



Øystein R. Kristoffersen,
Senter for Eiendomsfag

EIENDOMSFOKUS: Eiendomsbransjen er en fellesbetegnelse for et stort segment av samfunnsøkonomien, bestående av ulike aktører som investerer profesjonelt i fast eiendom, og som i stor grad etablerer egne utviklings- og/eller forvaltningsorganisasjoner for å forvalte og foredle eiendomsverdier.

Eiendomsstrategi og verdikjedetenkning

Bransjen består av flere spesialiserte forretningssegmenter, som hver utgjør en egen bransje – med ulik økonomisk logikk og fundamental attraktivitet. Deler av eiendomsbransjen gjennomgår nå en økende tendens til spesialisering og nisjeorientering hos aktørene, fra å ha vært altetende generalister. Førstnevnte blir normalt sett ansett som fordelaktig av finansieringsinstitusjoner, i sin søken etter å kvantifisere kompetanse og konkurransefortrinn ved låntagere.

Historisk har mange eiendomsaktører sett lite behov for eiendomsstrategi – kun en tilgjengelighet av opportunistiske transaksjoner som kan foretas. Nå som eiendom er posisjonert som investorverdens fjerde aktivaklasse, har nye aktørgrupper utfordret de tradisjonelle måter å gjøre eiendomsforretninger på. Videre har eiendomsmerkene og aktørene som handler i eiendom beveget seg fra å være lokalt finansiert til å bli integrert i et verdensomspennende finanssystem. De tradisjonelle eiendomsaktørene blir i økende grad utfordret av finansielt orienterte aktører. På samme tid har mange av de etablerte aktørene innen eiendomssegmentene begynt å ligne på hverandre, etter hvert som den ene forskjellen etter den andre forvitrer – hvilket etterlater kundene med lite annet enn pris som reelt sammenligningsgrunnlag. Eiendomsmerkene har også opplevd en eksplosjonsartet utvikling på etterspørselssiden, som har resultert i sterkere konkurranse, høyere leietagerprofesjonalisering og økt markedssofistikering.

Disse fundamentale og strukturelle endringene, i kombinasjon med eiendomsbransjens sykliske utfordringer, har satt eiendomsaktørene og deres strategier under press. Det er ikke lenger tilstrekkelig for aktørene å være til stede i eiendomsmerkene for å være lønnsomme. Selv om de større eiendomsselskapene blir større og mer spesialiserte – med stadig mer sofistikerte forretningsystemer – er det behov for mer spesialiserte forretningsmodeller for å håndtere konkurranse-dyktige strategier. Endringer i markedsbetingelser kan raskt gjøre eksisterende – eller manglende – strategier ineffektive og utsette eiendomsaktørene for stor risiko. Dette bringer oss til essensen av strategi, som er å velge hva en skal avstå fra – hvilket krever disiplin og fokus.

Innen forretningsstrategi står begrepet verdikjede sentralt, og brukes for å kartlegge strategiske aktiviteter i en virksomhet. Begrepet ble først brukt av Michael Porter i 1985, i boken *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Hans verdikjedemodell er et analyseverktøy for å kartlegge årsakene til en bedrifts konkurransefortrinn. Porters Five Forces-metodikk av 2008 brukes internasjonalt for å analysere konkurransegraden innenfor en bransje gjennom fem krefter som avgjør konkurranseintensiteten og derigjennom attraktiviteten og lønnsomheten til en bransje. De fem kreftene er 1) trusler fra nye aktører som vil inn i markedet, 2) trusler fra substitutter, 3) kunders forhandlingsmakt, 4) leverandørers

forhandlingsmakt, og 5) intensiteten av konkurrerende rivaler. Som eksempel vil en svært lite attraktiv bransje nærme seg fullkommen konkurranse, der all tilgjengelig avkastning for alle selskaper leder til en normalavkastning.

Ifølge Porter er bransjestrukturer dynamiske, ikke statiske. Det innebærer at jo bedre en eiendomsaktør forstår egen bransjestruktur, desto mer sannsynlig er det at den vil kunne avdekke nye strategiske forretningsmuligheter eller posisjoner som kan omforme strukturen til egen fordel. I Porters ånd vil det innebære å identifisere posisjoner der de fem kreftene er svakest. Nøkkelen til en vellykket eiendomsstrategi vil ligge i å avdekke hvilke faktorer som gjør eiendomsaktøren unik. Utvikling av et tydelig verdiløfte til kunder ligger i hjertet av det å konkurrere om å bli unik. Selskapets verdikjede må derfor skreddersys for å kunne levere et slikt verdiløfte, og verdikjeden må tillate selskapet å utkonkurrere sine rivaler gjennom dette verdiløftet.

Verdi defineres til syvende og sist av kundene. Fokus for eiendomsstrategi må således ligge på å skape overlegen verdi for de valgte kundegruppene, ikke på å etterligne eller sammenligne seg med rivaler i markedet. En konkurranse om å bli unik som eiendomsaktør må derfor baseres på innovasjon, da nøkkelen til varige konkurransefortrinn ligger i organisasjonens evne til å skape unike verdier. I så måte kan tilveksten av dyktige konkurrenter være innovasjonsdrivende i seg selv. ■