke sannsynligheten for at vi trekker konklusjoner basert på korrekt datagrunnlag.

Videre har vi benyttet analysen fra grounded theory - metoden inn i Corley og Gioias datastruktur (Corley & Gioia, 2004) for å strukturere data og identifisere konsepter. Enkeltord, setninger og forklaringer fra informantene blir strukturert etter deres kontekst og betydning. Årsaken til dette er fordi vi ønsker å fremheve enkeltbegrepene som er sentrale, og begrepene skal også forstås i en kontekst eller sammenheng for å kunne gi en helhetlig og riktig forståelse. I førsteordenskategori holder vi oss fast til informantens data, og gjør lite forsøk på å skille kategorier. Dette resulterer i at vi får veldig mange kategorier. Etter hvert

som forskningen utvikler seg, begynner vi å søke likheter og forskjeller mellom de mange kategoriene. Dette er en prosess som reduserer kategoriene til et mer håndterbart antall. Analysen innebærer også at vi analyserer situasjonene og informasjonen i hver case separat. Ved å vurdere detaljene i én case av gangen får vi både god dybdeforståelse, og helhetsforståelse for selskapene. Videre analyserte vi også selskapene i lys av hverandre innenfor emnene og kontekstene som var nærliggende. Dette gjør at vi får et grunnlag for å se blant annet likheter og ulikheter. Neste nivå er andreordenstema, hvor vi nå er nærmere et teoretisk perspektiv med begreper som hjelper oss å beskrive og forklare situasjonen. Når vi har et passende redusert antall temaer kan vi undersøke om det er mulig å skille temaene til en aggregert dimensjon. Grunnlaget for å bygge en datastruktur er tilstede når vi har et fullt sett med førsteordenskategori, andreordenstemaer, og aggregert dimensjon (Gioia, Corley og Hamilton, 2012).

Som et eksempel i førsteordenskategori har vi hentet ut informasjon basert på at informantene opplyste om hvilke fagområder de ansatte hadde kompetanse i. I andreordenstema valgte vi derfor å bruke kompetanseområder, fordi det er blitt informert om hvilke ulike fagområder som gir sine i innspill til lønnsomhetskalkulasjon i en investeringscase. Et annet eksempel for andreordenstema er samhandlingen mellom de ulike fagområdene i forbindelse med kompetansedeling. Der informerer dem blant annet om hvordan deres kompetanse utfyller hverandre når de er ute i eiendommen for befaring. Vi kalte dette andreordenstemaet for samhandling og rollefordeling. Disse to andreordenstemaene, i tillegg til flere andre som kan leses av i vedlegg 8, ledet oss videre inn på den aggregerte dimensjonen kompetanse. Ved å strukturere dataene fra informantene er det lettere for oss å være sikker på at vi videre i analysen skriver om de emnene vi skal skrive om. Det er en risiko at vi strukturerer dataene på bakgrunn av vår forforståelse om emnene, men vi mener vi har forsøkt å gjøre vårt beste for å strukturere og analysere dataene på en objektiv og strukturert måte. Med tanke på at strukturering av ustrukturerte intervjuer er et krevende arbeid fordi det er uoversiktlig, vil det også være risiko for at andre forskere kan komme frem til andre tolkninger og resultat enn oss.

I datastrukturen identifiserte vi flere andre andreordenstemaer som vi ikke benyttet i vår studie, fordi vi vurderte det som ikke relevant nok for vår problemstilling.

Andreordenstemaene var blant annet rekruttering, eierforhold, risikovillighet og miljøprofil.

3.6 Litteratursøk

I dette kapittelet gjør vi rede for vårt litteratursøk på bakgrunn av hva vi har søkt på og lest av forskningsartikler. For å ha best mulig forutsetninger for å kunne besvare vår problemstilling, og for å forstå empirien har vi behov for å undersøke tidligere studier. Vår problemstilling er hvilken betydning de ansattes kompetanse i utvalgte eiendomsselskaper har for å gjennomføre selskapets strategi i investeringsprosessen. På bakgrunn av denne har vi kommet frem til at emnene kompetanse, investeringsprosess og strategi i en kontekst som eiendomsselskap eller eiendomsbransje er de aller mest relevante norske søkeordene til vår problemstilling. I tillegg har vi også benyttet oss av faglitteraturer for å få en bedre forståelse av faglige begreper.

Det finnes mye faglitteratur på norsk innen våre emner, men de aller fleste forskningsartikler er skrevet på engelsk. Derfor måtte vi utføre vårt litteratursøk på engelsk for å øke sjansen til å finne relevante forskningsartikler. Det finnes flere søkeportaler for å finne forskningsartikler, blant annet forsøkte vi med Google Scholar, Scopus og biblioteksdatabasen til Nord Universitet. Vi lyktes aller best med biblioteksdatabasen til Nord Universitet da vi manglet lisens til flere artikler som vi fant via Google Scholar og Scopus. Alle forskningsartikler vi har lest har vi derfor fått gjennom biblioteksdatabasen til Nord Universitet.

For å finne relevante treff i søken etter tidligere forskning har vi satt opp en ikke-uttømmende liste med søkeord som kan leses av i vedlegg 2. Det opprinnelige målet var å finne forskningsartikler som var så relevant som mulig for vår problemstilling, derfor søkte vi først på ”competence + investment process + strategy + real estate”. Dette resulterte i at vi fikk mange treff, men relevansen var svært lav på alle forskningsartikler. Derfor måtte vi redusere antall ord per søk, og bruke ulike kombinasjoner med ulike nærliggende begreper for å øke sjansen for relevans i forskningsartiklene. På grunn av manglende relevans på noen søk, har vi blant annet også søkt på både ”competence”, ”knowledge” og ”know-how” da det er svært nærliggende betydninger, men ikke helt eksakt samme betydning i faglitteraturen. Andre nærliggende søkeord som ble forsøkt kombinert var ”real estate” og ”property”. Fordelen med å søke på ord som har nærliggende betydninger er at vi får større bredde i teorigrunnlaget, mens ulempen er at vi har måttet være nøye med både tolkning av forskningsartikkelen og formidlingen gjennom vårt eget studie der disse ordene har blitt brukt.

Som grunnlag til diskusjonen har vi også lest gjennom en rekke forskningsartikler. Dette ble gjort underveis i søkeprosessen og fortsatte senere i skriveprosessen. Vi har samlet en ikke-uttømmende liste med artikler som kan leses av i vedlegg 3.

Relevansen til de ulike artiklene mot vår problemstilling var svært variert. Når vi har lest artiklene har vi forsøkt å lete etter emneord som matcher med vår problemstilling, samt kontekster som investeringsprosess, eiendomsbransje eller kompetanseutnyttelse. Mens et fåtall av artiklene er høyst relevante, er majoriteten av artiklene i mindre grad relevante. Med mindre grad menes med at det er enkelte kommentarer, eller deler av et funn som berører våre emner, og som vi har nytte av i vår studie.

3.7 Studiets begrensninger

Målet med studiet er å finne ut av hvilken betydning de ansattes kompetanse i utvalgte eiendomsselskaper har for å gjennomføre selskapets strategi gjennom investeringsprosessen. På bakgrunn av vår forforståelse for eiendomsselskapene og eiendomsbransjen finner vi det utfordrende å utelate våre antakelser helt når vi har gjort våre tolkninger og analyser. Dette kan være med på å sette noen begrensninger ved studiet vårt. Vi har likevel vært bevisst dette, og forsøkt å gå inn i studiet med et åpent sinn. Samtidig kan det også være en fordel at vi sitter med noen forkunnskaper om bransjen vi studerer, fordi det kan være med på å redusere sjansen for misforståelse av data.

I vår studie valgte vi ut tre veletablerte eiendomsselskaper med årsresultat og lønnsomhet over gjennomsnittet blant utvalget vi startet med, som inkluderte ti lignende eiendomsselskaper. En potensiell begrensning av dette kan være at vi kan ha gått glipp av å få et større perspektiv på betydningen av de ansattes kompetanse for å gjennomføre selskapets strategi i investeringsprosessen, hos andre eiendomsselskaper som presterte under snittet på samme parametere. Dette bidrar til at kompetansen kan ha hatt en annen betydning, eller flere betydninger vi ikke har diskutert i selskapene vi ikke har undersøkt. Konsekvensen kan ha vært at konklusjonen kunne blitt noe forskjellig dersom andre selskap også hadde blitt studert. Vi valgte å intervjuer to personer i selskap A, to personer i selskap B, mens hos selskap C intervjuet vi tre personer. I tillegg deltok vi på foredrag holdt av selskap B. Noe av begrensningen i dette kan være at vi i ikke har intervjuet samme antallet mennesker i hvert selskap. I selskap A intervjuet vi CFO og Konserncontroller, mens i selskap B og C intervjuet

vi personer fra både Eiendomsledelse og CFO eller Business Controller. En begrensning i selskap A kan være at begge funksjonene har nokså likt perspektiv, i den forstand at deres hovedansvarsområde ligger på det økonomiske perspektivet i selskapet. Konsekvensen av dette kan være at vår innsikt i selskap A ikke gir et tilstrekkelig bilde, fordi vi ikke har fått perspektivet fra en rolle som jobber mer direkte mot eiendommer. Det vil derfor være mulig at for at konklusjonen av studiet kunne blitt en annen. På en annen side har vi fått gode indikasjoner fra selskapene om at det normalt sett er en person med kompetanse innenfor økonomi som tilrettelegger investeringsprosessen.

En annen begrensning kan ha vært at vi ikke intervjuet noen som hadde ansvaret for å selge eiendommene. Dette skyldes hovedsakelig i at perspektivet på problemstillingen vår fokuserte mer på tidlig fase av investeringsprosessen der det skal gjøres en investeringsbeslutning, og da tar man vanligvis sikte på å kjøpe noe nå med tanke på fremtidig avkastning. På en annen side vil man fra et salgsperspektiv få innsikt i realiseringspunktet for en gitt investering som ble utført tidligere. En potensiell konsekvens av å utvide intervjuede personer til de som selger eiendommene kunne vært at studiet muligens kunne fått innsikt i markedet og hele prosessen, fra det blir investert til det blir realisert.

3.8 Troverdighet og pålitelighet

I kvalitative forskningsstudier har begrepene troverdighet, pålitelighet, overførbarhet og overensstemmelse blitt nevnt som bedre egnet enn reliabilitet og validitet (Johannessen, Kristoffersen & Tufte, 2008). Vi vil derfor benytte disse begrepene videre når vi vurderer kvaliteten på vår forskning.

I kvalitative studier handler troverdighet om i hvilken grad forskerens fremgangsmetoder og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten. I slike diskusjoner inngår begrepsmessig klarhet, teoretiske funn og metodiske vurderinger. For å styrke troverdigheten i vårt studie har vi forsøkt å beskrive fremgangsmåten detaljert. Videre har vi tatt lydopptak for å minimere risiko for tap av data. Intervjuet ble kort tid etter gjennomføringen også transkribert. Informantene fikk lese gjennom transkriberingen og godkjenne innholdet. Det var ikke ønsket om endringer.

Troverdigheten i dataene styrkes også ved at informantene var i ledende stillinger, og hadde lang erfaring innen eiendomsbransjen. Videre styrkes troverdigheten ved at en av studentene jobber innen bransjen. Derimot hadde denne studenten en mindre rolle i flere av intervjuene

for å styrke objektiviteten under intervjuet. Tre av studentene deltok på tre av intervjuene. Dette gjorde vi for å sikre at vi hadde fokus på de overordnede emnene kompetanse, investeringsprosess og strategi, samt at all data som non-verbal kommunikasjon også ble sikret. Noe som kan ha reduserte troverdigheten var intervjueteffekten. Johannessen, Kristoffersen & Tufte (2008) omtaler intervjueteffekten som at intervjueren kan påvirke svarene fra informanten gjennom kroppsspråk, holdninger eller andre tegn. Dette forsøkte vi å minimere med at vi under intervjuet forsøkte å ha øyekontakt med informantene, og vi var lyttende og engasjerte da informantene snakket. Vi hadde en fremoverlent holdning, og strebet ellers etter å opptre så naturlig som mulig under intervjuene. I alle intervjuene lot vi informanten styre mye av retningen på samtalen.

Pålitelighet (reliabilitet) er knyttet til nøyaktigheten av studiens data. Hvilke data som brukes, hvordan de samles inn og hvordan de bearbeides. I kvalitative studier vil det være lite hensiktsmessig å beregne reliabiliteten gjennom standardiserte metoder (Johannessen, Kristoffersen & Tufte, 2008). Ettersom vi har hatt ustrukturerte intervjuer kan det bli vanskelig for en annen forsker å få samme resultat ved å følge samme metode. Vi har forsøkt å styrke påliteligheten ved å opplyse leseren om konteksten i datainnsamlingen, samt. være så utfyllende så mulig i våre beskrivelser på hvordan vi har jobbet gjennom prosessen. Anonymiseringen av informanter og selskap i vår oppgave medfører en svekkelse av studiets pålitelighet. Det finnes ingen mulighet til å kontrollere at informasjonen i studiet når informanter og selskap er anonymisert (Yin, 2002).

Overførbarhet i en studie dreier seg om hvorvidt det lykkes å etablere begreper, beskrivelser, fortolkninger og forklaringer på andre områder enn det som studeres (Johannessen, Kristoffersen & Tufte, 2008). Vår studie har en klar case-spesifikk kontekst. For at forskningen kan overføres bør det være en annen studie som går på hvordan et selskap i en annen bransje benytter sine ansattes kompetanse for å sikre gjennomføring av strategi i en investeringsprosess. Målet for studien vår var ikke å generalisere, og funnene våre indikerer at rammene til case-studien har mye å si for forskningens utfall.

Ifølge Johannessen, Kristoffersen & Tufte (2008) betyr begrepet overensstemmelse at funnene er et resultat av forskningen, og ikke et resultat av forskerens subjektive holdninger. Vi har i oppgaven forsøkt å beskrive våre metoder og valg på en detaljert og objektiv måte.

3.8 Etiske utfordringer

Ved gjennomføringen av forskningsprosjektet har vi kontinuerlig jobbet med å ivareta etisk standard gjennom hele prosessen. Vi har meldt inn prosjektet vårt til Norsk senter for forskningsdata, og fått bekreftet at behandlingen av personopplysninger i prosjektet er i samsvar med personvernlovgivningen. Informasjonsskriv er sendt til informanter for godkjenning. Vi har fått alle skrivene i retur, godkjent og signert. Lydopptakene fra intervjuene blir slettet etter innlevering, og selskap og personinformasjon forblir anonymt. Dette inkluderer alle faktorer som kan spores opp til det bestemte selskapet eller den bestemte personen. Underveis har vi vært nøye med å opptre høyst profesjonelt, og alle mailer som har vært utvekslet er skrevet i formell form. Ifølge Nerdrum (1998) er det tre typer hensyn som vi må tenke gjennom; Retten til selvbestemmelse og autonomi, respekt for privatliv og å unngå skade. Informantene som har deltatt har deltatt frivillig, og underveis også hatt muligheten til å trekke seg uten noe form for ubehag eller negative konsekvenser. Vår studie har ikke hatt behov for data relatert til informantenes privatliv, utover det profesjonelle. De har likevel hatt muligheten til å velge om denne type informasjon skal kunne gjøres tilgjengelig for andre. Enkelte informanter har ønsket full anonymisering, og vi har derfor anonymisert alle informanter og selskap.

4. Resultat

Informasjonen i dette kapittelet vil være et bredere datagrunnlag enn det som kommer fram i artikkelen. ”Betydningen av de ansattes kompetanse for å gjennomføre selskapets strategi i investeringsprosessen: En studie av tre eiendomsselskap”. Informasjon som er presentert i den vitenskapelige artikkelen kan komme til å bli repetert men i en bredere kontekst.

4.1 Selskap A

Første case omhandler et privateid eiendomsselskap som vi har valgt å kalle selskap A (A), og er en del av et større konsern kalt Konsern A. Konsern A har tradisjonsrik handelsvirksomhet, og er blant annet en av Norges ledende leverandører på verktøymateriell. I 2017 omsatte konsernet for ca. NOK 1,6 milliarder, hvorav ca. NOK 700 millioner var leieinntekter fra fast eiendom. Eiendomsdelen i konsernet, selskap A, er et av Norges største eiendomsselskap. Selskapet har en porteføljeværdi på over 17 mrd. Virksomheten er i hovedsak knyttet til eiendommer i Osloregionen samt i andre skandinaviske storbyer. Selskapet drifter cirka 500.000 kvm og leier ut seks hoteller. A har 65 ansatte, hvorav 15 ansatte er lokalisert i Sverige. A har en langsiktig, aktiv og bevisst holdning til byutvikling, arkitektur, materialbruk og miljø. Eiendomsvirksomheten har gjennom flere år vist god lønnsomhet og verdiutvikling.

A har valgt å satse strategisk på de områdene de mener de er best på og har best kompetanse på, store prosjekter og byutvikling (CFO-A, intervju, 27. august 2018). Det er primært segmentene kontor, bolig og hotell, A skal fokusere på. Konsernkontroller A (intervju, 11.oktober 2018) verifiserer det CFO-A (intervju, 27.august 2018) hevder ved at det er byutviklingsprosjekter eller mindre enkeleieendommer selskapet strategisk har valgt å satse på med beliggenhet på det sentrale Østlandet.

A har gjennomført store utviklingsprosjekter som X, Y og Z. Dette er prosjekter som påvirker store områder i sentrale byer. Før disse prosjektene ble realisert hadde ledelsen konkludert med at selskapet hadde utviklingskompetanse og kapital til å gjennomføre prosjektet.

Utviklingskompetansen er opparbeidet gjennom lang erfaring med å både bygge og utvikle eiendom. Når det gjelder kapital sier CFO-A (intervju, 27.august 2018) følgende: «Skal man gå til bankene med ønske om å kjøre prosjekter som X og Y må man ha en meget solid balanse». A har bygget opp en stor referansebank med prosjekter som er gjennomført (CFO-A, intervju, 27.august 2018). Disse referansetallene er i følge CFO-A (intervju, 27.august 2018) det som gir A et konkurransefortrinn for å utføre slike prosjekter igjen. A skal bygge

primært der hvor de har eiendom fra før og kan markedet best. Kompetansen på markedet har de ansatte i selskapet tilegnet seg gjennom lang erfaring.

I Sverige er hovedfokuset på hotell, geografisk sett i Stockholm og Gøteborg. Han utdyper at det nå generelt går mer mot kontor enn handel. Dette bekrefter også CFO-A (intervju, 27.august 2018) ved at de har solgt et kjøpesenter de eide i nord i Oslo. I tillegg gikk de inn i et større prosjekt vest i Oslo sommeren 2017 der fokuset ligger på kontorer.

Selskapet ledes av Administrerende direktør (CEO-A) som har hatt flere roller i selskapet de seneste 15 årene, og er utdannet økonom. CEO-A har en sterk kompetanse når det gjelder å kommunisere med markedet. CFO-A sier følgende om CEO-A: ”Han snakker med mennesker på en overbevisende måte, og har opparbeidet seg et godt rykte i bransjen” (CFO-A, 2018, s.5). CFO-A (intervju, 27.august 2018) hevder at det er Administrerende direktør (CEO-A) og direktør forretningsutvikling A som er de mest aktive eksternt og tilfører selskapet flest prosjekter. De snakker med meglere, bransjekolleger og advokater for å finne spennende prosjekter. Kompetansen til å kommunisere med markedet har både CEO-A og direktør for forretningsutvikling. Det er viktig når det kommer til å skaffe nye prosjekter. Deres gode relasjoner i et stort nettverk er også viktig (CFO-A, intervju, 27.august 2018). CEO-A er også kjent for å være en dyktig teambygger. Han får med seg alle sine ansatte, og skaper en tilhørighet for alle. Dette har vært og er av stor verdi for selskapet (CFO-A, intervju, 27.august 2018).

Direktør for samfunn og plan kommuniserer i tillegg med mange eksterne, og kommer også over mulige prosjekter. Vedkommende er utdannet jurist, og har tidligere vært markedsdirektør i selskapet. Denne personen har med seg kompetansen fra sin tidligere rolle som markedsdirektør i selskapet, og er i følge CFO-A (intervju, 27.august 2018) sentral i reguleringsfasen, når prosjektet skal selges inn mot myndigheter, men også mot omgivelsene, som naboer. Kompetanse når det gjelder kommunikasjon med media, politikere, offentlige - plan og bygg, byantikvar og liknende er avgjørende for en god reguleringsprosess. Personens store kontaktnettverk og tilliten han har opparbeidet i de fleste sektorene i eiendomsbransjen, er i følge CFO-A (intervju, 27.august 2018) meget viktig for selskapet. Når vedkommende er med å fronte prosjektene, så øker sannsynligheten for at de får gjennomført det de ønsker å gjennomføre på grunn av tilliten han har opparbeidet seg i bransjen. Direktøren har meget god kompetanse på dette området, har jobbet lenge i selskapet og har tilført A mye verdi (CFO-A, intervju, 27.august 2018).

Direktør for forretningsutvikling tar prosjekter som er aktuelle videre, og vurderer prosjektet sammen med direktør for prosjekt og utbygging. Direktør for forretningsutvikling har opparbeidet en kompetanse på å gjennomføre reguleringsprosesser gjennom lang erfaring med regulering av tidligere prosjekter.

A har spesifikke ansatte som jobber med markedsfunksjoner og driftsfunksjoner. Avdelingen ledes av en direktør for marked og drift. Vedkommende er utdannet økonom, og var tidligere regionsdirektør i et stort statlig eiendomsselskap. Denne personens kompetanse fra lang erfaring i det statlige selskapet har vært veldig positiv for A til å kunne utvikle seg som selskap (CFO-A, intervju, 27.august 2018). Avdelingen har utleieansvaret for hele eiendomsporteføljen. Dette krever at både markedsjef og eiendomssjef har god kompetanse på markedet. Dette har de opparbeidet seg gjennom erfaring. CFO-A (intervju, 27.august 2018) utdyper at A ser på markedet underveis i investeringsprosessen. Beliggenhet er det viktigste og selvfølgelig hvordan de tenker å benytte eiendommen. Markedsvurderingen er også viktig. De må tilby markedet noe som har en attraktiv beliggenhet, og lokaler de antar kan bli etterspurt i markedet. Kompetansen til direktør for marked og drift er opparbeidet gjennom erfaring med tidligere prosjekter. Vedkommende har også opparbeidet kompetanse om markedet gjennom mange år i eiendomsbransjen, og responsen fra markedet i tidligere gjennomførte prosjekter (CFO-A, intervju, 27.august 2018). Konsernkontroller A (intervju, 11.oktober 2018) bekrefter dette.

Driftssjef rapporterer også til direktøren. Vedkommende har ansvaret for driften på alle eiendommene til A, og har opparbeidet en kompetanse på drift gjennom lang erfaring. Kompetanseflyten mellom marked og drift er viktig, da bygget som skal leies ut må leveres i den standen det er avtalt. Videre har A bevisst valgt å utføre all drift og forvaltning av eiendommene selv. Dette på bakgrunn av at de er av den oppfatning at skal man eie kunden man leier ut til, så må man ha vaktmesteren som en av sine ansatte. Vaktmesteren er den som har kontakt med kunden hver dag, da det er de som har den daglige driften (CFO-A, intervju, 27.august 2018).

A har spesifikke ansatte som jobber med økonomi-funksjoner og HR-funksjoner. Avdelingen ledes av finansdirektør CFO-A. Vedkommende er utdannet økonom, og har lang erfaring innen eiendomsbransjen. Han har blant annet jobbet som CFO i utviklingselskapet som

utviklet X. Regnskapsavdelingen er ledet av en konsernregnskapssjef som har kompetanse innenfor økonomi. Vedkommende er utdannet økonom og har lang erfaring innen eiendomsbransjen. HR-avdelingen ledes av HR-sjef for konsern, som sørger for at organisasjonen fungerer på det menneskelige plan. Vedkommende har økonomiutdannelse, og har opparbeidet kompetanse innenfor HR etter lang erfaring på området.

Økonomiavdelingen er sentral når det gjelder økonomisk vurdering av prosjekter. I følge CFO-A (intervju, 27.august 2018) er det han som starter vurderingen av prosjekter rent økonomisk, og setter i gang konserncontroller som tilrettelegge kalkylene og modellerer et prosjekt for å se hvordan det ser ut. ARE har et egenutviklet kalkyleverktøy de bruker når de skal gjøre en ny investering (CFO-A, intervju, 27.august 2018). Konserncontroller A (intervju, 11.oktober 2018) utdyper at han sørger for en stor del av de økonomiske beregningene. Kompetansen konserncontroller A besitter er meget viktig i utarbeidelsen av investeringskalkylen (CFO-A, intervju, 27.august 2018). Vedkommende har sterkest kompetanse i selskapet innenfor kalkulasjonsmodeller, og er derfor meget viktig. Kompetansen er opparbeidet gjennom økonomisk utdannelse og erfaring (CFO-A, intervju, 27.august 2018).

Konserncontroller A styrer kalkyleverktøyet (CFO-A, intervju, 27.august 2018). CFO-A, direktør for prosjekt og utbygging, samt direktør for forretningsutvikling samles og kommer frem til tallgrunnlaget for kalkyleverktøyet. Denne gruppen besitter kompetanse som erfaringstall fra tidligere gjennomførte prosjekter. Dette er kompetanse om hva byggekostnaden er, hva eiendommen kan leies ut for og hva den kan selges for. Dermed får de en rask oversikt over hvorvidt et prosjekt gir tilfredsstillende lønnsomhet (CFO-A, intervju, 27.august 2018). Hvis prosjektet er lønnsomt med en avkastning som er innenfor selskapets krav, utarbeides det et investeringsnotat. Investeringsnotatet skrives ut i fra en markedsbetraktning, om dette er noe de tror på og har lyst til å eie. Dette er forankret i strategien som CFO-A (intervju, 27.august 2018) og konserncontroller A (intervju, 11.oktober 2018) tidligere har nevnt. CFO-A (intervju, 27.august 2018) hevder at det ofte er en uformell intern diskusjon om prosjektene underveis i utarbeidelsen av investeringsnotatet. Når notatet er ferdigstilt presenteres det for CEO-A, og de blir enige om at dette er noe de tror på eller ikke. Tror man på det presentert som sak for styret.

Forretningsutviklingen i A ledes av direktør Forretningsutvikling. A har nylig vedtatt et skifte av direktør. Avdelingen vil i framtiden ledes av en direktør som er utdannet arkitekt. Personen hadde ikke på intervjutidspunktet startet i denne stillingen, og det ble heller ikke opplyst informasjon om vedkommende sin kompetanse. CFO-A (intervju, 27.august 2018) kom likevel med et klart ønske om hvilken kompetanse en direktør i denne stillingen bør besitte, basert på den avtroppende direktørens kompetanse. CFO-A (intervju, 27.august 2018) forklarte at det er viktig at direktøren er erfaren på reguleringsprosesser, og på å få prosjekter helt klare til bygging. Vedkommende tilfører mye med sin kompetanse ved å gjennomføre reguleringsprosessen på en rask og god måte. I tillegg er det viktig at direktøren har et stort nettverk i et eiendomsbransjen og har opparbeidet seg stor tillit. Den avgåtte direktøren hadde slik kompetanse, og har tilført A mye verdi på bakgrunn av dette. Avdelingen er ansvarlig for prosjekter i tidlig fase. Fra anskaffelse av prosjekter, gjennomføre reguleringer av prosjekter og eventuelt selge de igjen. Avdelingen jobber mye utadrettet med omgivelsene. Litt av fellesnevneren i selskapet har vært kontinuitet, mennesker som har jobbet der over lang tid.

Prosjekt og utbygging i A ledes av en direktør prosjekt og utbygging. som tidligere har vært prosjektsjef i et av selskapets byutviklingsprosjekter. Vedkommende er ansvarlig for å ta prosjekter videre når de er klare for produksjon, og gjennomføre de. Personen har opparbeidet seg kompetanse innenfor prosjektledelse, har god arbeidskapasitet og kontroll på alle prosjektene som gjennomføres. CFO-A (intervju, 27.august 2018) sier følgende om direktøren: «Utrolig flink fyr. Jeg er overbevist om at denne personen er den beste prosjektlederen i Oslo!» (CFO-A, intervju, 27.august 2018, s.5). Vedkommende har tilført A mye verdi på bakgrunn av sin kompetanse. Avdelingen består av mange prosjektledere med ulik erfaring. Avdelingen er avhengig av å ha dyktige prosjektledere for å kunne gjennomføre prosjektene.

Hovedportefølje i Oslo, fordelt mellom øst og vest. Oslo øst er de historiske eiendommene til A med mye lagerbygg. Oslo vest er mye av det som er blitt gjort i senere tid, f. eks X, i tillegg til andre omfattende prosjekt i Oslo vest. A er et selskap med en nokså homogen og ressurssterk gruppe eiere. De kan karakteriseres som litt "jålete" og ønsker å eie eiendommer som er litt stas å eie. De har derfor bygget opp en Oslo Vest CBD portefølje med eiendommer, dels fordi de tror det er en langsiktig økonomisk investering i tillegg til at det er litt stas å eie de. For A går det altså ikke bare på kalkyler, men også litt på følelser. De har også en fornemmelse av hva de tror kan stemme, og hva de ikke tror kan stemme. Markedet

og økonomi er definitivt det viktigste. A eier nå mye eiendom i områder de har utviklet, som X og Y. De ulike eiendommene i disse områdene ligger i umiddelbar nærhet til hverandre, og kan derfor karakteriseres som cluster.

4.2 Selskap B

Neste case omhandler også et familieeid eiendomsselskap kalt selskap B (B). B er en del av et større familieeid konsern. Selskapet utvikler, leier ut og drifter eiendommer med et bærekraftig perspektiv. B har en strategi om å eie eiendom mellom Drammen til Ski. Selskapet skal primært holde seg i segmentet bygulv (retail) og kontor. B har en todelt strategi i forhold til hva slags eiendomsportefølje de ønsker. Deler av eiendomsporteføljen skal være en utviklingsportefølje. Det kan være alt fra en tomt til et bygg som kan rives, og bygges opp til helt nye konsepter. B har ikke fastsatt noe prosentandel, men en stor del av eiendomsporteføljen skal være en utviklingsportefølje. Det er fordi det er høy risiko, men også høy margin når prosjektene er ferdigstilt. B får da også muligheten til å bygge etter et fastsatt konsept, en standard de ønsker at byggene deres skal representere. Resterende del av eiendomsporteføljen skal være innenfor strategien som selskapet kategoriserer etter «type» bygg. Dette er for det meste handel og butikk, altså bygulv i sentrale områder i Oslo.

B har 20 ansatte, og har i tillegg et eget driftsselskap med 20 ansatte. B har valgt å forvalte og drifte sine egne eiendommer gjennom driftsselskapet, med noen få unntak. Selskapet ledes av CEO-B som har hatt stillingen siden januar 2017. Vedkommende beskrives som en person med bred erfaring etter 17 år med ulike lederjobber innen eiendom. Vedkommende har opparbeidet seg kompetanse innen utvikling, utleie, salg, drift og forvaltning av eiendom gjennom lang erfaring (CFO-B, intervju, 27.september 2018). I følge FDV-B (intervju, 27.september 2018) er det et meget høyt kompetansenivå i ledergruppen, med god spredning i hva slags kompetanse de ulike personene besitter. Det er kompetanse på investering, transaksjoner, økonomi, utvikling, marked og drift. Dette er opparbeidet gjennom lang erfaring og utdannelse.

I B er det en avdeling som tar seg av kommersiell eiendomsdrift. Avdelingen ledes av direktør kommersiell eiendomsdrift (FDV-B), som har jobbet i konsernet i 16 år (FDV-B, intervju, 17.oktober 2018). Vedkommende har lang erfaring innen eiendomsbransjen og er utdannet økonom. Avdelingen har 5 administrative ansatte. De har kompetanse på og er ansvarlige for den kommersielle driften, det vil si den løpende driften og rehabiliteringen av byggene (CFO-

B, intervju, 27.september 2018). I følge FDV-B (intervju, 27.september 2018) benyttes avdelingens kompetanse på drift og vedlikehold når det skal gjøres vurderinger av en potensiell eiendomsinvestering, for eksempel bygningsmassens tilstand, inkludert tilstand på tekniske anlegg. Avdelingen har gjennom lang erfaring opparbeidet seg en kompetanse på hva rehabilitering koster, og hvor lang tid slike arbeider vil ta. FDV-B (intervju, 27.september 2018) forteller at nesten hele avdelingen er byttet ut det siste året. Dette har gjort at kompetansenivået i avdelingen har blitt doblet. De har redusert snittalderen og på den måten fått mer oppdatert kompetanse. Eiendomsdriftsavdelingen bruker sin kompetanse til å vurdere den tekniske delen av eiendommen. De gjør vurderinger av bygningsmassens tilstand med tekniske anlegg. Det kan også være litt forskjellige vurderinger fra eiendom til eiendom (FDV-B, intervju, 17.oktober 2018).

B har spesifikke ansatte som jobber med utleie av hele eiendomsporteføljen, og fungerer samtidig som eierrepresentant som har kontakten med kundene. Avdelingen ledes av en eiendomsdirektør som har jobbet flere år innad i konsernet, blant annet som eiendomssjef på X. Vedkommende er utdannet som handelskandidat innenfor varehandel, og har opparbeidet seg kompetanse på markedssiden i eiendomsbransjen gjennom mange år. Avdelingen består av 7 ansatte, og har på nåværende tidspunkt en sterk overvekt av kompetanse på bygulv (CFO-B, intervju, 27.september 2018). FDV-B (intervju, 27.september 2018) forteller at B har denne kompetansen på bygulv fordi de har jobbet mye med det tidligere. De har vært eiere av X, men ikke drevet det fra B sin side før i den senere tiden. Da B overtok driften av X, ble også nåværende eiendomsdirektør med til B. Vedkommende har i flere år jobbet med bygulv på X, og har kompetanse på området. I tillegg ble ytterligere én annen ansatt hentet fra X med samme kompetanse. Eiendomsavdelingen bruker sin kompetanse med å se muligheter for kommersiell utnyttelse av eiendommen (CFO-B, intervju, 27.september 2018). Denne kompetansen har de opparbeidet seg gjennom å se hva markedet ønsker i egen eiendomsportefølge eller tilegnet seg fra andre i bransjen. På kontor har B kompetanse totalt sett, men ønsker å styrke denne kompetansen i eiendomsavdelingen. Avdelingen har nylig ansatt en ny personalressurs, og de kommer til å ansette en person til for å styrke seg ytterligere. For å komplementere kompetansen innad i avdelingen er det ønskelig at denne personen skal ha kompetanse på kontor (CFO-B, intervju, 27.september 2018).

I forbindelse med investeringsprosessen analyserer avdelingen markedet og leietakere i området hvor bygget skal konkurrere. Beliggenhet er særdeles viktig. Når de har analysert

beliggenheten, og er komfortabel med den, så er det en analyse av potensielle leietakere som må gjøres. B har spesifikke ansatte som jobber med investering og transaksjoner. Avdelingen ledes av transaksjonsdirektør B. Vedkommende er utdannet økonom med fordypning innen finans. Avdelingen er et lite team bestående av transaksjonsdirektør og investeringsansvarlig. Investeringsansvarlig er utdannet eiendomsmegler og har tidligere arbeidserfaring som markedssjef. Transaksjonsavdelingen har derfor både i økonomi og markedskompetanse, som de bruker til å gjennomføre analyser. Denne kompetansen har de opparbeidet gjennom utdanning og arbeidserfaring (FDV-B, intervju, 17.oktober 2018). De er et godt team og er dyktige, både sammen og hver hvor seg (FDV-B, intervju, 17.oktober 2018). Når en eiendom først er identifisert, så prøver B å komme i posisjon hos eier (FDV-B, intervju, 17.oktober 2018). De fleste eiere har kjøpt eiendommen for å eie den, og ønsker ikke å selge. Det å få henvendelser for kjøp kan da bli ansett som plagsomt. De fleste er likevel åpne for å snakke om pris, og avdelingen har opparbeidet seg en god kompetanse i forhandling gjennom tidligere oppkjøp. På den måten oppstår det gjerne en viss dialog mellom B og eier av eiendommen. For eiendommer som skal kjøpes er det flere momenter som må vurderes, og B begynner stort sett å se på eiendommens beskaffenhet i seg selv (FDV-B, intervju, 17.oktober 2018). Transaksjonsdirektør-B trekker inn kompetanse fra fagmiljøet i B til å vurdere alle aspekter ved eiendommen.

B har en person som primært jobber med utvikling av eiendom. Avdelingen ledes av utviklingsdirektør, med erfaring og kompetanse fra ulike selskap innenfor eiendomsbransjen. Vedkommende er utdannet sivilingeniør fra NTNU, og har videreutdannet seg innenfor prosjektledelse. Direktøren har jobbet i selskapet i over to år. Utviklingsavdelingen vurderer primært eiendommer som de mener har utviklingspotensial (FDV-B, intervju, 17.oktober 2018). Kompetansen de benytter for å vurdere dette er opparbeidet gjennom utvikling av tidligere prosjekter. De aller mest interessante eiendomsobjektene er de som B kan eie et par år, og samtidig jobbe med reguleringsarbeid i forsøk om å bygge litt høyden eller gjøre endringer. Da får avdelingen benyttet sin kompetanse til å gjennomføre regulering som de har opparbeidet seg gjennom tidligere reguleringsaker.

Avdelingen ledes av finansdirektør, CFO-B. Vedkommende startet i selskapet våren 2018, og kom fra et stort statlig eiendomsselskap(CFO-B, intervju, 27.september 2018). CFO er utdannet siviløkonom fra NHH og har tatt en MBA-utdanning. Avdelingen jobber bredt og er involvert i mange prosesser. De jobber blant annet mye med transaksjonsavdelingen (CFO-B,

intervju, 27.september 2018). I følge CFO-B (intervju, 27.september 2018) er det flere i økonomiavdelingen som ikke har jobbet i eiendomsselskaper tidligere, og CFO-B forsøker å introdusere de for bransjen ved å ta de med rundt til andre eiendomsselskaper for å tilegne seg kompetanse innenfor eiendomsfaget. Eiendomscontrolleren jobber mye med forvaltningsdelen, og også inn mot drift på økonomisiden. Vedkommende er utdannet siviløkonom, har jobbet i eiendomsbransjen i mange år og har tilegnet seg god kompetanse innenfor eiendom og økonomi. Eiendomscontrolleren jobbet inn mot X-prosjektet tidligere, og har opparbeidet seg kompetanse fra utviklingsprosessen der. Eiendomscontrolleren fungerer som bindeleddet mellom eiendom og eiendomsdrift, i tillegg til å være en sentral kompetanse i støtteprosessene på forvaltningssiden (CFO-B, intervju, 27.september 2018). Business controller er utdannet siviløkonom med spesialisering innen finans, og har jobbet med regnskap i to år. B jobber med å rekruttere to nye ansatte til avdelingen for å styrke økonomikompetansen ytterligere.

Finans- og økonomiavdelingen har på bakgrunn av sin kompetanse innenfor økonomi og analyse bygget et kalkulasjonsverktøy slik at de har et forhold til avkastningskravet opp mot risikoen som tas når de gjør en investering. I vurderingen av en eiendom ser avdelingen på hvordan økonomien i eiendommen ser ut i dag, og hva som kan forventes i fremtiden. En gjennomgang av leietakermassen er vesentlig i denne analysen. B lager seg en formening om fremtiden for den eller de aktuelle leietakerne. Det er da relevant å bestemme seg for om de tror det blir en døende bransje eller en blomstrende bransje. For å avgjøre dette, analyserer man forretningsplanen for leietaker. Hvis B tror at en stor leietaker ikke vil overleve, kan det resultere i et stort økonomisk problem. I tilfeller hvor det er flere forskjellige leietakere er det ikke nødvendig å analysere like omfattende. Da analyserer man kun de største leietakerne. Flere leietakere gir en form for risikoutjevning, da leietakerne sjelden flytter eller går konkurs samtidig (FDV-B, intervju, 17.oktober 2018). Transaksjonsavdelingen og finans- og økonomiavdelingen besitter altså kompetansen til å kunne vurdere hvilke leietakere som ikke medfører en økonomisk risiko.

Samhandlingen i investeringsprosessen baserer seg ofte på ad-hoc møter (FDV-B, intervju, 17.oktober 2018). De ansatte i B vet sjelden når en eiendom kommer inn for vurdering. Det er derfor vanskelig å forutse hvor de ansatte som besitter kompetansen det er behov for befinner seg til en hver tid. Kompetansen som er nødvendig for å eliminere usikkerhet i vurderingen er derfor varierende tilgjengelig. Det baserer seg ofte derfor på å samle input fra de ansatte når

de er på kontoret. I noen tilfeller planlegges det befaringer, hvor de ansatte med den rette kompetansen i forhold til den aktuelle eiendommen blir med.

Når en eiendom skal vurderes er det en prosess hvor man får befaring på objektet og får utarbeidet et beslutningsgrunnlag. Saken tas så videre til CEO-B for at vedkommende sin kompetanse blir utnyttet for å gjennomføre en rask beslutning. Eieren/styret er lokalisert svært nært, så det kan forankres tidlig. Saken må så tas til endelig beslutning i styret.

Selskapet eier 8-9000 kvm med retail på X og har også retail-arealer på Løren (CFO-B, intervju, 27.september 2018). Disse retail-områdene fungerer som cluster. Det er en fordel å ha kontroll på gatene. Som et kjøpesenter hvor du har en senterleder som går rundt for å passe på, og gjennomfører markedsføringskampanjer. Mye gjøres sentralt, og akkurat slik er det på bygulv. Avhengig av hvor mye initiativ man tar på markedsføringsaktiviteter, etc. Handel har stort sett omsetningsbasert husleie, i motsetning til kontor hvor det er fast husleie. To vidt forskjellige modeller, og det merker CFO-B veldig i forhold til driften og kunnskap. Det er derfor viktig at områdene framstår som attraktive. B er opptatt av hva leietakerne gjør, og prøver å styre mye av markedsføringen deres, og tankene (FDV-B, intervju, 17.oktober 2018). B skal sørge for at leietakerne har lokaler som fungerer optimalt til enhver tid. B skal i tillegg sørge for at arealet utenfor, der hvor alle menneskene skal gå for å komme seg dit framstår som attraktivt. Derfor har B et eget driftsselskap som drifter alle byggene. Det ble opprinnelig opprettet for å bare ta X, men nå drifter de også de andre byggene.

4.3 Selskap C

Selskap C (C) sin strategi er å være et rendyrket eiendomsselskap med sentralt beliggende kontor- og retail-eiendommer (FDV-C, intervju, 29.august 2018). De forsøker primært å holde seg til en cluster-strategi. Per dags dato er det områdene med eiendommer på Aker Brygge og i Nydalen hvor cluster-strategien praktiseres (CFO-C, intervju, 29.august 2018). I følge CFO-C (intervju, 29.august 2018) skulle de gjerne kjøpt flere eiendommer i disse områdene. NPRO gjennomfører ikke nyutviklingsprosjekter, men er mer fokusert på «value-add» prosjekter. De kjøper eldre bygg, og gjennomfører gjerne en rehabilitering. Selskapet forsøker å ha flere leieforhold i byggene sine, slik at de ikke blir for økonomisk sårbare når leiekontrakter opphører (CFO-C, intervju, 29.august 2018).

C har totalt 51 ansatte, hvorav 26 av disse er knyttet til drift. Årsaken til en såpass tung bemanning på drift, er for å kunne møte kunden hver dag, og ta tak i utfordringer raskest mulig (FDV-C, intervju, 29.august 2018). Selskapet ledes av Administrerende direktør (CEO-C) som har hatt stillingen siden januar 2018, og er utdannet siviløkonom fra NHH. CEO-C har opparbeidet seg kompetanse innen eiendom da han har jobbet med eiendom i 18 år i et større meglerhus (CFO-C, intervju, 29.august 2018). CEO-C er aktive eksternt for å tilføre selskapet prosjekter, men ofte er det meglere som kontakter selskapet (CFO-C, intervju, 29.august 2018). CEO-C benytter da sitt kontaktnettverk som er opparbeidet gjennom flere år i eiendomsbransjen.

I C er det en avdeling som tar seg av forvaltning, drift og vedlikehold. Avdelingen ledes av direktør kommersiell (FDV-C). Vedkommende er utdannet økonom, og har tidligere jobbet som konsulent for ulike konsulentselskaper (FDV-C, intervju, 29.august 2018).

Vedkommende har vært ansatt siden 2006, har opparbeidet seg kompetanse på forvaltning, drift og vedlikehold gjennom lang arbeidserfaring i selskapet. Avdelingen består av tre eiendomssjefer og 16 driftsteknikere. De tre eiendomssjefene har ulik kompetanse. En er utdannet murer, en er utdannet elektriker, og den siste er utdannet innen ventilasjon og avtrekk. Gjennom lang erfaring med drift av eiendom har de tilegnet seg ytterligere kompetanse. Driftsteknikerne har håndverkerutdanning og kompetanse innen eiendomsforvaltning etter å ha jobbet i ulike anerkjente selskaper som driver med eiendomsforvaltning (FDV-C, intervju, 29.august 2018). Avdelingen har den tekniske kompetansen om eiendommene, og gjennomfører alt fra små til større rehabiliteringer.

I C er det ansatte med ansvaret for markedsfunksjonen og utleie. Avdelingen ledes av markedsdirektør som tidligere kom fra stillingen som kunde- og utleiesjef i det samme selskapet. Vedkommende er utdannet siviløkonom fra BI. Denne avdelingen har ansvaret for å leie ut hele eiendomsporteføljen, og består blant annet av tre rene utleiemeglere. I tillegg er det er det ansatte med kompetanse innenfor områdene forretningsutvikling, retail og «back-office» (CFO-C, intervju, 29.august 2018), (FDV-C, intervju, 29.august 2018). C har en del butikker som leietakere, og har derfor en ansatt med kompetanse for å kunne bistå disse leietakerne. Denne personen bistår butikkene med tilpasninger for å øke omsetning og attraktivitet. Fungerer som en kjøpesenter-leder (CFO-C, intervju, 29.august 2018).

Markedsavdelingen bistår også med sin kompetanse om markedet og utleiepriser for å se om

det er lønnsomhet i et prosjekt som skal utføres. Denne kompetansen har de fått gjennom erfaring fra tidligere prosjekter.

Når det gjelder utvikling av eiendom har C en utviklingssjef. Vedkommende har bakgrunn som sivilingeniør, og har kompetanse når det kommer til utvikling av tomtene C besitter. I tillegg har personen kompetanse når det kommer til å maksimere utnyttelsen av de kontorbyggene C har. Vedkommende jobber også opp mot Plan- og bygningsetaten (CFO-C, intervju, 29.august 2018), (FDV-C, intervju, 29.august 2018).

I C er det ansatte med ansvaret for finans og investering. Avdelingen ledes av finansdirektør (CFO-C) som er utdannet siviløkonom og har vært i selskapet i 9 måneder (CFO-C, intervju, 29.august 2018). Vedkommende har kompetanse på eiendom etter å ha jobbet i snart 15 år i ulike eiendomsselskaper, blant annet som CFO i flere store selskaper. CFO-C er aktive eksternt for å tilføre selskapet prosjekter, men ofte er det meglere som kontakter selskapet (CFO-C, intervju, 29.august 2018). CFO-C benytter da sitt kontaktnettverk som er opparbeidet gjennom flere år i eiendomsbransjen. Avdelingen har ansvaret for finansiering, transaksjoner og økonomitjenester, og består av 7 ansatte. De ansatte har ulike kompetanse relatert til controlling, regnskap og finans. Økonomidirektør har kompetanse på IFRS, og tar seg av dette. Ansatte som jobber med finans har kompetanse på å gjøre spotter, lage kvartalspresentasjoner, samt følge opp bankene (CFO-C, intervju, 29.august 2018), (FDV-C, intervju, 29.august 2018). Business controller-C (BC-C) bruker sin kompetanse når det kommer til økonomiske analyser, og kvalitetssikrer tallene for å se at det ikke gjort noe feil. Risikoen minimeres ved å ta høyde for uforutsette kostnader i kontrakter (BC-C, intervju, 12.10.2018). BC-C har opparbeidet sin kompetanse gjennom utdanning i økonomi samt arbeidserfaring fra tidligere prosjekter i selskapet. Det er ledelsen som avgjør om investeringen skal gjennomføres ut i fra investeringsmodellen. BC-C vil ved noen anledninger bruke sin kompetanse for å komme med input til de investeringene som skal gjøres (CFO-C, intervju, 29.august 2018).

Når det gjelder investering i nye eiendommer er det CEO-C og CFO-C som er de mest aktive eksternt, for å tilføre selskapet prosjekter, men ofte er det meglere som kontakter selskapet (CFO-C, intervju, 29.august 2018). CEO-C og CFO-C benytter da sitt kontaktnettverk som de har opparbeidet seg gjennom flere år i eiendomsbransjen.

Ved investering/kalkulasjon for oppgradering av eiendommer er det utleiesjef-C og eiendomssjef-C som bruker sin kompetanse (CFO-C, intervju, 29.august 2018). Eiendomssjef-C har kompetanse på å definere kostnadsdrivere på bakgrunn av sin tekniske erfaring, og dette kan utleiesjef-C ta hensyn til i forhandlingsprosessen. Utleiesjef-C har derimot kompetanse innen forhandling, gjennom erfaring fra tidligere inngåtte avtaler. Eiendomssjef-C forplikter seg til en leveranse til en gitt sum, så han bidrar med sin kompetanse i hele prosessen for å forsikre dette (FDV-C, intervju, 29.august 2018). Eiendomssjef og utleiesjef samarbeider så videre for å lage en investeringsanalyse på bakgrunn av driftsavdelingen sin kompetanse om eiendommene og kostnadene ved utvikling av en eiendom. Eiendomssjefene har tilegnet seg kompetanse på bakgrunn av erfaring med drift og utvikling av eiendom. Utleiesjefene bistår også med sin kompetanse om markedet og utleiepriser for å se om det er lønnsomhet i et prosjekt som skal utføres. Denne kompetansen har de fått gjennom erfaring fra tidligere prosjekter.

For nye eiendommer er det CFO-C og CEO-C som styrer investeringsprosessen (CFO-C, intervju, 29.august 2018). De konfererer med de ansatte som har kompetanse innenfor de ulike fagområdene. For eksempel benytter de seg av kompetansen på marked hos de ansatte i markedsavdelingen for å vurdere om det er underleie eller overleie, eventuell ledighet, og hva man kan ha som mål i fremtiden. Eiendomssjefenes kompetanse kan for eksempel vurdere den tekniske tilstanden.

Investeringscasen blir så tatt videre til ledergruppen (CFO-C, intervju, 29.august 2018). Det blir først holdt et ledermøte for å avdekke alle spørsmål som kan komme fra styret. Tilslutt er det CFO-C som sammenstiller alt, og lager en kontantstrømmmodell for å vurdere lønnsomheten basert på inputen. Administrasjonen har en fast mal på hvordan det blir presentert. Videre er det CFO-C som sender casen til styret for beslutning. Styret beslutter så om prosjektet skal realiseres.

Selskap C har en strategisk satsning på cluster (CFO-C, intervju, 29.august 2018). C vil foretrekke å jobbe med selskap som har samme holdning når det gjelder leiepriser. Når man først leier ut billig så er det vanskeligere å få kontroll på området. I C sitt CBD-cluster er det en ekstern aktør som eier et bygg som selskap C gjerne skulle eid selv. Denne eksterne aktøren ”dumpet” leieprisene i dette bygget, mens C foretrekker å vente litt for å leie ut til den prisen de ønsker enn å leie ut byggene til billig penge. Noe av det tilsvarende skjedde med et

annet cluster til selskap A i Oslo (FDV-C, intervju, 29.august 2018). Det var mange enbrugerbygg hvor leieavtalene opphørte nesten samtidig. Da dumpet et liv-selskap og en annen aktør plutselig prisen med flere hundre kroner på sine bygg. Det tok lang tid før prisene kom opp på normalnivå igjen i dette området.

C ønsker såpass stor eierandel i et område slik at de kan tenke strategisk (CFO-C, intervju, 29.august 2018). Det var for eksempel viktig å få kontroll på marinaen i CBD-clusteret, selv om C ikke driver med marinaer. FDV-C (intervju, 29.august 2018) sa følgende: «Det var viktig å få kontroll på marinaen slik at det ikke blir noe tivoli der, mens de forsøker å skape et high-end område i CBD-clusteret». Området er etablert som et cluster-område for advokat-, shipping- og finansvirksomheter. Da må helheten være bra og de ønsker å opprettholde en viss profil i området. Per dags dato er det to områder hvor C har en cluster-strategi. C skulle gjerne kjøpt flere bygg i disse områdene. Det er et strategisk viktig grep å kunne styre området. Kombinert med dette har C allerede etablert driftspersonell, og trenger ikke nødvendigvis å ansette flere. Det gir en stor driftsfordel.

5. Utvidet diskusjon og analyse

Gjennom vår studie har vi ønsket belyse betydningen av de ansattes kompetanse for å gjennomføre eiendomsselskapets strategi i investeringsprosessen. På bakgrunn av empirien har vi satt opp et teoretisk rammeverk og vil nå knytte dette rammeverket opp mot empirien. Vi tar utgangspunkt i empirien, og har kommet fram til følgende modell:



Figur 2 Modellen viser de ansattes kompetanse benyttes inn i investeringsprosessen, for å gjennomføre selskapets strategi

Kompetanse innen ulike fagområder benyttes for å kunne gjennomføre en grundig investeringsprosess. I vår empiri ser vi at det er behov for kompetanse innenfor ulike fagområder relatert til en eiendom ved investering. Det må blant annet vurderes alt fra teknisk tilstand til utleiemarkedet. Denne kompetansen blir benyttet direkte inn i investeringsprosessen slik modellen viser.

I investeringsprosessen knytter man kompetansen fra de ulike avdelingene sammen. Dette gir en grundig input til investeringsprosessen, og sikrer en god gjennomføring av prosessen. Det er en leder med ansvar for økonomi som styrer denne prosessen i alle tre selskapene.

Selskapene kommer fram til et beslutningsgrunnlag som et resultat av investeringsprosessen. Styret benytter dette beslutningsgrunnlaget til å ta avgjørelser som samsvarer med strategien, slik modellen viser. Gjennomførelse av investeringsprosessen fører til oppnåelse av strategi.

Alle de tre selskapene gjennomfører en form for investeringsprosess hvor kompetansen er avgjørende for oppnåelse av strategien. Vår modell, som er utviklet fra empirien, passer alle de tre selskapene. Taylor (2017) beskriver strategi som nødvendig får å kunne lykkes med eiendom, og vi mener dette er tilfelle for de tre selskapene basert på lønnsomhetsparameterne TKR og EKR. For de tre selskapene ligger TKR og EKR over snittet av vårt utvalg.

Kompetanse er kunnskaper og ferdigheter organisert på en måte som muliggjør en best mulig verdiskapning i en virksomhet (Willie, 2003). Alle selskapene benytter ulike ansatte i investeringsprosessen slik at prosessen blir gjennomført med kompetanse fra alle områder som skal vurderes. Alle de tre casene understreker at selskapene ser på kompetanse blant de ansatte som en viktig faktor for å tilføre verdi til selskapet. Dette viser at selskap nå konkurrerer på grunnlag av kompetansen deres ansatte innehar. Ved å tiltrekke seg og beholde de mest kompetente menneskene kan selskapet oppnå høyere markedsandel og økt fortjeneste (Smith, 2007).

Alle de tre casene viser at selskapene deler kompetanse mellom ansatte. De ansatte i alle de tre selskapene diskuterer konkrete investerings-caser med ulike kompetanseområder. Dette kan defineres som en form for kompetansedeling. Deling av kunnskap skjer ofte gjennom deltakelse i praktisk arbeid, der kollegaer har muligheten til å utveksle egne erfaringer og kunnskap gjennom problemløsende aktiviteter (Ardichvili, Page, & Wentling, 2003). I selskap A og selskap C er delingen satt i system, mens i selskap B er gjennomføringen litt mer tilfeldig. Von Krogh, Ichijo, & Nonaka (2000) mener det er avgjørende med kunnskapsdeling mellom ansatte for at et selskap skal ha organisatorisk suksess og innovasjon.

Når det gjelder selve investeringsprosessen har vi valgt å benytte oss av fem-steps prosessen til Hargitay & Yu (1993). Alle de tre selskapene har en tilnærmet lik framgangsmåte, det er derimot noen forskjeller vi ønsker å belyse. I steg 1 har alle selskapene definert mål og hensikten/formål. Toppledelsen og styret i de ulike selskapene har formulert en spesifikk strategi, og dens kriterier for et eventuelt valg. I steg 2 er det også mye likt mellom selskapene. I A er det CEO-A, direktør forretningsutvikling og direktør samfunn og plan som leter etter nye prosjekter i henhold til steg 1. I B er det Transaksjonsdirektør-B og investeringsansvarlig som leter etter nye prosjekter. I C er det CEO-C og CFO-C. Et fellestrekk for selskapene er at ulike aktører i tillegg kontakter selskapene direkte om investeringsmuligheter. I steg 3 har alle selskapene en form for kontantstrømmodell. A og C har et omfattende kalkyleverktøy. Selv om B har en kontantstrømmodell, er prosessen for evaluering mer tilfeldig i B. Det skyldes hovedsakelig at B benytter seg av kompetansen til transaksjonsavdelingen, og heller benytter øvrig kompetanse mer tilfeldig når den er tilgjengelig på kontoret. Selskap A og C setter derimot av ressursene fast i en investeringsprosess.

Mintzberg (1979) definerer fem perspektiver for strategi. Vår empiri viser at enkelte av disse perspektivene samsvarer mye med våre selskap. Alle selskapene har strategi som plan. Ledelsen har utviklet strategien, og resten av organisasjonen implementerer den. Selskapene har derimot en noe ulik tilnærming til «ploy». A har uttalt at de ønsker å være gode på store utviklingsprosjekter, B har uttalt at de ønsker å være gode på bygulv og kontor, mens C har uttalt at de ønsker å være gode på kontor.

Alle selskapene ser på strategien som en posisjon på selskapets styrker og svakheter. Selskap A jakter etter å skille seg ut som god innen store utviklingsprosjekter. Selskap B jakter å skille seg ut innen bygulv, mens C jakter å skille seg ut innen CBD-kontor.

Selskapene har en forholdsvis lik tilnærming til «pattern». Alle selskapene iverksetter i henhold til plan, og justerer underveis. Selskap C har blant annet endret sin strategi underveis om å skape cluster i to store norske byer.

Strategi som perspektiv er noe usikkert. Empirien gir ikke svar på om selskapene forstår strategi som ledelsens og organisasjonens felles verdensanskuelse, der strategien blir et uttrykk for den kollektive tankegangen om selskapet.

Cluster-tankegang viser seg å være noe utbredt i alle selskapene. I teori og resultatkapitlet har vi definert cluster, og hvordan cluster-effekten kan oppnås gjennom at deltakerne skal ha lik kjernevirksomhet som gir direkte relasjon gjennom samme marked og kjerneprosesser (Knudstøn, 2014). Selskapene i vårt case-studie har ulik strategisk tilnærming til cluster-strategi.

Andersson, Serger, Sörvik & Hansson (2004) beskrev at det er skapt et cluster-område for teknologi i den svenske byen Gøteborg. I vår empiri har selskap C etablert noe lignede et cluster-område for advokat-, shipping- og finansvirksomheter i sitt CBD-cluster i Oslo sentrum. Videre argumenterer Andersson, Serger, Sörvik & Hansson (2004) og Porter (1998) for at cluster delvis er drevet av fremtidig potensiell utvikling og styrke. Dette samsvarer bra med handels-clustrene til selskap B og C. De er med på å skape en helhet i Oslo by gjennom flere attraksjoner som butikker og restauranter. Selskap A har også bidratt med områder som Y i Oslo, da deres store utviklingsprosjekter automatisk skaper små clustre.

Den strategiske tilnærmingen er altså at selskap A skaper cluster gjennom utviklingsprosjekt. B har også skapt sine bygulv-cluster gjennom utvikling med partnere. C har derimot gradvis investert i eiendom, og skapt cluster over tid.

6. Konklusjon

Studiet har søkt å illustrere hvilken betydning de ansattes kompetanse har for å gjennomføre eiendomsselskapets strategi i investeringsprosessen. Det er gjennomført en analyse av tre eiendomsselskaper. På bakgrunn av funnene har vi gjort noen konklusjoner.

Kompetansen til de ansatte i eiendomsselskap har en vesentlig betydning for å gjennomføre selskapets strategi i investeringsprosessen og det er viktig å beholde denne kompetansen fortløpende. Ved å tiltrekke seg og beholde de mest kompetente menneskene kan selskapet gjennomføre bedre investeringsprosesser og oppnå strategien. Hvis strategien er god vil dette kunne føre til høyere markedsandel og økt fortjeneste.

Alle de tre selskapene understreker at det er avgjørende at de ansatte bidrar med sin kompetanse inn i investeringsprosessen. Dette understøtter Von Krogh et al (2000) sin teori om at det er avgjørende med kunnskapsdeling mellom ansatte for at et selskap skal ha organisatorisk suksess og innovasjon. Våre empiriske funn vedrørende investeringsprosessen er sammenlignet med de fem stegene til Hargitay & Yu (2003), og det ble observert stor grad av overensstemmelse.

Den strategiske tilnærmingen til cluster-strategi er noe ulik hos selskapene. Selskap A skaper cluster gjennom utviklingsprosjekt. B har også skapt sine bygulv-cluster gjennom utvikling med partnere. C har derimot gradvis investert i eiendom, og skapt cluster over tid.

Studiet beskriver hvordan de ansattes kompetanse i de ulike eiendomsselskapene bidrar inn i investeringsprosessen. Studiet bidrar derfor til å begrense vårt definerte forskningsgap, og det kan bidra til høyere bevissthet rundt hvordan de ansattes kompetanse bør anvendes for å gjennomføre strategien i en investeringsprosess.

Vår studie har identifisert et mulig forskningsgap når det gjelder litteratur om cluster-strategi for eiendom i Norge. Det er behov for å utvide teorien når det kommer til selskapers valg av en slik type strategi for å skape seg et konkurransefortrinn.

Vår studie har vært begrenset til tre store eiendomsselskap. Selv om disse resultatene bidrar til en økt forståelse for betydningen av ansattes kompetanse for å gjennomføre eiendomsselskapets strategi i investeringsprosessen, er det behov for videre forskning for å

konkludere på dette temaet. Framtidig forskning kan gjøre en bredere tilnærming ved å inkludere ytterligere eiendomsselskap og besvare forskningsgapet vedrørende clusterstrategi.

Referanser

- Akershus Eiendom. (2014). Investering i næringseiendom. Rapport for folketrygdfondet, høsten 2014. Hentet fra <https://www.folketrygdfondet.no/getfile.php/131696-1439279252/Nedlastingscenter/Brev%20-%20Finansdepartementet/Utrekning%20om%20Næringseiendom%20for%20FTF%203.10.14.pdf>
- Andersen, S. & Sæther, Ø. (2005). Når bedrifter blir prosjekter. *Magma*, 2005 (4).
- Andersson, T., Serger, S.S., Sörvik, J. & Hansson, E.W. (2004). *The Cluster Policies Whitebook*. International Organisation for Knowledge Economy and Enterprise Development.
- Ansoff, H.I. (1984). *Implanting Strategic Management*. Prentice/Hall International.
- Ardichvili, A., Page, V. & Wentling, T. (2003). Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 7, no. 1, pp. 64-77
- Baker, H. K., & Powell, G. (2009). *Understanding financial management: A practical guide*. Blackwell Publishing.
- Bergh, T & Dagousset, C. (2017) En investeringsprosess sin påvirkning på prosjektgjennomføring, En case-studie av hvordan en investeringsprosess skaper muligheter og hindringer for gjennomføring av prosjekter i ulike verdikjeder. (Mastergradsavhandling, Norges Handelshøyskole). Hentet fra: "https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2487005/master2017.PDF?sequence=1&isAllowed=y"
- BusinessDictionary. (2018). Business portfolio. Hentet fra: <http://www.businessdictionary.com/definition/business-portfolio.html>

BusinessDictionary. (2018). Strategy. Hentet fra:

<http://www.businessdictionary.com/definition/strategy.html>

Clarke University. (2018). What is Portfolio? Hentet fra:

<https://www.clarke.edu/academics/careers-internships/student-checklist/resume-writing-and-portfolios/what-is-a-portfolio/>

Cooper, R. G. (2011). Winning at new products: Creating Value Through Innovation (4.utg.).

Ingram Publisher Services US

Coldrick, S., Longhurst, P., Ivey, P., & Hannis, J. (2005). An R&D options selection model for investment decisions. *Technovation*, Volume 25, Issue3, 185

193. doi:[https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(03\)00099-3](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(03)00099-3)

Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2004). Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49, 173-208.

Dubois, G. (2002). Systematic Combining: An Abductive Approach to Case Research.

Journal of Business Research, 553-560.

Dychtwald, K., Erickson, T.J. and Morison, R. (2006). *Workforce Crisis: How to Beat the Coming Shortage of Skills and Talent*. Boston: Harvard Business School Press.

Egholm, L. (2014). *Vidensabsteori - perspektiver på organisationer og samfund* (1. utg.).

Hans Reitzels Forlag.

Ellingsberg, S.L. (2017). *Markedsanalyser ved kommersiell eiendomsutvikling*.

(Mastergradsavhandling, Norges miljø- og biovitenskapelige universitet). Hentet fra

<https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2451620/Ellingsberg2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Erichsen, M., Solberg, F. & Stiklestad, T. (2017). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*.

Bergen: Fagbokforlaget.

Estate Media. (2018). *Estate Nyheter - Norge*. Hentet fra <http://www.estatenyheter.no/>

- Farragher, E. & Savage, A. (2008) An Investigation of Real Estate Investment Decision-Making Practices. *Journal of Real Estate Practice and Education*, Volume 11, Issue 1, January 2008, 29-40.
- Filstad, C. (2010). *Organisasjonslæring. Fra kunnskap til kompetanse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Gioia, D. A., Corley, K. G. & Hamilton, A. L. (2012). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods* 16 no. 1, 15-31.
- Grant, R.M. (2010) *Contemporary Strategy Analysis and Cases*. John Wiley & Sons.
- Grimen, H. (2007). *Samfunnsvitenskapelige tenkemåter*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hereng, J. (2011). *Næringseiendom: verdidrivere og nøkkeltall*. (Mastergradsavhandling, Universitetet for Miljø og Biovitenskap i Ås). Hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/188250>
- Hargitay, S, & Yu, S-M. (1993). *Property investment decisions: A quantitative approach*. Routledge.
- Halawi, L., McCarthy, R. & Aronson, J. (2006). *Knowledge management and the competitive strategy of the firm*. Emerald Group Publishing Limited.
- ICMA. (2018). *Cluster-Based Economic Development Strategies*. Hentet fra <https://icma.org/articles/cluster-based-economic-development-strategies>
- Investopedia (2018). *Portofolio: What is a Portfolio*. Hentet fra: <https://www.investopedia.com/terms/p/portfolio.asp>
- Investopedia (2018). *What is an Arm's Length Market*. Hentet fra: <https://www.investopedia.com/terms/a/arms-length-market.asp>

- Jacobsen, D.I. (2005) Hvordan gjennomføre undersøkelser?. Oslo, Høyskoleforlaget.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P. (2008) Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johnson, G., Whittington, R. & Scholes, K. (2008). Explorating Strategy. Text & Cases. 9. utg. Essex. Pearson Education.
- Johnson, G., Whittington, R. & Scholes, K. (2011). Explorating Strategy. Text & Cases. 10. utg. Essex. Pearson Education.
- Knudtzon, N.B.L. (2014). Verdi for eier av et eiendomsselskap. (Mastergradsavhandling, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet). Hentet fra https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/233144/748306_FULLTEXT01.pdf?sequence=2
- Kristoffersen, T. (2016) Årsregnskapet - en grunnleggende innføring. Oslo: Fagbokforlaget.
- Krogh, G. & Roos, J. (1995). A perspective on knowledge, competence and strategy. Personnel Review.
- Lai, L. (2004). Strategisk kompetansestyring (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Levin, D. & Cross, R. (2004). The Strength of Weak Ties You Can Trust: The Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer. Management Science, Volume 50, Issue 11, 1463-1613. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1030.0136>
- Liberatore, M. J. (1987). An extension of the analytic hierarchy process for industrial R&D project selection and resource allocation. IEEE Transactions on Engineering Management, 12-18.
- Magma. (2018a). Econas tidsskrift for økonomi og ledelse. Om Magma. Hentet fra <https://www.magma.no/om-magma>

- Magma. (2018b). Forfatterveiledning, 2019, årgang 22. Hentet fra <https://www.magma.no/bidrag-til-magma?iid=1247051&pid=Magma-ParagraphArticle-Files.Native-InnerFile-File&attach=1>
- Mason, J. (2002). *Qualitative Researching*. London: Sage Publications.
- McDonagh, J. & Nichols, G (2009). Business strategy and property strategy – how strong is the linkage? *Journal of Corporate Real Estate* Vol. 11 No. 4.
- Mintzberg, H. (1979). An emerging strategy of «direct» research. *Administrative Science Quarterly*.
- Nerdrum, P. (1998). Mellom sannhet og velferd. Etske dilemmaer i forskning belyst ved et eksempel. Notat, Høgskolen i Oslo, avdeling for økonomi-, kommunal- og sosialfag.
- Nicolas, R. (2004). Knowledge management impacts on decision making process. *Journal of Knowledge Management, 2004*
- Norsk Eiendom. (2018, 01.september). Dette er eiendomsbransjen. Hentet fra <https://www.norskeiendom.org/dette-er-eiendomsbransjen/>
- Palm, P. (2013). *Strategies in real estate management: two strategic pathways*. Emerald Group Publishing Limited.
- Porter, M. (1991) Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, Vol 12, 95-117,
- Porter, M. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*.
- Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 2008, no.1, 78-93.

- Rantapuska, T. & Ihanainen, O. (2008). Knowledge use in ICT investment decision making of SMEs. *Journal of Enterprise Information Management*, Bradford Vol. 21, Iss. 6 2008, 585-596.
- Reilly, J.W. (2000). *The Language of Real Estate* (5. utg.). Real Estate Education Company.
- Remer, D. S., Stokdyk, S. B., & Van Driel, M. (1993). Survey of project evaluation techniques currently used in industry. *International Journal of Production Economics*, Vol. 32, Iss.1, 103-115. doi:10.1016/0925-5273(93)90013-B.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students*. Pearson Education.
- Seidler-de Alwis, R. & Hartmann, E. (2008). The use of tacit knowledge within innovative companies: knowledge management in innovative enterprises. *Journal of Knowledge Management*, Kempston Vol. 12, Iss. 1, 2008, 133-147.
- Smarte Penger. (2018, 15. mars). Renten de siste årene. Hentet fra <https://www.smartepenger.no/lan/300-renten-de-siste-arene>
- Smith, J.J. (2007). China Faces “Talent Paradox,” High Employee Turnover, Alexandria: Society for Human Resource Management Headline News.
- Statistisk sentralbyrå. (2018). Statistikkbanken. Hentet fra <https://www.ssb.no/statbank/table/06265/>
- Taylor, K. (2017). Why strategy is the key to success. *The Estates Gazette*, 46-47.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Thaagard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

- Von Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2000). *Enabling Knowledge Creation. How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Von Krogh, G & Roos, J. (1995). *A perspective on knowledge, competence and strategy*. MCB UP Ltd.
- Webster, M. (1981). *Webster's Third New International Dictionary*. Springfield: Meriam-Webster.
- Whittington, R. (2001). *What is Strategy - and Does it Matter?* Cengage Learning EMEA
- Williams, K. (2009). *Strategic Management*. Dorling Kindersley Limited
- Wille, G.E., (2003). *Kompetanseledelse: samvirket mellom menneske, organisasjon og teknologi*. Trondheim: Tapir akademisk forlag.
- White, R.W. (1959). *Motivation reconsidered: The concept of competence*. *Psychological Review*.
- Yard, S. (2001). *Kalkyler för investeringar och verksamheter (2. utg.)*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Yin, R.K. (2014). *Case Study Research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Yin, R.K. (2002) *Case Study Research: design and methods (3.utg)*. London: Sage Publications.

Vedlegg 1

INTERVJUGUIDE

INTRODUKSJON

- a) Be informanten om å presentere seg selv
 - Rolle og ansvarsområde i selskapet
 - Formell bakgrunn og tidligere erfaring

DETTE HANDLER OM INVESTERING I EIENDOM

SELSKAPETS KOMPETANSE - INVESTERING - STRATEGI

- 1. Kan du fortelle hva slags kompetanse dere besitter?**
- 2. Kan du fortelle om deres investeringsprosess?**
- 3. Kan du fortelle om deres strategi?**

Vedlegg 2

Et utdrag fra søkeord brukt i artikkelsøk

Real estate competence
Real estate knowledge
Property competence
Property management competence
Property knowledge
Property management knowledge
Real estate know how
Property know how
Property management know how
Estate competence
Estate knowledge

Real estate strategy
Property strategy
Property management strategy
Estate strategy
Real estate investment strategy
Property investment strategy
Property Management investment strategy

Investment Process
Real estate investment process
Property investment process
Property Management investment process
Estate investment process
Real estate investment
Property investment
Property management investment

Vedlegg 3

Et utdrag leste artikler

TITTEL	MEST NÆRLIGGENDE EMNE	ÅRSTALL
A perspective on knowledge, competence and strategy	Strategi og kompetanse	1995
Why strategy is the key to success	Strategi	2017
Strategies in real estate management: two strategic pathways	Strategi	2013
Corporate real estate asset management: aligned vision	Strategi	2012
Corporate real estate: Strategic and leadership challenges	Strategi	2016
Real estate strategy: An integrated approach	Strategi	2015
The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning	Strategi	2000
The Office of Strategy Management, Strategic Finance	Strategi	2005
Business strategy and property strategy	Strategi	2009
Towards a dynamic theory of strategy	Strategi	1991
Strategic Implementation as a Core Competency: The 5P's Model	Strategi	2007
Implementing Strategy	Strategi	2004
Why strategy is the key to success	Strategi	2017
Knowledge use in ICT investment decision making of SMEs	Kompetanse og investeringsprosess	2008
Valuing a greenfield real estate property development project: a real options approach	Kompetanse	2013
Global real estate investment trusts; people, process and management.	Kompetanse	2012
Optimal database design for the storage of financial information relating to real estate investments	Kompetanse	2016
Knowledge management impacts on decision making process	Kompetanse	2004
Enabling Knowledge Creation. How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation	Kompetanse	2000

The use of tacit knowledge within innovative companies: knowledge management in innovative enterprises	Kompetanse	2008
Core Competence on Real Estate Industry in Globalization Phenomenon: A Contemporary Approach: [1]	Investeringsprosess	2016
Competency expectations for property professionals in Australia	Investeringsprosess	2014
Real estate graduates' employability skills	Investeringsprosess	2012
Commercial property management takes skill and sensitivity	Investeringsprosess	2016
Skills required to manage property investments	Investeringsprosess	2015
Property investment decisions: A quantitative approach	Investeringsprosess	1993

Vedlegg 4

Vil du delta i forskningsprosjektet

” Hvordan utnytter tre eiendomsselskaper sin kompetanse for å lykkes med sin investeringsstrategi?”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan tre eiendomsselskaper utnytter sin kompetanse for å lykkes med deres investeringsstrategi. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Prosjektet er en casestudie med tre eiendomsselskaper. Vi ønsker å undersøke hvordan de tre selskapene utnytter sin kompetanse for å lykkes med deres investeringsstrategi.

Tentativ problemstilling: Hvordan utnytter lønnsomme eiendomsselskaper sin kompetanse for å lykkes med deres investeringsstrategi?

Forskningsspørsmål:

4. Kan du fortelle hva slags kompetanse dere besitter?
5. Kan du fortelle om deres investeringsprosess?
6. Kan du fortelle om deres strategi?

Dette er en masteroppgave ved studiet MBA i Økonomi og Ledelse ved Nord Universitet.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord Universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Valget av selskaper til å delta ble gjort på bakgrunn av gitte kvantitative kriterier basert på offentlig regnskap for 2017. Disse kriteriene var basert på et visst omsetningsnivå. Andre kriterier var årsresultat og lønnsomhet. Utvalget er på 10 selskaper.

Hva innebærer det for deg å delta?

- Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at vi gjennomfører et intervju med deg som vil ha en varighet på mellom 60 og 90 minutter. Spørreskjemaet inneholder

spørsmål om kompetanse, strategi og investeringsprosessen i selskapet du jobber i. Svarene fra dette intervjuet noteres, samt at det tas lydopptak. Lydopptaket brukes kun for å transkribere intervjuet og vil ikke bli lagt ved som en del av oppgaven.

- Personopplysninger vil bli anonymisert, samt at selskapet blir anonymisert.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Du sender oss en e-post om du ønsker å trekke ditt samtykke. Alle opplysninger om deg vil da forbli anonymisert.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Vi vil anonymisere alle personopplysninger i oppgaven, samt at selskapet blir anonymisert.

- Det er kun prosjektgruppen bestående av studentene Magnus Ervik Fossheim, Thach Nguyen og Erlend Aleksander Ruud, samt veileder Lars Anders Billström som vil ha tilgang til opplysningene.
- Dataene blir lagret på en passordbeskyttet server. E-postkorrespondanse for booking av møter lagres på passordbeskyttet konto.

Deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjon. Personopplysningene vil bli anonymisert, samt at selskapet blir anonymisert.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 07.12.18. Personopplysninger og opptak slettes ved prosjektslutt.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord Universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Nord Universitet ved Lars Anders Billström (veileder).
- Nord Universitet ved Magnus Ervik Fossheim, Thach Nguyen og Erlend Aleksander Ruud (studenter).
- Vårt personvernombud: personvernombud@nord.no / tlf. 74 02 27 50 ved Nord Universitet
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personvernombudet@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Lars Anders Billström
Prosjektansvarlig
(Veileder)

Magnus E. Fossheim, Thach Nguyen, Erlend A. Ruud
Studenter

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet: Hvordan utnytter tre eiendomsselskaper sin kompetanse for å lykkes med deres investeringsstrategi, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i et intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 07.12.18 og er informert om at mine personopplysninger blir anonymisert, samt at selskapet blir anonymisert.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 5

Dette skjemaet er laget da NSD ikke hadde en teknisk fungerende løsning for å lage godkjenningsskjemaet. De ba oss lage et dokument basert på utklipp fra deres nettside.

NSD Personvern

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 473284 er nå vurdert av NSD.

Følgende vurdering er gitt:

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg. Behandlingen kan starte.

MELD ENDRINGER

Dersom behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 07.12.2018.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettfærdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Lykke til med prosjektet! Kontaktperson hos NSD: Belinda Gloppen Helle

#2019

ÅRGANG 22

MAGMA

ECONAS TIDSSKRIFT FOR ØKONOMI OG LEDELSE

aoenc

FORFATTERVEILEDNING

OM TIDSSKRIFTET:

Tidsskriftet «Magma» er et fagfellevurdert vitenskapelig tidsskrift og er Econas medlemstidsskrift. Tidsskriftet utgis av Fagbokforlaget AS. Opplag i 2018 er ca 20 000. Magma er underlagt Fagpressens mediekontroll og blir opplagskontrollert to ganger per år.

Magmas formål er å bidra til kunnskapsutvikling, refleksjon og debatt innenfor feltet økonomi og ledelse. Et sentralt mål er å styrke kommunikasjonen mellom forskere og utøvere på de ulike fagområdene. Dette vil vi oppnå gjennom å:

- – formidle kunnskap fra forskning gjennom vitenskapelige artikler
- – presentere ulike faglige synsvinkler gjennom kortere kommentarartikler
- – belyse praktiske problemstillinger gjennom cases og intervjuer

– publisere bidrag fra både forskere og aktører i næringsliv og offentlig sektor

Alle fagartikler skal være grundig faglig forankret, og tidsskriftet vil prioritere bidrag som tar opp aktuelle problemstillinger med et bredt anvendelses område, som er relevant for målgruppen og som passer årets temautvalg.

Tidsskriftet har normalt 84 sider, og er trykket i fire farger på glanset papir. Tidsskriftet har faste seksjoner, med en merket fagdel, en aktualitetsdel og en del med stoff fra Econa. Det er et hovedtema i hver utgave.

Innholdet i tidsskriftet publiseres også på www.magma.no. Den elektroniske versjonen blir tilgjengelig på utgivelsesdagen. Samtlige årganger av tidsskriftet er søkbare og tilgjengelige på nettstedet.

INNSENDING AV MANUSKRIPTER:

Reaksjonen tar imot både fag og forskningsartikler. Disse blir første redaksjonelt vurdert. Manus vurderes ut fra om tematikken er relevant for siviløkonomer i Norge, og om de passer tidsskriftets form og profil og den temaplanen som foreligger.

Samtlige vitenskapelig artikler det kreves publi seringspoeng for, skal fagfelle vurderes. Dersom fagfelle vurdering ønskes, må dette klargjøres

ved innsending. Alle artikler blir først vurdert av redaksjonen, og artikler som vurderes som relevante sendes videre til fagfelle vurdering. Fagfelle vurderte artikler vil bli merket ved publisering. Fagfelle vurdering skal sikre kvaliteten på artikkelen, men endelig avgjørelse om publisering tas av redaksjonen.

Magmas publiseringsspråk er primært norsk. Bidrag på engelsk kan vurderes dersom forfatter eller ingen i forfattergruppen er norskspråklige.

Lesbarhet og tilgjengelighet er viktig. Magmas målgruppe er sammensatt. Vi ber derfor alle forfattere om å være særlig opptatt av et klart og konsist språk, og bevisst benytte mellomtitler og illustrasjoner og figurer for å gjøre fagstoff så tilgjengelig som mulig. Vi vektlegger også bruk av norske termer i fagterminologien, og ber om at det brukes gode norske, begreper der de finnes.

Artikler og annet stoff sendes som epostvedlegg i wordformat til redaksjonen på epost: magma@fagbokforlaget.no.

FAGFELLEVRDERING:

Vitenskapelige artikler vurderes først av redaksjonen. Manus som vurderes som relevante, basert på vurderingen av tidsskriftets profil og tema, sendes til fagfelle vurdering for en vurdering av bidragets vitenskapelig kvalitet. Forfatter oppgis ikke i denne prosessen, blind review.

Forfatteren vil deretter motta en fagfellerapport, med vurdering av bidragets vitenskapelig kvalitet og en overordnet vurdering av relevans, samt anbefaling av videre fremdrift. Dersom det anbefales revisjon vil forfatter motta en rapport med eventuelle endrings forslag, og mulighet til gjøre eventuelle endringer som er påkrevd dersom man ønsker publisering.

Artikkelen kan deretter gjennomgå en ekstra runde med fagfelle vurdering før det fattes endelig beslutning om publisering. Fagfelle vurderte artikler vil merkes i tidsskriftet.

Vurdering av manuskripter er en krevende prosess, og innenfor noen fagdisipliner er det relativt lang behandlingstid for artiklene. For forfattere som ønsker publisering i bestemte numre oppfordrer vi til at artiklene meldes inn tidlig, og oversendes redaksjonen med tilstrekkelig tid til vurdering og behandling før hvert temanummer.

Det utarbeides for øvrig invitasjon til bidrag for hvert nummer, med endelig leveringsfrist. Disse legges ut på www.magma.no

FORMAT:

Vitenskapelige artikler til Magma skal være på maksimum 5000 ord, inkludert ingress, litteratur referanser og sammendrag. Sammendraget kan være opp til 250 ord, og skal på en god måte kunne presentere artikkelen alene.

Første side skal inneholde forfatterens navn, kontakt informasjon, samt en kort forfatterpresentasjon og et forfatterportrett, som brukes i byline. Dette fotoet skal trykkes, og må leveres i et bildeforformat, ikke som del av dokumentet, og ha god oppløsning.

Artiklene som publiseres sendes til språkvask, og det kan bli aktuelt med eventuelle endringer basert på kommentarer av språklig art.

Manuskript returneres ikke, og redaksjonen påtar seg ikke ansvar for dem.

FIGURER OG ILLUSTRASJONER:

Figurer og tabeller skal være selvforklarende og bidra til å øke lesbarheten. Hver figur og tabell nummereres i teksten.

Figurer og illustrasjoner kan implementeres i word dokumentet i illustrativ sammenheng, men bes levert også i originalformat for sideproduksjon. Ved figurer skrives teksten under figuren og ved tabeller skrives teksten over tabellen.

REFERANSER:

Referanser angis etter APAformat, med forfatter(enes) etternavn og årstall i parentes løpende i teksten.

Hvis referansen har to eller flere forfattere benyttes «&tegn» for å liste dem, slik:

(Chatterjee & Kumar, 2016).

Ved flere forfattere benyttes henvisningen «& al»:

(Bataller & Harris, 2015; Kolbjørnsrud et al., 2016; Simon & Newell, 1958; Winston, 1992).

På en ny side etter artikkelen listes referansene alfabetisk etter første forfatters etternavn. Tittel på boktittel eller tidsskrift og volum kursiveres, deretter følger sidetall og utgivelsessted. Det benyttes hengende avsnitt på andre og følgende linjer i en referanse:

Staude, C., & Marthinsen, S.T. (2013). *Sosial Kommunikasjon – Personlig – Samtale –Verdi*. Oslo: Kommuneforlaget.

For nettløker kursiveres tittel på lenken, og lenken skal være klikkbar samt at det oppgis lesedato. For eksempel:

Avensia (2015). *Omni-Channel Retail 2015, A Scandinavian Omni-Channel Index*. Tilgjengelig fra: http://www.avensia.com/resources/reportomni_channel_160503_152323.pdf (Hentet: 1. februar 2017)

Referansene skal primært henviser til publiserte arbeid.

PUBLISERINGSRETTIGHETER:

Det er en betingelse for publisering at forfatterne gir publisingsrettigheter til "Magma. Dette gir tidskriftet rett til å formidle artikkelen i trykket form, og elektronisk på <http://www.magma.no> etter at den er publisert i papirversjonen.

Forfatterne står fritt til å benytte artikkelen etter utgivelse, men da i den versjon som opprinnelig er publisert. Det skal videre gå klart frem at artikkelen opprinnelig er trykket i Magma, samt henvises til utgivelsestidspunkt.

Artikkelforfatterne kan også arkivere sine artikler i åpne, institusjonelle arkiv etter sperrefristens utløp.

Vedlegg 7

Alle tall i hele 1000, fra regnskapsår 2017

SAMMENLIGNINGSGRUNNLAG - ET UTVALG PÅ TI SELSKAPER

RESULTATREGNSKAP	Snitt	C	A	E	J	B	G	I	H	D	F
Konsernregnskap		Ja	Nei	Ja	Ja	Ja	Nei	Nei	Nei	Nei	Ja
Valutakode		NOK	NOK	NOK	NOK	NOK	NOK	NOK	NOK	NOK	NOK
Sum driftsinntekter	1 054 009	1 831 000	109 897	1 392 316	781 100	356 357	32 014	22 171	43 636	151 595	5 820 000
Lønnskostnader	34 970	0	72 499	63 823	0	69 274	4 002	6 868	26 893	106 338	0
Sum driftskostnader	206 606	177 700	116 487	359 227	356 700	255 154	18 130	18 630	49 163	144 869	570 000
Driftsresultat	847 403	1 653 300	-6 590	1 033 089	424 400	101 203	13 884	3 540	-5 527	6 726	5 250 000
Netto finans	73 361	-246 300	380 969	-328 726	861 200	223 768	5 105	56 838	81	677	-220 000
Resultat før skatt	920 764	1 407 000	374 379	704 363	1 285 600	324 971	18 989	60 378	-5 446	7 404	5 030 000
BALANSEREGNSKAP	Snitt	C	A	E	J	B	G	I	H	D	F
Sum omløpsmidler	475 638	171 100	1 545 144	354 828	178 600	1 027 602	23 569	58 944	32 421	113 174	1 251 000
Sum gjeld	5 466 147	7 921 450	1 454 015	10 856 977	6 119 900	2 856 422	2 67 754	541 799	42 071	129 084	24 472 000
SUM EGENKAPITAL OG GJELD	9 529 246	15 576 200	3 979 002	13 262 158	12 755 100	4 737 722	344 652	1 047 900	47 919	131 809	43 410 000
ØVRIG INFORMASJON	Snitt	C	A	E	J	B	G	I	H	D	F
Antall ansatte	60	49	34	83	31	60		9	20	98	155
Lederlønn	4 773	3 746	3 635	0	5 805	2 170	758	0	25 308	1 537	
LØNNSOMHETSANALYSE	Snitt	C	A	E	J	B	G	I	H	D	F
Lønnsomhet (Totalkap. rentabilitet i %)	7,4	11,4	11,2	9,8	12,1	8,9	8,0	7,3	-13,1	5,1	13,6
Resultat av driften i %	38,3	90,3	-6,0	74,2	54,3	28,4	43,4	16,0	-12,7	4,4	90,2
Bruttofortjeneste i %	23,0	100,0	100,0	91,1		100,0	-430,1		100,0		100,0
Egenkapitalens rentabilitet før skatt i %	42,6	19,9	16,6	33,2	21,2	17,2	27,1	12,2	-107,1	356,3	29,5
Egenkapitalens rentabilitet etter skatt i %	32,7	19,1	17,0	30,4	18,2	19,0	25,0	10,3	-88,0	249,3	26,5
Omsetning ansatt (hele 1000)	14 695	37 367	3 232	16 775	25 197	5 939		2 463	2 182	1 547	37 548
LIKVIDITETSANALYSE	Snitt	C	A	E	J	B	G	I	H	D	F
Likviditetsgrad 1	1,15	1,08	1,73	0,89	0,28	2,14	2,19	0,19	0,77	1,99	0,24
Likviditetsgrad 2	1,06	1,08	1,73	0,89	0,28	2,14	1,29	0,19	0,77	1,99	0,20
SOLIDITETSANALYSE	Snitt	C	A	E	J	B	G	I	H	D	F
Egenkapitalandel i %	35,1	49,1	63,5	18,1	52,0	39,7	22,3	48,3	12,2	2,1	43,6
Gjeldsgrad	6,9	1,0	0,6	4,5	0,9	1,5	3,5	1,1	7,2	47,4	1,3

Vedlegg 8 - Datastruktur

SELSKAP A	SELSKAP B	SELSKAP C		
<p>Selskapet har kontinuitet i sentrale roller. HR, økonomi, marked og forretningsutvikling. Det er hovedsakelig tre personer som jobber med å identifisere prosjekter. Det jobbes mye med prosesser. Har en prosessplan og andre verktøyer (flytskjema) som de forsøker å jobbe etter, med milepæler. Av og til kan det være utfordrende med enkeltpersoner som er "kunstneriske". Men dette har man fokusert mye på, så man har blitt flinkere til å håndtere dette. Selskapet har en styringsgruppe for prosjektene, for å ivareta prosessene.</p> <p>Systemkompetanse fra en HR- og markedsdirektør som tidligere har jobbet i et annet ledende selskap. Samhandlingen fungerer bra, men controller sier at de har et forbedringspotensial. Han føler han ofte kommer litt for sent inn i prosessene. Ellers ser de en positiv utvikling i samhandlingen.</p>	<p>Selskapet har en klar rollefordeling: Teknisk sjef tar seg av det tekniske i bygget. Investeringsteamet tar seg av det økonomiske aspektet. Når det gjelder samhandling, så er det hovedsakelig ad-hoc møter. Man vet sjelden når en eiendom (prospekt) kommer inn, så man vet også sjelden hvor de andre befinner seg til enhver tid. Selskapet kontakter de relevante og tilgjengelige personene og gir beskjed om "at man trenger input". De relevante personene tas med på befarung. Relativ rask beslutningsprosess, men avhengig av kapasiteten og tilgjengeligheten til ressursene. Eieren jobber i det samme bygget. En formell forankringsprosess gjennom styret må uansett gjennomføres. Ledergruppen har høy kompetanse og kan uttale seg bredt om alt. Selskap B har en blanding av personer som har vært der svært lenge, og noen som har vært ansatt under to år.</p>	<p>Selskapet har en person som ser på utvikling (kontakt med PBE), mens de resterende operative arbeider med utvikling. Utleie- og eiendomssjefen har tett kontakt tidlig i prosessen. De jobber tett med kunden for å identifisere hva som er "nice to have". Business Controller (BC) opplever ikke beslutningsprosessene som spesielt lange når det kommer til om man skal ha inn leietakere. Finansdirektør (CFO-C) med markedsdirektør og driftsdirektør har diskusjoner om transaksjoner. Så går de tilbake og vurderer med sine.</p> <p>Om daglig drift: Samarbeid mellom drift og marked vedrørende utleie. De vurderer hele tiden diverse caser, i tillegg til utleie av eiendom. Det er aldri noe problem å gå bort til pulten til noen andre for å stille noen spørsmål. Man er behjelpelig med å svare på det som skal svares på. Det er ikke mange som jobber i firmaet, og man er avhengig av at alle samarbeider godt for å få ting til å fungere, og få ut det man ønsker. Selskapet har et system (i Sharepoint) hvor all informasjon og alle filer ligger tilgjengelig.</p>	<p>Samhandling og arbeidsfordeling</p>	<p>KOMPETANSE</p>
<p>Prosjektledelse – store, komplekse utviklingsprosjekter. Avgjørende for gjennomføringen at man har dyktige prosjektledere som kan gjennomføre bra, og som er gode til å forankre saker i teamet.</p>	<p>Som virksomhet har de en forretningsmessig spisskompetanse innen bygulv (handel) på sentrale områder. F.eks CBD-cluster. En av årsakene er at de har mye erfaring på dette området. De har et potensial for å bli enda bedre innen kontorsegmentet. Totalt sett høy</p>	<p>Utvikling og forvaltning. Kjøp & salg.</p>		

	kompetanse i huset, men de som arbeider med dette har fortsatt et forbedringspotensiale.			
Spennende og stor prosjektportefølje/bank slik at man kan beholde gode prosjektledere. Karriereutvikling for prosjektledere ved at de kan utfordre seg selv med ulik grad av kompleksitet i forskjellige prosjekter.	En naturlig klatrebegrensning pga. antallet ansatte (20 personer). Innenfor økonomiavdelingen kan man avansere til controller, økonomisjef og finansdirektør (CFO-B), men innenfor forretningen er det mer begrenset siden alle har sitt eget arbeidsfelt/ansvarsområde. Dette er en bransje der folk blir lenge, siden kunnskapen er verdifull. Det er muligheter for avansement internt i konsernet, men man må være "på" og vise interesse ved å søke. Forflytning i forretningen er ofte behovsstyrt.	De ser det som positivt med interne opprykk, men i praksis har det skjedd ved kun to anledninger.		KOMPETANSE
Selskapet har passive eiere som ikke blander seg i den daglige driften. Eierne tenker ekstremt langsiktig (dvs i generasjoner). I deleide prosjekter har man et aktivt styre, siden man har med seg partnere. Når saker skal behandles, får konsernstyret en kortfattet oppsummering på én side. Det er fire eiere og to eksterne. De eksterne har finansiell bakgrunn. De har ingen damer og heller ingen fra Tech-bransjen. Eierne bestemmer selskapets forretningsmodell. De er ikke involvert i daglig drift, men involverer seg når de mener det er nødvendig. For eksempel når administrasjonen leverer et ferdig investeringscase til styret. Da er de aktive, og ikke alltid enige med administrasjonen. Men i de fleste tilfeller er det enighet. De fungerer som en god sparringspartner for administrasjonen.	Styret er veldig delaktige eiere, og går ganske langt ned på detaljnivå på enkelte områder. Spørsmålet er hvilket nivå de bør være på. Hvis det utvikles riktig videre, vil det være naturlig for styret å løfte seg litt etter hvert. Selskapet har en fersk ledergruppe. Gruppen er egentlig todelt. Tre av de ansatte har jobbet lenge i firmaet, mens fire i ledergruppen har vært ansatt i under to år. Dette er en spennende miks, fordi nye medlemmer har nye tanker og annerledes måte å gjøre ting på. Man er en del av ledergruppen, fordi man har høy kompetanse (ikke kun pga. tittel, selv om de som oftest er avd.ledere). Alle ledergruppens medlemmer har bred kompetanse, også utenfor sitt eget fagfelt.	Eierne er i hovedsak interessert i avkastning, men det påvirker ikke hvilke prosjekter de velger. Prosjektene deres er valgt på bakgrunn av deres kjernekompetanse. Det er en bra miks i alder og eiendomskompetanse i styret. Det er et aktivt styre, som tar beslutningene, men de er ikke operative i hverdagen. Styret legger seg lite opp i den daglige driften. I styremøter kan det komme kommentarer på hvordan de synes driften er. Hvis styret synes kostnadene er høye, må de ansatte øke kostnadsfokus. Forøvrig legger de seg ikke opp i hvordan administrasjonen jobber.	Utviklingsmuligheter	
			Eiere / Styresammensetning	

<p>Rekruttering skjer gjennom sommerjobber samt ved ordinære rekrutteringsprosesser.</p>	<p>Reorganisering av personale i 2017. Halve staben sluttet i en nedbemanningsprosess. Selskapet hadde en vanvittig ineffektiv måte å jobbe på. De ventet på hverandre. Høy kompetanse på ledergruppen har også resultert i for stort kompetansegap mellom ledere og resten av organisasjonen. Et tydelig fokus på å løfte opp resten av organisasjonen. Må ansette folk med høyere og mer relevant kompetanse. Mange i flere avdelinger er byttet ut. Snittalder er redusert, og de som kommer inn, må ha "oppdatert kompetanse", samt personlige egenskaper som er med å løfte opp andre.</p>	<p>Det har ikke vært mye gjennomtrekk. Flat organisasjon. De leier inn den kompetansen de trenger, fremfor å ansette flere.</p>	<p>Rekruttering</p>	<p>KOMPETANSE</p>
<p>Direktør for forretningsutvikling, Direktør for Marked og Drift, samt Direktør for Prosjekt og Utbygging, i tillegg til Økonomiavdelingen. Økonomiavdelingen er selvfølgelig avgjørende for at man skal få vurdert et investeringscase på best mulig måte, økonomisk sett.</p>	<p>Flere av de nyansatte skal være ganske tydelig spisset innen forretningen. Om hvordan de skal øke kompetanse for å realisere strategien innen kontor; <i>"Nå er ikke profilen på den personen helt satt enda, men jeg vil tro at det blir en som er ganske tydelig spisset på kontor"</i>. Enkelte nyansatte innen forretningen har erfaring innen bransjen; <i>"har jobbet lenge hos en av våre største leverandører"</i>. Når det kommer til kompetanse for å vurdere en god investering: <i>"Kombinasjon av god analyse, dvs. sterk økonomikompetanse i kombinasjon med sterk markedskompetanse. Derfor har man en egen investeringsavdeling fordi de sitter med kompetanse på begge deler."</i></p>	<p>Må ha en god forståelse fra markedsiden. Både området og hva man skal kunne få til. Vurdering av utviklingspotensiale. På driftssiden er det kompetanse for å forstå hva det vil koste å drifte selskapet. Kan ikke se seg blinde på dagens kostnadsnivå. Det er kanskje stordriftsfordeler ved at den ligger i nærheten av andre eiendommer som selskapet har kontroll over.</p>		

SELSKAP A	SELSKAP B	SELSKAP C					
<p>Selskapet har tidligere styrt etter budsjetter, men går nå over til prognoser. De har hatt møter med et ledende selskap for å lære hvordan de gjør det. Prognosene vil gå kvartalsvis. Dette vil gjøre at man vil kunne frigjøre tid man tidligere brukte på selve budsjetteringen, samtidig som man vil få et mer løpende bilde og oversikt over den økonomiske statusen i selskapet og i prosjektene.</p>	<p>Selskapet styrer per nå på budsjett, men har som målsetning å gå over til rullerende 12 måneders forecast med Business Reviews. De jobber med å styrke denne kompetansen hos de ansatte i økonomiavdelingen. De skal lære av andre i bransjen som er ledende innen virksomhetsstyring.</p>	<p>I utgangspunktet styrer selskapet etter budsjett. De setter opp og bruker mye tid på å gjøre et budsjett så godt som mulig. Men siden markedet hele tiden er i endring, så lager de nye forecasts gjennom året som de styrer i forhold til. De klarer ikke alltid å treffe med budsjettet. Men det er et styringsverktøy som ligger i bunnen, og de skal alltid gjøre avviksforklaringer mot et budsjett.</p>	<p>Virksomhetsstyring</p>	<p>STRATEGI</p>			
<p>Små prosjekter med relativt kort tidshorizont, mens byutviklingsprosjekter har lang tidshorizont. De forsøker å finne en balanse mellom disse.</p>	<p>Dette er et familieeid selskap som gjerne skal eksistere i flere generasjoner. Selskapet skal bygges stabilt for å ha et godt fundament for mange år framover. Det skal samtidig gis avkastning. Hvor langsiktige skal man være? For tomtebanker tenker de 5-10 år fram i tid. Noe lenger enn det er vanskelig, og det binder opp mye kapital.</p>	<p>Ikke langsiktige eiere i Stavanger.</p>	<p>Tidshorizont</p>		<p>STRATEGI</p>		
<p>Human kapital og nettverk. Har sentrale nøkkelspillere. Har ekstremt langsiktige og solide eiere. De har passion for byutvikling og eiendom.</p>	<p>Selskapet er langsiktig. De har en høy integritet og er kjent for å være et stabilt og godt selskap som drifter bra. Behersker og kan bygulv godt. Ønsker å være framtidsrettet i forhold til nye konsepter. Har blant annet lansert en proptech hub, hvor teknologimiljøet innen eiendom samles, såkalt co-working.</p>	<p>Selskapet har rimeligere lån (siden de er børsnotert, i forhold til andre familieeide eiendomsselskaper). Cluster er et konkurransefortrinn, ved å være store i områder. På CBD-cluster har man for eksempel eget driftsselskap. Kan få styrt og guidet det til retningen man ønsker.</p>	<p>Opplevd konkurransefortrinn</p>			<p>STRATEGI</p>	
<p>Byutvikling. Co-working i kontorbransjen. Samarbeidsprosjekter.</p>	<p>Bygulv (retail) er kjerneforretningen. Ønsker å bygge tilsvarende spisskompetanse innen kontor. Målet er å bli like flink på kontor som bygulv.</p>	<p>Value added-prosjekter - Utvikling og forvaltning; kontorbygg i kombinasjon med retail. Maksimere verdien på eksisterende bygg. Dersom det er strategisk viktig, kan de også kjøpe og forvalte eksisterende bygg uten å utvikle</p>	<p>Kjerneforretningsområde (satsningsområde)</p>				<p>STRATEGI</p>

<p>Høy risiko mtp. størrelsen på byutviklingsprosjekter. Inngår partnerskap i prosjekter for å redusere risikoen. De gjør flere økonomiske analyser med tanke på å redusere risikoen, der internrenten for investeringene er den viktigste analysen. Men som nevnt er det også andre faktorer som spiller inn. Det er også viktig å ha en portefølje som er litt diversifisert.</p>	<p>Det har ikke vært noen bevissthet rundt risiko tidligere. Selskapet jobber nå med å se på risikobildet. Ha et bevisst forhold til beregninger og dokumentasjon rundt ting. Vil da samtidig ha et forhold til risikoen. Selskapet er åpen for å gjennomføre prosjekt alene eller med partnere. Fin måte å redusere risiko med andre aktører og øke løfteevne. Risiko og avkastning er selvsagt viktig. Men også viktig at man enkelte ganger gjør ting med hjertet. Da skal man ha et forhold til hvorfor man gjør det.</p>	<p>Relativ lav risiko siden de hovedsakelig utvikler og forvalter. BC sier at de skal sørge for å ta høyde for uforutsette kostnader i kontrakter. Hvis det kommer mer krav i investeringen eller andre ting som skal utføres, så vil det være en måte å minimere risikoen på. Buffre opp i investeringen. Ta høyde for uforutsette ting i investeringen. Prøve å se på andre områder, sørge for at ikke alle investeringer ligger i Central Business District (CBD). Får diversifisert ved å vurdere andre type områder, spesielt i Oslo.</p>	<p>Risikovillighet evt. holdning til risiko</p>	<p>STRATEGI</p>
<p>Partnerprosjekt er foretrukket ved store prosjekter da det å kjøpe eiendommer i det åpne markedet ofte er for dyrt. Hovedfokus er investering og drift av eiendom på det sentrale Østlandet. Det går nå mer mot kontor enn handel. Det er byutviklingsprosjekter eller mindre enkelteieendommer som er aktuelt. Selskapet så på CBD-prosjekt-A som et unikt prosjekt med en så sentral beliggenhet det normalt sett er vanskelig å få tak i. Prosjektet passer også bra med tanke på strategien om mer fokus på kontor.</p>	<p>Selskapet har lagt opp en strategi, de skal være i aksene mellom Drammen og Ski. Fokuset på kontoreiendom skal være fra Drammen til Ski. Skal spesialisere seg innen dette området. Selskapet skal investere litt langsiktig, og ser kontinuerlig etter nye utviklingsområder. Selskapet ser primært på eiendommer som de har muligheter til å gjøre noe med. F.eks mye på leietakersiden. Det aller mest interessante, er de som man kan eie et par år og kanskje drive med litt reguleringsarbeid og forsøke å bygge litt i høyden eller gjøre endringer. Gjerne i områder hvor du kan få litt drahjelp fra andre aktører. Samtidig er strategien for alt de eier å optimalisere det i enda større grad ved å "gjøre det bedre, utvikle det videre".</p>	<p>Har tidligere solgt seg ned, men nå vurderer de å investere mer. Flerbrukerbygg er value added-prosjekter. Det er transformasjon å gå fra et bygg som man leier ut, uten at man har noe å gjøre med selve avtalen, fordi man kjøpte leieavtalen fra en selger. Når den leieavtalen er utgått, og man har bedre økonomi som følge av minimal kostnad underveis, så er man bedre rustet fremover. BC: Fokus på å holde kostnadene nede, og det blir det også for investeringene. Ikke dermed sagt at man ikke skal foreta investeringer, men man skal ha en god grunn til det man gjør.</p>	<p>Investeringsstrategi</p>	
<p>Generelt opptatt av dette. Forsøker å skape "myke verdier" i eiendomsmiljøet deres. Dette gir oppmerksomhet mtp. samfunnsoppdraget deres. Bruker "miljøvennlige alternativer". Jobber med ENOVA. Miljøsertifiserer bygg som standard. Lavere felleskostnad =</p>	<p>Fram til i dag har vært det vært fokus hele veien, men nå blir det enda mer fokus på det. Sentraliserer SD-anlegg. Jobber målrettet med ulike forhold. Ser på solcelleforhold. Kontakt med Enova for å spare kostnader. Når det gjelder trender så er man nødt til å følge med på det selv. De har investert i en</p>	<p>Abonnerer på Foodfarm - lunsjordning hvor man bestiller lunsj, for å redusere matavfall. Alle deres leietakere på CBD-cluster har tilgang til denne tjenesten. Tanken er at kjøkkenet (leietaker) kan åpne kjøkkenet tidligere, og bli en mer kjøpssterk leietaker. Sykkelparkering. Mange er</p>	<p>Miljø og andre trender</p>	

<p>høyere verdi. Lavere lånekostnader når bygget er miljøsertifisert. De deltar på seminarer innenfor bransjen. Det er ofte seminarer selv om ikke bransjen er så stor. Direktør for Miljø og Innovasjon har fokus på både miljø og teknologi. De ser for eksempel på co-working.</p>	<p>eiendom, som er tiltenkt å være et co-working konsept for Proptech selskaper. Tanken er at selskapet skal kunne sitte der sammen med Proptech selskapene, slik at man kan dele kunnskap og erfaring.</p>	<p>med på diverse seminarer innenfor bransjen. Andre selskaper holder også presentasjoner for dette selskapet. Gir en «heads up» og forteller hvordan markedet er, hva som er det neste og hva man bør jobbe mot.</p>		
<p>Store områder. Attraktive eiendommer eller områder. Et godt eksempel på dette er at de i sommer solgte kjøpesenteret i en norsk by. De kjøpte seg inn CBD-prosjekt-A med fokus på kontorer. CBD-prosjekt-B er et annet prosjekt der fokuset vil være på hotell, men også noe på bolig. Bolig er fortsatt attraktivt for selskapet, forteller Controller.</p>	<p>Strekningen Drammen - Ski: Selskapet jobber fortsatt litt med prosessen på hvilke lokaliseringer de skal inn i. Hva er et 1er, 2er, 3er eller 4er område? <i>"Vi har en todelt strategi (vi har flere deler). Deler av porteføljen vår skal være en utviklingsportefølje, det vil si alt fra en tomt til et bygg vi skal rive – til helt nye konsepter. Vi har ikke fortsatt noen prosent på det, men en stor del av porteføljen skal ligge der. Dette fordi det er høy risiko, men også potensielt høy margin i den andre enden. Resten av porteføljen skal være innenfor den strategien som selskapet har på type bygg, og det er stort sett handel og butikk i senter som X og handels-cluster, evt. andre tilsvarende steder hvor vi kommer i posisjon".</i></p>	<p>Cluster-strategi. Styre større områder for å få stordriftsfordel for vaktmestere. Har noen eiendommer med høy yield, som gir dem mer mulighet til å utbetale utbytte. Styre et helt område for å skape den profilen de ønsker. Utvikle produkter og tjenester som passer til cluster-profilen. Ønsker "signalbygg". BC: <i>Synes hittil vi har holdt oss godt til strategien om å clustre eiendommene våre. Så får man se om de fremtidige transaksjonene viser det samme bildet. Det er litt med diversifisering, skal man gjøre det må man gå litt utenfor clusterne sine. Heller prøve å bygge opp et nytt cluster i et annet område.</i></p>	<p>Porteføljestrategi</p>	<p>STRATEGI</p>

SELSKAP A	SELSKAP B	SELSKAP C			
<p>Selskapet blir invitert inn i prosjekter av andre eiendomsselskaper som partnerselskaper, fordi de har kompetanse og erfaring. De får mange henvendelser. De som jobber mest eksternt, er ofte de som identifiserer prosjekter, før de involverer interne ressurser.</p>	<p>Selskapet er aktiv ute og leter i markedet, da de har mye kapital til rådighet. Men ikke for enhver pris. De har vært i flere budprosesser. Selskapet ser primært på eiendommer som de har muligheter til å gjøre noe med. F.eks på leietakersiden. Det aller mest interessante er de som man kan eie et par år og evt regulere ved å bygge litt høyden eller gjøre andre endringer. Gjerne i områder hvor du kan få litt drahjelp fra andre aktører i området.</p>	<p>Selskapet får inngående telefoner. Nettverk, men hovedsakelig meglere som kommer med konsepter. Off-market vanligvis dyrt, men må måles opp mot alternativene. Budrunder skaper normalt mye overprising.</p>	<p>Tilgang til prosjekter</p>	<p>INVESTERING</p>	
<p>Kalkyleverktøy. Vurdering av IRR, Yild, sensitivitetsanalyse. DB viktig for kort perspektiv (2 år). IRR svært viktig for langsiktige prosjekter. Samme analyseprosess for alle prosjekter uansett størrelse. IRR mål mellom 12-15%. Kan avvike i enkelte tilfeller når risikoen er lavere (minimum 10%). En lavere internrente er ok på prosjekter som for eksempel er ferdig regulert, slik som CBD-prosjekt-A.</p>	<p>Kontantstrømmodell som er under oppbygning. Selskapet har WACC på 10%.</p>	<p>Kontantstrømmodell er standard. Minimum avkastningsmodell 12%. Presenteres for styret.</p>	<p>Lønnsomhetsmodell</p>		
<p>Konserncontroller eier sammenstillingen og Excel-modellen. Nøkkelressurser setter seg sammen og vurderer inputen (basert på erfaring og data), og vurderer outputen før den presenteres til adm.dir. Når det er forankret hos adm.dir, lages det en styresak for beslutning. Ved et investeringscase vil styret gjøre en endelig beslutning, basert på et ferdig utarbeidet investeringscase fra administrasjonen. Det er direktøren for forretningsutvikling som ofte kommer med caset. Når caset har kommet inn fra direktøren for forretningsutvikling, går det videre til marked og drift.</p>	<p>CFO-B forteller at de nå driver og diskuterer det. Til syvende og sist er det skjønnsmessig. Det å ha en bevissthet rundt det. Dette samarbeidet må skje mellom avdelingene drift og eiendom. Drift finner ut hva det koster, og eiendom ser hva de kan få av økte inntekter. Eiendomscontroller må da sette dette sammen og regne på hvilken avkastning dette gir. Avkastningen kan ikke alltid styre, noen ganger må det gjøres allikevel. Det kan være fornuftig. Investeringssteamet involverer de ulike kompetansene for å vurdere investeringscaset.</p>	<p>Ved befaring blir ulike fagområder/avdelinger tatt med for å vurdere ulike faktorer. CFO-C sammenstiller innspillene til en kontantstrømmodell og presenterer det for de andre nøkkelressursene. Caset diskuteres i styringsgruppen.</p>	<p>Grunnlag input investeringscase</p>		

Deretter til prosjekt og utbygging.				
<p>Markedsvurdering, beliggenhet, konsept. Vurdering av partnere, basert på kjennskapet til dem. Referansesjekk. Bruker eksterne data. Vurderingsinnholdet blir ofte opptil 40 sider med analyser og vurderinger.</p>	<p>Eiendommens beskaffenhet, beliggenhet, tekniske tilstand og generelt økonomiske forhold. Vurdering av leietakermassen er også en sentral del av arbeidet. <i>"Gjennomgang av leietakermassen, hva vi tror om fremtiden for den leietakeren. Om vi tror de blir eller om vi tror dette blir en døende bransje eller en blomstrende bransje. Det er leietakeren som er verdien i eiendommen – mer enn selve eiendommen. Så det er en viktig vurdering"</i>. Hvis nødvendig, som i tilfeller der det er én leietaker i en hel bygning, så vurderer man grundig helt ned på businessplan. Dersom det er mange leietakere, går man ikke like dypt, men vurderer da kun de største.</p>	<p>Beliggenhet er det viktigste. De må like området. Byggets tekniske tilstand er viktig. Leienivået og konkurransen i nærområdet er også en sentral faktor.</p>	<p>Vurderingsfaktorer i investeringscase</p>	<p>INVESTERING</p>
		<p>Dette håndteres av CFO-C som styrer mye av transaksjonene. CFO-C ber om mye informasjon. Det er klart at i investeringsøyemed er det en del driftsrelaterte ting som må vurderes, spesielt på kost-siden. CFO-C vurderer risiko og spiller det inn til driftsavdelingen, som gjør sine vurderinger på de aktuelle casene. Dette sendes videre til markedsavdelingen, som vurderer eventuell ledighet og markedsleie, og hva man kan få til i fremtiden. CFO-C og markedsdirektør ser på utvikling og prisnivå og hvilken pris man kan leie ut for.</p>	<p>Andre praktiske oppgaver knyttet til prosessen med investeringsvurdering</p>	

Betydningen av de ansattes kompetanse for å gjennomføre selskapets strategi i investeringsprosessen: En studie av tre eiendomsselskap.

Erlend A. Ruud¹, Magnus Ervik Fossheim², and Thach Q. Nguyen³.

Sammendrag

Denne artikkelen retter søkelyset mot hvilken betydning de ansattes kompetanse i et eiendomsselskap har for å gjennomføre eiendomsselskapets strategi i en investeringsprosess. Litteratursøk viser at det er behov for å studere det nærmere. Vi belyser dette gjennom en case-studie av tre anerkjente norske eiendomsselskap. Våre funn viser at kompetansen til de ansatte i eiendomsselskap har en vesentlig betydning for å gjennomføre selskapets strategi i investeringsprosessen, og det er viktig å beholde denne kompetansen fortløpende. Flere områder er fortsatt ubesvart da vi kun har sett på tre selskaper, og avslutningsvis i artikkelen foreslår vi tema for videre forskning.

Stikkord

eiendomsselskap, kompetanse, investeringsprosess, strategi.

1. Introduksjon

Det er blitt utført flere studier innen kompetanse, investeringsprosess og strategi som enkeltstående temaer, men ikke hvordan de relateres direkte til hverandre. For eksempel hvilken betydning de ansattes kompetanse har for å gjennomføre eiendomsselskapets strategi i investeringsprosessen. En studie (Krogh & Roos, 1995) argumenterer for at en solid konkurransedyktig strategi innebærer at selskapet også oppdager nye potensielle kilder til kompetanse. En annen studie (Nicolas, 2004) argumenterer for at kompetanseledelse har en reell innflytelse i en beslutningsprosess. En studie (McDonagh & Nichols, 2009) viste at det var en svak kobling mellom bedriftsstrategi og eiendomsstrategi blant selskap som hadde en annen type kjernevirksomhet enn eiendom, og som eide en eiendom.

Litteratursøk viser at koblingen mellom emnene kompetanse og strategi, i forbindelse med en investeringsprosess i et eiendomsselskap i Norge, ikke tidligere er skrevet om. Gjennom vår studie har vi derfor identifisert et forskningsgap, og mener det er behov for å studere hvilken betydning de ansattes kompetanse kan ha for å gjennomføre selskapets strategi i investeringsprosessen. Kunnskap om dette er viktig, fordi det kan bidra til høyere bevissthet rundt hvordan kompetansen bør anvendes for å gjennomføre strategien i en investeringsprosess. Selskap som har investeringsprosesser som en del av deres forretningsaktivitet kan også finne studiet interessant. Kompetanse anses som en viktig faktor for å kunne bidra til å utarbeide og utføre en investeringsprosess der informasjonen er av tilstrekkelig kvalitet, for å kunne gjennomføre en bestemt strategi. Ved å ha den rette

¹ MBA-Student, Nord Universitet. Fakultet Handelshøgskolen, Universitetsalléen 11, 8026 Bodø, Norge, Telefon +47 92 43 26 00, erlend.ruud@outlook.com

² MBA-Student, Nord Universitet. Fakultet Handelshøgskolen, Universitetsalléen 11, 8026 Bodø, Norge, Telefon +47 97 51 01 01, mfossheim@me.com

³ MBA-Student, Nord Universitet. Fakultet Handelshøgskolen, Universitetsalléen 11, 8026 Bodø, Norge, Telefon +47 47 32 14 46, thach.q.nguyen@gmail.com

kompetansen om et felt, som for eksempel en fysisk bygning eller et segment, kan denne kompetansen gi verdifull innsikt i utarbeidelsen av en forretningscase i forbindelse med en investeringsprosess.

I de tre selskapene vi har studert er investeringsprosessen en del av en beslutningsprosess. I eiendomsbransjen generelt er det viktig at kjøp-og salgsbeslutningene i investeringsprosessen er i henhold til den overordnede strategien (Hargitay & Yu, 1993). Strategi er en overveid søken etter en handlingsplan som vil utvikle og opprettholde virksomhetens konkurransemessige fordeler (Porter, 1991). Taylor (2017) beskriver strategi som nødvendig får å kunne lykkes med eiendom. Med andre ord er strategien med på å vise en felles retning for beslutningene som skal tas. Videre spiller kompetansen en reell rolle i en investeringsprosess i et eiendomsselskap, fordi investering i eiendom er kapitalkrevende. Feil kompetansegrunnlag kan ha negative økonomiske følger.

Eiendomsmarkedet har hatt en sterk utvikling de siste tiårene (Hereng, 2011). Det har blitt flere spesialiserte og profesjonelle eiendomsaktører, og eiendomsmarkedet blir stadig mer interessant for private investorer som leter etter steder å plassere kapital. Det har naturligvis ført til større aktivitet når det kommer til utvikling og utbygging av eiendom, det samme gjelder transaksjonsmarkedet. Det har skjedd en endring hos eiendomsselskaper. Der man tidligere fokuserte på produktet, det vil si kun på eiendommene, fokuserer man nå i større grad på hvordan man kan anskaffe ansatte med kompetanse innenfor eiendom (Dychtwald, Erickson & Morison, 2006). Dette er kompetanse som omfatter marked, økonomi, utvikling og drift av eiendom. Selskap konkurrerer nå i større grad på grunnlag av kompetansen de ansatte innehar. Ved å tiltrekke seg og beholde de mest kompetente menneskene kan selskapet ha bedre forutsetninger for å oppnå høyere markedsandel og økt fortjeneste (Smith, 2007).

2. Metode

I vår studie har vi tatt utgangspunkt i tre ulike ledende eiendomsselskaper hvor hvert selskap er en enkeltcase. Studiet er basert på en eksplorativ case-studiedesign med ground-theory metoden slik Johannessen, Kristoffersen & Tufte (2008) beskriver. Videre har studien en induktiv tilnærming. Selskapene ble valgt ut på grunnlag av en vurdering av selskapets finansielle resultater, hvor offentlig regnskap fra 2017 ble brukt som utgangspunkt. Utvelgelsen la vekt på lønnsomhetsparametere som totalkapitalrentabiliteten og egenkapitalrentabiliteten. Vi ønsket å velge eiendomsselskap som oppnådde bedre resultat på disse finansielle parameterne enn gjennomsnittet av et større utvalg på 10 selskaper. Formålet er å ta utgangspunkt i eiendomsselskaper som har oppnådd en lønnsomhet høyere enn snittet. Den kvalitative dataen er et resultat av individuelle intervju med åtte personer fra de tre selskapene, samt våre observasjoner gjennom deltakelse på et foredrag holdt i regi av det ene selskapet. Det ble utført intervju av CFOer, konserncontrollere og direktører for kommersiell drift. Intervjuene hadde en varighet på mellom 0,5-1,5 time. Med tillatelse fra informantene ble det gjort taleopptak under alle intervjuene, som deretter ble transkribert kort tid etter intervjuet.

For å strukturere data og identifisere temaer anvendte vi Corley & Gioia (2004) sin modell. Dataene ble kodet etter førsteordenskategori, andreordenstemaer og aggregert dimensjon slik Gioia, Corley & Hamilton beskriver (2012). Eksempel på førsteordenskategori er en kommentar der informanten opplyser om hva som omfatter kompetanseområdet til deres ansatte. Andreordenstema for dette vil være "kompetanseområde", mens aggregert dimensjon er "kompetanse". Andre andreordenstemaer som fremkom i analysen var blant

annet samhandling, selskapets kjernekompetanse, investeringsstrategi, porteføljestrategi, vurderingsfaktorer i investeringscase og prosessen i investeringscase. Resultatene baserer seg på selskap A, B og C, med andreordenskategori som utgangspunkt, se vedlegg 8.

Troverdigheten har blitt vurdert underveis i studiet for å sikre oss at våre funn reflekterer formålet med studien på en riktig måte. Det ble tatt lydopptak for å minimere risiko for tap av data. Intervjuet ble kort tid etter gjennomføringen også transkribert. Informantene fikk lese gjennom transkriberingen og godkjenne innholdet. Troverdigheten i dataene styrkes også ved at informantene var i ledende stillinger, og hadde lang erfaring innen eiendomsbransjen. På bakgrunn av vår for forståelse for eiendomsselskapene og eiendomsbransjen finner vi det utfordrende å utelate våre antakelser fullstendig når vi har gjort våre tolkninger og analyser. Dette kan være med på å sette noen begrensninger ved studiet vårt. Samtidig kan det også være en fordel at vi sitter med noen forkunnskaper om bransjen vi studerer, fordi det kan være med på å redusere sjansen for misforståelse av data.

3. Resultat

Empirien fra våre case-studier vil presenteres gjennom tre caser. I en vanlig investeringsprosess for kjøp av eiendom får selskapene befaring på objektet, og utarbeider et beslutningsgrunnlag. Saken behandles så av ledelsen, og endelig beslutning tas i styret. Empirien vil gå dypere inn i hvordan dette løses i hver enkel bedrift.

Case 1: Selskap A

Vi har intervjuet finansdirektør (CFO-A). Vedkommende er utdannet økonom, og har lang erfaring innen eiendomsbransjen. Han har blant annet jobbet som CFO i utviklingselskapet som utviklet større område i Oslo sentrum. Vi har også intervjuet konserncontroller (KC-A). Vedkommende er også utdannet økonom. Selskap A (A) satser strategisk på de områdene de mener de har best kompetanse innen, blant annet store prosjekter og byutvikling (CFO-A, intervju, 27. august 2018).

Investeringsprosessen i A er forholdsvis omfattende. CFO-A (intervju, 27. august 2018) hevder at det er administrerende direktør (CEO-A) og direktør forretningsutvikling (FDV-A) som er de mest aktive eksternt og tilfører selskapet flest prosjekter. De snakker med meglere, bransjekolleger og advokater for å finne spennende prosjekter. Kompetansen til å kommunisere med markedet har både CEO-A og FDV-A. Det er viktig når det kommer til å innhente nye prosjekter. Deres etablerte relasjoner i et stort nettverk er også viktig (CFO-A, intervju, 27. august 2018). Direktør samfunn og plan kommuniserer i tillegg med mange eksterne aktører, og kommer også over mulige prosjekter. FDV-A tar prosjekter som er aktuelle videre, og vurderer prosjektet sammen med direktør prosjekt og utbygging (DPU-A). FDV-A har opparbeidet en kompetanse til å gjennomføre reguleringsprosesser gjennom lang erfaring med regulering av tidligere prosjekter.

CFO-A (intervju, 27. august 2018) utdyper at A ser på markedet underveis i investeringsprosessen. Beliggenhet er det viktigste og selvfølgelig hvordan de tenker å benytte eiendommen. De må tilby markedet noe som har en attraktiv beliggenhet og lokaler de tror blir etterspurt i markedet. Kompetansen på dette området har direktør marked og drift opparbeidet gjennom mange år i bransjen og fra erfaring med tidligere prosjekter. Konserncontroller (KC-A) (intervju, 11. oktober 2018) bekrefter dette.

Ulike prosjekter må kalkuleres, og senere kvalitetssikres økonomisk av flere parter. I følge CFO-A (intervju, 27. august 2018) er det han som starter vurderingen av prosjektet rent økonomisk, og setter i gang KC-A som tilrettelegger kalkylene og modellerer et prosjekt for å se hvordan det ser ut. A har et egenutviklet kalkyleverktøy de bruker når de skal gjøre en ny investering (CFO-A, intervju, 27. august 2018). KC-A (intervju, 11. oktober 2018) utdyper at han sørger for en stor del av de økonomiske beregningene. Kompetansen KC-A besitter er meget viktig i utarbeidelsen av investeringskalkylen (CFO-A, intervju, 27. august 2018). Vedkommende har størst kompetanse i selskapet innenfor kalkulasjonsmodeller, og er derfor meget viktig. Kompetansen er opparbeidet gjennom økonomisk utdanning og erfaring.

KC-A styrer kalkyleverktøyet (CFO-A, intervju, 27. august 2018). CFO-A, DPU-A, samt FDV-A samles, og kommer frem til tallgrunnlaget for kalkyleverktøyet. Denne gruppen besitter kompetanse fra tidligere gjennomførte prosjekter. Dette er kompetanse om hva byggekostnaden er, hva eiendommen kan leies ut for og hva den kan selges for. Dermed får de en rask oversikt over om et prosjekt gir tilfredsstillende lønnsomhet. Hvis prosjektet er lønnsomt, med en avkastning som er innenfor selskapets krav, utarbeides det et investeringsnotat. Investeringsnotatet skrives ut i fra en markedsbetraktning, om dette er noe de tror på og har lyst til å eie. Dette er forankret i strategien som CFO-A (intervju, 27. august 2018) og konsernkontroller A (intervju, 11. oktober 2018) tidligere har nevnt. Når notatet er ferdigstilt presenteres det for CEO-A, som avgjør hvorvidt notatet skal presenteres for styret, som gjør en endelig beslutning.

Case 2: Selskap B

Vi har intervjuet finansdirektør (CFO-B). Vedkommende startet i selskapet våren 2018, og kommer tidligere fra et stort statlig eiendomsselskap. CFO-B er utdannet siviløkonom fra NHH og har tatt en MBA-utdanning (CFO-B, intervju, 27. september 2018). Vi har også intervjuet direktør kommersiell eiendomsdrift (FDV-B), som har jobbet i konsernet i 16 år (FDV-B, intervju, 17. oktober 2018). Vedkommende har lang erfaring innen eiendomsbransjen og er utdannet økonom. Selskap B (B) har en strategi om å eie eiendom mellom Drammen til Ski, og primært holde seg i segmentet bygulv (retail) og kontor.

Hele investeringsprosessen i B ledes av transaksjonsdirektør (TD-B). Vedkommende er utdannet økonom med fordypning innen finans år (FDV-B, intervju, 17. oktober 2018). Investeringsansvarlig i avdelingen er utdannet eiendomsmegler og har tidligere arbeidserfaring som markedssjef. Transaksjonsavdelingen har derfor både økonomi- og markedskompetanse, som de bruker til å gjennomføre analyser. Denne kompetansen har de opparbeidet gjennom utdanning og arbeidserfaring. Finans- og økonomiavdelingen samt utviklingsavdelingen bistår underveis i investeringsprosessen (CFO-B, intervju, 27. september 2018).

Utviklingsavdelingen vurderer primært eiendom de mener har utviklingspotensial (FDV-B, intervju, 17. oktober 2018). Kompetansen de benytter for å vurdere dette er opparbeidet gjennom utvikling av tidligere prosjekter. De aller mest interessante eiendomsobjektene er de som B kan eie et par år, og samtidig jobbe med reguleringsarbeid i forsøk om å bygge litt høyden eller gjøre endringer. Da får avdelingen benyttet sin kompetanse til å gjennomføre regulering, som de har opparbeidet seg gjennom tidligere reguleringsaker.

Når en eiendom først er identifisert, så prøver B å komme i posisjon hos eier (FDV-B, intervju, 17. oktober 2018). De fleste eiere har kjøpt eiendommen for å eie den, og ønsker ikke å selge. Det å få henvendelser for kjøp kan da bli ansett som plagsomt. De fleste er likevel

åpne for å snakke om pris, og avdelingen har opparbeidet seg en kompetanse om forhandling gjennom tidligere oppkjøp.

Ved kjøp av eiendom er det flere momenter som må vurderes, og B begynner oftest med å se på eiendommens beskaffenhet i seg selv (FDV-B, intervju, 17.oktober 2018). TD-B trekker inn kompetanse fra fagmiljøet i B til å vurdere alle aspekter ved eiendommen. Eiendomsavdelingen bruker sin kompetanse med å se muligheter for kommersiell utnyttelse av eiendommen (CFO-B, intervju, 27.september 2018). Denne kompetansen har de opparbeidet seg gjennom å se hva markedet ønsker i egen eiendomsportefølje eller tilegnet seg fra andre aktører i bransjen.

I vurderingen av en eiendom ser B på hvordan økonomien i eiendommen ser ut i dag, og hva som kan forventes i fremtiden. En gjennomgang av leietakermassen er vesentlig i denne analysen. B lager seg en formening om fremtiden for den aktuelle leietakeren ved å analysere deres forretningsplan. Flere leietakere gir en form for risikoutjevning, da samtlige leietakere sjelden flytter eller går konkurs samtidig (FDV-B, intervju, 17.oktober 2018). Transaksjonsavdelingen samt finans- og økonomiavdelingen besitter altså kompetansen til å kunne vurdere hvilke leietakere som ikke medfører en økonomisk risiko.

Eiendomsdriftsavdelingen bruker sin kompetanse til å vurdere bygningsmassens tekniske tilstand (FDV-B, intervju, 17.oktober 2018). Finans- og økonomiavdelingen har på bakgrunn av sin kompetanse innenfor økonomi og analyse bygget et kalkulasjonsverktøy slik at de har et forhold til avkastningskravet opp mot risikoen som tas når de gjør en investering.

Samhandlingen i investeringsprosessen baserer seg ofte på ad-hoc møter (FDV-B, intervju, 17.oktober 2018). De ansatte i B vet sjelden når en eiendom kommer inn til vurdering. B mener derfor det er vanskelig å forutse hvor de ansatte, som besitter kompetansen det er behov for, befinner seg til enhver tid. Kompetansen, som er nødvendig for å eliminere usikkerhet i vurderingen, er derfor tilgjengelig i varierende grad. Samhandlingen baserer seg ofte derfor på å samle innspill fra de ansatte når de er på kontoret.

Når beslutningsgrunnlaget er ferdigstilt tas saken videre til CEO-B. Vedkommende bruker da sin kompetanse som er opparbeidet gjennom flere år i bransjen til å ta en beslutning. Saken må så tas til styret for en endelig beslutning.

Case 3: Selskap C

Vi har intervjuet finansdirektør (CFO-C). Vedkommende er utdannet siviløkonom og har kompetanse om eiendom etter å ha jobbet i snart 15 år i ulike eiendomsselskaper, blant annet som CFO i flere store selskap (CFO-C, intervju, 29.august 2018). Vi har også intervjuet direktør kommersiell eiendomsdrift (FDV-C), som har jobbet i selskapet i 12 år (FDV-C, intervju, 29.august 2018). Vedkommende har lang erfaring innen eiendomsbransjen og er utdannet økonom. Selskap C (C) sin strategi er å være et rendyrket eiendomsselskap med sentralt beliggende kontor- og retail-eiendommer.

Ved investering i nye eiendommer er det CEO-C og CFO-C som er mest aktive eksternt for å tilføre selskapet prosjekter. Men oftest er det eksterne meglere som kontakter selskapet (CFO-C, intervju, 29.august 2018). CEO-C og CFO-C benytter seg av kontaktnettverket de har opparbeidet seg gjennom flere år i eiendomsbransjen.

Ved investering/kalkulasjon for oppgradering av eiendommer er det utleiesjef (US-C) og eiendomssjef (ES-C) som bruker sin kompetanse (CFO-C, intervju, 29.august 2018). ES-C har kompetanse på å definere kostnadsdrivere på bakgrunn av sin tekniske erfaring, og dette kan US-C ta hensyn til i forhandlingsprosessen. US-C har derimot kompetanse innen forhandling, gjennom erfaring fra tidligere inngåtte avtaler. ES-C forplikter seg til en leveranse til en gitt sum, så han bidrar med sin kompetanse i hele prosessen for å forsikre dette år (FDV-C, intervju, 29.august 2018).

ES-C og US-C samarbeider så videre for å lage en investeringsanalyse på bakgrunn av driftsavdelingen sin kompetanse om eiendommene og kostnadene ved utvikling av en eiendom (CFO-C, intervju, 29.august 2018). ES-C har tilegnet seg kompetanse på bakgrunn av erfaring med drift og utvikling av eiendom. US-C bistår også med sin kompetanse om markedet og utleiepriser for å se om det er lønnsomhet i prosjektet som eventuelt skal utføres. Denne kompetansen har de fått gjennom erfaring fra tidligere prosjekter.

Business controller (BC-C) bruker sin kompetanse når det kommer til økonomiske analyser, og kvalitetssikrer tallene for å se at det ikke gjort noe feil. Risikoen minimeres ved å ta høyde for uforutsette kostnader i kontrakter (BC-C, intervju, 12.oktober 2018). BC-C har opparbeidet sin kompetanse gjennom utdanning i økonomi samt arbeidserfaring fra tidligere prosjekter i selskapet. Det er ledelsen som avgjør om investeringen skal gjennomføres ut i fra investeringsmodellen. BC-C vil ved noen anledninger bruke sin kompetanse for å komme med innspill til de investeringene som skal gjøres (CFO-C, intervju, 29.august 2018).

For nye eiendommer er det CFO-C og CEO-C som styrer investeringsprosessen (CFO-C, intervju, 29.august 2018). De konfererer med de ansatte som har kompetanse innenfor de ulike fagområdene. For eksempel benytter de seg av kompetansen på marked hos de ansatte i markedsavdelingen, for å vurdere om det er underleie eller overleie, eventuell ledighet, og hva man kan få til i fremtiden. ES-C kompetanse kan for eksempel vurdere den tekniske tilstanden.

Investerings-casen blir så tatt videre til ledergruppen (CFO-C, intervju, 29.august 2018). Det blir først holdt et ledermøte for å avdekke alle spørsmål som kan komme fra styret. Tilslutt er det CFO-C som sammenstiller alt, og lager en kontantstrømmodell for å vurdere lønnsomheten basert på innspillene. Administrasjonen har en fast mal for hvordan det blir presentert. Videre er det CFO-C som sender casen til styret slik at de kan ta den endelige beslutningen.

4. Teoretisk rammeverk

Mange studier er gjort om emnene kompetanse, strategi og investeringsprosesser. En studie (Krogh & Roos, 1995) argumenterer for at en solid konkurransedyktig strategi innebærer at selskapet også oppdager nye potensielle kilder til kompetanse, som skyldes av at kompetanseutvikling og konkurransefortrinn er tett relatert. Halawi, McCarthy & Aronson (2006) mener at mange selskap ikke forstår den strategiske betydningen av deres kompetansemidler i oppbygningen og opprettholdelsen av bærekraftig konkurransefortrinn. Selskap trenger ideelt sett både en praktisk og teoretisk pålitelig modell for kompetansestrategi.

En annen studie (Nicolas, 2004) argumenterer for at kompetanseledelse har en reell innflytelse på en beslutningsprosess. En studie (McDonagh & Nichols, 2009) viste at det var

en svak kobling mellom bedriftsstrategi og eiendomsstrategi blant selskaper som hadde en annen type kjernevirksomhet enn eiendom, og som eide en eiendom. Disse studiene sier derimot ingenting om hvordan alle emnene er relatert til hverandre, i den forstand at kompetanse i et eiendomsselskap anvendes for å gjennomføre en strategi i en investeringsprosess.

I vårt teoretiske rammeverk har vi derfor fokusert på adskilte områder innenfor kompetanse, strategi og investeringsprosess. På bakgrunn av vår induktive tilnærming har vårt rammeverk tatt utgangspunkt i empirien. For å gjennomføre strategien i investeringsprosessen må kompetanse og kompetansedeling ligge til grunn. Derfor vil vi presentere dette før vi tar for oss investeringsprosessen og strategi. I diskusjonsdelen vil vi forsøke å knytte dette sammen til én modell basert på empirien.

4.1 Kompetanse

I 1959 definerte motivasjonspsykologen White kompetanse som: "Individens kapasitet til å mestre krav de stilles overfor av omgivelsene". (White, 1959). I en norsk studie har kompetanse blitt definert som det å ha kunnskap, i kombinasjon med nødvendige egenskaper, holdninger og verdier til å kunne anvende denne kunnskapen (Lai, 2004). En annen definisjon er at kompetanse er kunnskap og ferdigheter organisert på en måte som muliggjør størst verdiskapning i en virksomhet (Willie, 2003). I henhold til vår empiri ønsker vi en tilnærming til begrepet slik at det omfavner både kunnskap og ferdigheter.

Et selskap kan besitte ulike kompetanser blant sine medarbeidere, og for at selskapet skal få høy uttelling for dette, er det kritisk at de ansattes kompetanser komplementerer hverandre, og at de komplementære kompetansene blir delt internt i selskapet. Det er derfor viktig å ha fokus på at det legges til rette for deling av kompetansen. Von Krogh, Ichijo, & Nonaka (2000) mener det er avgjørende med kunnskapsdeling mellom ansatte for at et selskap skal ha organisatorisk suksess og innovasjon. Det kan enten innebære å utnytte den kunnskapen som allerede finnes i organisasjonen, eller den kan gå ut på at de ansatte skal spille hverandre gode gjennom kunnskapsdeling. Deling av kunnskap skjer ofte gjennom deltakelse i praktisk arbeid, der kollegaer gis mulighet til å utveksle egne erfaringer og kunnskap gjennom problemløsende aktiviteter (Ardichvili, Page, & Wentling, 2003).

4.2 Investeringsprosess

Investeringsprosessen har blitt beskrevet ulikt i flere studier. Farragher og Savage (2008) presenterer en ni-stegs prosess der beslutningsprosessen er avhengig av erfaring, dømmekraft og kreativitet. Hargitay & Yu (1993) presenterer en fem-stegs prosess. I eiendomsbransjen er det viktig at kjøp- og salgsbeslutningene er i henhold til den overordnede strategien (Hargitay & Yu, 1993).

Farragher & Savage (2008)	Hargitay & Yu (1993)
1. Valg av strategi.	1. Definere mål og hensikten/ formål.
2. Etabler mål om risiko og avkastningskrav.	2. Lete etter mulige investeringsalternativer som er i henhold til steg 1.
3. Søk etter investeringsobjekter.	3. Evaluere, sammenligne og rangere de ulike alternativene mht. risiko og forventet avkastning.
4. Estimer fremtidig forventet avkastning.	4. Valg av det/ de beste alternativene.
5. Evaluer de fremtidige estimeringene fra steg 4.	5. Evaluere konsekvensene av valget som tidligere har blitt gjort, og konkludere investeringen i henhold til steg 1.
6. Vurdér og juster for eventuell risiko.	
7. Beslutning.	
8. Implementer de besluttede forslagene.	
9. Revider de operasjonelle prestasjonene .	

Tabell 1 Beslutningsprosess ni-stegs prosess og fem-stegs prosess

I vår studie benytter vi oss av beslutningsprosessen på fem steg slik den er beskrevet ovenfor som vår definisjon på investeringsprosess. Dette fordi denne definisjonen beskriver godt det vi mener er relevant i forhold til vår empiri. I vår empiri blir et eiendomsselskaps investeringsprosess beskrevet mer detaljert, og det finnes lite litteratur og studier på dette detaljnivået. Det er derfor et behov for å utvide teorien når det gjelder detaljbeskrivelsene av investeringsprosessen i profilerte eiendomsselskap i Norge.

4.3 Strategi

Strategi er en overveid søken etter en handlingsplan som vil utvikle og opprettholde virksomhetens konkurransemessige fordeler (Porter, 1991). Strategi har blitt beskrevet som organisasjonens retningslinjer, eller som et verktøy som organisasjoner kan bruke for å definere mål og visjoner (Palm, 2013). Taylor (2017) beskriver strategi som nødvendig får å kunne lykkes med eiendom. Det å forstå en strategi vil kreve god bevissthet om det store bildet og alt som påvirker eiendom: alt fra demografi til fuktnivået i en bygning (Taylor, 2017). Taylor (2017) definerer et selskaps eiendomsportefølje, sammen med de ansatte, som eiendomsselskapet sin mest verdifulle ressurs. Disse ressursene trenger en fokusert langsiktig strategi for å maksimere selskapets inntekt og kapitalvekst, samt konsentrere seg om strategiske langsiktige mål knyttet til å jobbe med eiendommene som en ressurs. Vi tar utgangspunkt i Taylor (2017) sin beskrivelse av strategi og definisjon av et selskaps eiendomsportefølje sammen med de ansatte når vi skal knytte teorien om strategi opp mot vår empiri.

5. Diskusjon

Gjennom vår studie har vi ønsket å se hvilken betydning de ansattes kompetanse har for å gjennomføre eiendomsselskapets strategi i investeringsprosessen. Vi har belyst de tre selskaperes kompetanse i deres investeringsprosess, og hvordan denne utnyttes. På bakgrunn av empirien har vi satt opp et teoretisk rammeverk og vil deretter knytte dette rammeverket opp mot empirien. Vi tar utgangspunkt i empirien, og har kommet frem til følgende modell:



Figur 3 Rammeverk for koblingen mellom kompetanse, investeringsprosess og strategi

Modellen viser at de ansattes kompetanse innen deres respektive fagfelt og ansvarsområde benyttes som faglig input i en investeringsprosess for å gjennomføre selskapets strategi.

Kompetanse innen ulike fagområder benyttes for å kunne gjennomføre en grundig investeringsprosess. I vår empiri ser vi at det er behov for kompetanse innenfor ulike fagområder relatert til en eiendom ved investering. Alt fra teknisk tilstand til utleiemarkedet må blant annet vurderes. Denne kompetansen blir benyttet direkte inn i investeringsprosessen slik modellen viser.

I investeringsprosessen knytter man kompetansen fra de ulike avdelingene sammen, som sikrer en god gjennomføring av prosessen. Gjennom investeringsprosessen kommer selskapene fram til et beslutningsgrunnlag som tar hensyn til den vedtatte strategien. Styret benytter seg av dette beslutningsgrunnlaget til å ta avgjørelser som samsvarer med strategien, slik modellen viser.

Kompetanse er kunnskap og ferdigheter organisert på en måte som muliggjør størst verdiskapning i en virksomhet (Willie, 2003). Alle de tre casene viser at selskapene ser på kompetanse blant de ansatte som en viktig faktor for størst verdiskapning i selskapet. Dette viser at selskap nå konkurrerer på grunnlag av kompetansen deres ansatte innehar. Ved å tiltrekke seg og beholde de mest kompetente menneskene kan selskapet oppnå høyere markedsandel og økt fortjeneste (Smith, 2007). I A påpeker CFO-A at CEO-A og FDV-A har viktig kompetanse når det kommer til å kommunisere med markedet. Denne kompetansen utnyttes for å skaffe prosjekter til selskapet.

Von Krogh, Ichijo, & Nonaka (2000) mener det er avgjørende med kunnskapsdeling mellom ansatte for at et selskap skal ha organisatorisk suksess og innovasjon. Alle de tre casene viser at selskapene deler kompetanse mellom ansatte. Deling av kunnskap skjer ofte gjennom deltakelse i praktisk arbeid, der kollegaer har muligheten til å utveksle egne erfaringer og kunnskap gjennom problemløsende aktiviteter (Ardichvili, Page, & Wentling, 2003). I A og C er delingen satt i system, mens i B er gjennomføringen litt mer tilfeldig.

Hargitay & Yu (1993) definerer fem steg i en investeringsprosess. Alle de tre selskap har en tilnærmet lik fremgangsmåte. I steg 1 har alle selskapene definert mål og hensikten/formål. Toppledelsen og styret i de ulike selskapene har formulert en spesifikk strategi, og dens kriterier for et eventuelt valg. I steg 2 er det også flere likheter blant selskapene. I A er det CEO-A, FDV-A og direktør samfunn og plan som leter etter nye prosjekter i henhold til steg 1. I B er det TD-B og investeringsansvarlig som leter etter nye prosjekter. I C er det CEO-C og CFO-C. Et fellestrekk for selskapene er at ulike aktører kontakter selskapene direkte om investeringsmuligheter.

I steg 3 har alle selskapene en form for kontantstrømmodell. A og C har et grundig kalkyleverktøy. Prosessen er nok mer tilfeldig i B da de i utgangspunktet benytter kompetansen til transaksjonsavdelingen, og heller benytter øvrig kompetanse mer tilfeldig når

den er tilgjengelig på kontoret. I A og C setter derimot de ansatte av tid når selskapene er i en investeringsprosess.

Alle de tre selskapene gjennomfører en form for investeringsprosess hvor kompetansen er avgjørende for oppnåelse av strategien. Vår modell, som er utviklet fra empirien, passer alle de tre ulike selskapene. Taylor (2017) beskriver strategi som nødvendig får å kunne lykkes med eiendom, og vi mener det er tilfelle for de tre selskapene, basert på lønnsomheten.

6. Konklusjon

Denne studien har søkt å illustrere hvilken betydning de ansattes kompetanse har for å gjennomføre eiendomsselskapets strategi i investeringsprosessen. Det er gjennomført en analyse av tre eiendomsselskaper. På bakgrunn av funnene har vi gjort noen konklusjoner.

Kompetansen til de ansatte i eiendomsselskap har en vesentlig betydning for å gjennomføre selskapets strategi i investeringsprosessen og det er viktig å holde på denne kompetansen. Ved å tiltrekke seg og beholde de mest kompetente menneskene kan selskapet gjennomføre bedre investeringsprosesser og oppnå strategien. Hvis strategien er god vil dette kunne føre til høyere markedsandel og økt fortjeneste.

Alle de tre selskapene understreker at det er avgjørende at de ansatte bidrar med sin kompetanse inn i investeringsprosessen. Dette understøtter Von Krogh, Ichijo, & Nonaka (2000) sin teori om at det er avgjørende med kunnskapsdeling mellom ansatte for at et selskap skal oppnå organisatorisk suksess og innovasjon.

Våre empiriske funn vedrørende investeringsprosessen er sammenlignet med de fem stegene til Hargitay & Yu (2003), og det ble observert stor grad av overensstemmelse.

Med utgangspunkt vårt definerte forskningsgap vi mener det er behov for å studere hvilken betydning de ansattes kompetanse har for å gjennomføre eiendomsselskapets strategi i investeringsprosessen. Artikkelen beskriver hvordan kompetansen i de ulike eiendomsselskapene bidrar inn i investeringsprosessen enn tidligere forskning. Artikkelen bidrar derfor til å begrense forskningsgapet. Den kan bidra til høyere bevissthet rundt hvordan kompetansen bør anvendes, for å gjennomføre strategien i en investeringsprosess.

Denne studien har vært begrenset til tre store eiendomsselskap. Framtidig forskning kan gjøre en bredere tilnærming med å inkludere ytterligere eiendomsselskap.

Referanser

- Ardichvili, A., Page, V. & Wentling, T. (2003). *Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice*. Journal of Knowledge Management, Vol. 7, no. 1, 64-77
- Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2004). Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49, 173-208.
- Dychtwald, K., Erickson, T.J. and Morison, R. (2006). *Workforce Crisis: How to Beat the Coming Shortage of Skills and Talent*. Boston: Harvard Business School Press.

- Farragher, E. & Savage, A. (2008) An Investigation of Real Estate Investment Decision-Making Practices. *Journal of Real Estate Practice and Education*, Volume 11, Issue 1, January 2008, 29-40.
- Gioia, D A., Corley, K G. & Hamilton, A L. 2012. Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods* 16 no. 1, 15-31.
- Hereng, J. (2011). *Næringseiendom: verdidrivere og nøkkeltall*. (Mastergradsavhandling, Universitetet for Miljø og Biovitenskap i Ås). Hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/188250>
- Hargitay, S, & Yu, S-M. (1993). *Property investment decisions: A quantitative approach*. Routledge.
- Halawi, L., McCarthy, R. & Aronson, J. (2006). *Knowledge management and the competitive strategy of the firm*. Emerald Group Publishing.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P. (2008) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Krogh, G. & Roos, J. (1995). *A perspective on knowledge, competence and strategy*. Personnel Review.
- Lai, L. (2004). *Strategisk kompetansestyring*. 2. utgave. Fagbokforlaget.
- McDonagh, J. & Nichols, G (2009). Business strategy and property strategy – how strong is the linkage? *Journal of Corporate Real Estate* Vol. 11 No. 4.
- Nicolas, R. (2004). Knowledge management impacts on decision making process. *Journal of Knowledge Management*.
- Norsk Eiendom. (2018, 01.september). Dette er eiendomsbransjen. Hentet fra <https://www.norskeiendom.org/dette-er-eiendomsbransjen/>
- Palm, P. (2013). *Strategies in real estate management: two strategic pathways*. Emerald Group Publishing Limited.
- Porter, M. (1991) Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, Vol 12, 95-117.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students*. Pearson Education.
- Smith, J.J. (2007). China Faces “Talent Paradox,” High Employee Turnover, Alexandria: Society for Human Resource Management Headline News.
- Taylor, K. (2017). Why strategy is the key to success. *The Estates Gazette*, 46-47.

Von Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2000). *Enabling Knowledge Creation. How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*. New York: Oxford University Press.

Wille, G.E., (2003). *Kompetanseledelse: samvirket mellom menneske, organisasjon og teknologi*. Trondheim: Tapir akademisk forlag.

White, R.W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*.