

Ledelse av eiendomsorganisasjoner

Terje Holsen, Øystein Ringen Kristoffersen¹ og Bjørg Totland¹

Terje Holsen et al.: Management of real estate organizations

KART OG PLAN, Vol. 76, pp. 77–83, POB 5003, NO-1432 Ås, ISSN 0047-3278

The real estate industry is changing, and these changes are reflected in the views of the industry's leaders. A survey conducted in autumn 2016 suggests that a generational change is about to occur in leadership of Norwegian real estate companies. Many of the leaders have joined the business recently and are recruited from the outside. The background of the new leaders is now clearly tending toward economics and finance. The relatively close ties that the property industry previously held with the construction industry is therefore changing, with increasingly closer ties to the banking and financial world. The real estate industry still believes in inflation, and companies are planning major investments in the coming years.

Key words: Real estate

Terje Holsen, Faculty of Landscape and Society, Division of property and law, POB 5003, NO-1432 Ås

En eiendomsbransje i endring

Norsk eiendomsbransje er i endring. Dette ser man for eksempel gjennom økt utenlandsk interesse for å investere i norsk eiendom, en generell økt oppmerksomhet om eiendom som verdipapir i stedet for som bruksobjekt, restrukturering og salg av statlige eiendomsforetak og pensjonsfondenes vekst i eiendomsmarkedet. I lys av dette er det interessant å analysere om, og eventuelt hvordan, disse endringene – og overordnede trender i samfunnsutviklingen – påvirker norsk eiendomsbransje. I denne artikkelen drøftes særlig hvordan topplederne i norske eiendomsforetak vurderer situasjonen.

Innledende om eiendomsbransjen

Eiendomsbransjen kjennetegnes primært ved virksomheter og aktører som investerer i, eller i tilknytning til, fast eiendom, der det enkelte eiendomsprosjekt inngår i en overordnet by- eller stedsutvikling. De enkelte virksomheter i bransjen kan være høyst ulike hva angår segment, kompetanse, investeringshorisont, soliditet, risikovilje og –evne samt seriøsitet. Virksomheter som hører naturlig til eiendomsbransjens indre kjerne er organisasjoner med en aktiv eiendomsportefølje, fast bemanning og én eller flere merkevarer knyttet til sin virksomhet. Disse virksomhetene kan være private, offentlige eller tilhøre tredje sektor.

Den utvidede eiendomsbransjen rommer også aktører med varierende grad av eiendomskompetanse, som gir råd og utfører oppdrag for primæraktørene i bransjen. Eksempler på slike aktører er bolig- og næringsmeglere, bank og finans, eksterne eiendomsforvaltere og –drifere, entreprenører, arkitekter, eiendomsjurister, øvrige eiendoms- og byggefaglige rådgivere. Derrest kommer den øvrige omverden av rådgivere som ikke selv besitter eiendomskompetanse, men som er eksperter innen tiliggende kompetanseområder, slik som skatt og avgift, PR, kommunikasjon, revisjon m.m.

Kunnskap om eiendomsinvesteringer i samfunnsøkonomien

Tilgjengelig kunnskap om norsk eiendomsbransje er begrenset, da akademia i Norge har fattet begrenset interesse for eiendomsbransjens natur, dynamikk og samfunnsformende potensial. Norsk eiendomsbransje bidrar med en betydelig verdiskapning. I følge Espelien et al (2015) hadde norsk eiendomsbransje i 2013 en omsetning på 238 milliarder kroner og stod for en verdiskapning på 112 milliarder kroner. Verdiskapningen innen eiendomsbransjen var langt på veg like stor som innen utførende bygge- og anleggsvirksomhet.

I fravær av en sterk og selvstendig identitet har eiendomsbransjen ofte blitt forbundet med og analysert som en del av bygge- og anleggsbransjen (da gjerne forkortet BAE som en fel-

1. Senter for eiendomsfag

lesbetegnelse), dvs. aktører med bygg og konstruksjon som primære forretningsområder.

Historisk har derfor de profesjonelle eiendomsaktørene vært relativt lite synlige og tilgjengelige i samfunnsbildet. Dette henger bl.a. i stor grad sammen med følgende faktorer:

- Den private eiendomsbransjen er, som egen bransje, relativt ung og i stor grad formet etter den omfattende bankkrisen i Norge på slutten av 1980- og begynnelsen av 1990-tallet.
- Eiendomselskapene i privat sektor har tidligere i stor grad vært små gründer- og familiedrevne foretak, med lokal tilhørighet.
- Selskapenes aksjonærer og ledere har vært lite opptatt av å synliggjøre egen virksomhet for offentligheten.

Et viktig utviklingstrekk er at eiendomsbransjen stadig blir mer sammenvevd med nasjonal og internasjonal bank- og finansverden, der global kapital søker avkastning i eiendom sammenlignet med andre aktivaklasser. Eiendomsbransjen har alltid vært syklisk, eiendomsprisene går stort sett enten oppover eller nedover og er sjelden i såkalt balanse. Utviklingen i eiendomsbransjen påvirker derfor økonomien generelt.

Gjennom å forstå eiendomsinvesteringer foretatt av kommersielle selskaper på et aggregert og internasjonalt plan, har World Economic Forum satt seg som mål å utvikle kunnskap som åpner for å kunne forutsi og til dels avverge noen av de finanskriser som følger av denne globale symbiosen. Dette sammenfaller også med Michael Porters forskning (Porter 1989), som antyder at eiendomsinvesteringer ikke representerer én enkeltstående næring men snarere en hel sektor av samfunnsøkonomien.

Dette støttes også av Fred E. Foldvary (Foldvary 1991), som hevder at nasjoners velbefinnende til en viss grad er sammenvevd med eiendomsbransjer og -markeder og disses sykliske natur. Foldvary peker videre til tidligere forskning som finner belegg for at eiendomsverdier og byggeaktivitet historisk når en topp like før større økonomiske depresjoner, hvilket leder til en antakelse om at eiendom spiller en signifikant rolle i større næringslivssykluser. Finanskrisen i 2008 hadde også høyt belånte og komplekst sammensatte eiendomsinvesteringer og -produkter som en

vesentlig bidragsytende faktor. Følgelig blir kunnskap om eiendomsbransjen og dens ledere av betydning for å kunne forstå større deler av samfunnet og samfunnsøkonomien.

Eiendomsbransjens lederundersøkelser

I 2013 gjennomførte Senter for eiendomsfag, i samarbeid med AFF, for første gang en lederundersøkelse blant fremtredende eiendomselskaper. Undersøkelsen ble gjennomført som selvutfyllingsintervju med et representativt utvalg av norske toppledere i eiendomsinvesterings- og eiendomsutviklingsselskaper med åtte eller flere ansatte. 55 av totalt 102 toppledere besvarte undersøkelsen, hvilket gav en svarprosent på 54 %. De 102 selskapene som ble valgt ut som mottakere av undersøkelsen ble valgt ut på følgende måte:

- Selskapet oppfattes av Senter for eiendomsfag som en etablert og seriøs virksomhet, som er lett synlig i det nasjonale, regionale eller lokale eiendomsmarkedet med sine investeringer.
- Utvalget er ikke preget av noen forholds-messig tankegang knyttet til geografi, annet enn at senterets kjennskap til mellomstore og store aktører i eiendomsbransjen i stor grad knytter seg til Østlandet samt de største byene.

I en påfølgende fagartikkel, publisert i FDV-nytt samme år, ble denne undersøkelsen sammenfattet med AFF sin mer omfattende lederundersøkelse fra 2011 (der 2.910 av 4.108 ledere med flere enn 10 ansatte i offentlig og privat sektor responderte). Denne sammenfatningen viste følgende hovedtrekk (Assmann & Kristoffersen 2013):

- Ledere i eiendomsbransjen har noe høyere utdanning enn øvrig næringsliv
- Ledere i eiendomsbransjen er i større grad utdannet i utlandet
- Det er få kvinner blant ledere i eiendomsbransjen
- Utover dette er de i hovedsak som ledere flest

Høsten 2016 har Senter for eiendomsfag gjennomført en ny lederundersøkelse, denne gang rettet mot et bredere segment av eiendomselskaper, både regionalt og størrelsesmessig.

Av 306 mottakere valgte 89 toppledere å besvare undersøkelsen. Svarprosenten er dermed lavere enn ønskelig, noe som gjør at man bør tolke funnene noe forsiktig. En analyse av svarene tyder på at det i hovedsak ser ut til å være en del mindre og regionalt forankrede foretak som ikke har svart på undersøkelsen. Dette kan bl.a. skyldes at de i mindre grad ser på seg selv som ledere og organisasjonsbyggere, men snarere som tekniske forvaltere, investorer eller gründere.

En eller flere eiendomsbransjer?

Det finnes ingen enhetlig og allment akseptert definisjon av hva som menes med begrepet «eiendomsbransjen». Espelien et al (2015) deler norsk eiendomsbransje inn i utleie av eiendom, eiendomsutvikling og omsetning og drift av eiendom. SSB har i sin standard for næringsgruppering (SN2007) plassert bransjen i flere ulike grupper, men opererer med en hovedkategori kalt «omsetning og drift av fast eiendom». Denne inneholder kjøp og salg av egen eiendom, utleie av egen eller leid eiendom og omsetning og drift av fast eiendom på oppdrag. SSB har imidlertid plassert eiendomsutvikling under hovedgruppen «bygge- og anleggsvirksomhet».

I lederundersøkelsen ble topplederne spurt om hvilken del av eiendomsbransjen virksomheten tilhører. Svarene fordelte seg her delt på følgende vis:

Tabell 1. Type eiendomsselskap.

| Svarvalg (N=71) | Svar |
|---|------|
| Eiendomsselskap (investering i eiendom for eie, forvaltning og videreutvikling) | 45 % |
| Utviklingsselskap (investering i eiendom for utvikling og videresalg) | 24 % |
| En kombinasjon av investering for eie og investering for salg | 24 % |
| Offentlig eiendomsaktør | 7 % |

Som tabellen antyder, svarer respondentene at de tilhører ulike deler av eiendomsbransjen. Vi ser også at enkelte offentlige eiendomsaktører identifiserer seg som en del av eiendomsbransjen. Ut fra dette kan det være naturlig å nyansere eiendomsbransjen som begrep til å bestå av flere bransjer. Det er nærliggende å foreslå en tredeling:

1. Organisasjoner som investerer i næringseiendom og/eller boligeiendommer for langsiktig utleie og forvaltning
2. Organisasjoner som investerer i næringseiendom og/eller boligbygging for utvikling og videresalg
3. Offentlige virksomheter som har større eiendomsporteføljer som en vesentlig del av sitt tjenestespekter (eiendom som bruksobjekt)

En slik tredeling støttes langt på vei av Michael Porter (Porter 1989), i den forstand at eiendomsbransjen består av mange ulike forretningsmodeller, som hver utgjør en egen bransje – med ulike økonomisk logikk og fundamental attraktivitet. Internasjonalt er det ikke uvanlig å henvise til eiendomsbransjene i flertall.

Få ansatte, store verdier

Som også undersøkelsen i 2013 viste, er veletablerte eiendomsselskaper gjerne små i betydning av organisasjonsstørrelse, selv om eiendomsverdiene kan være betydelige. Undersøkelsen av 2016 viser at respondentene i gjennomsnitt har 34 medarbeidere, med følgende fordeling:

- 20 % av bedriftene har 50 ansatte eller mer (snitt på 110 ansatte, største har 280 ansatte)
- 25 % av bedriftene har mellom 20 og 49 ansatte
- 23 % av bedriftene har mellom 10 og 19 ansatte
- 32 % av bedriftene har 9 ansatte eller mindre

I 2013 hadde til sammenligning 44 % av bedriftene færre enn 20 ansatte, dvs. en utvikling der hver enkelt bedrift tenderer til å ha i snitt færre ansatte enn tidligere.

Lederrollen i en gründerdrevet bransje – kjønn og utdannelse

Undersøkelsene i 2013 og 2016 viser at de fleste topplederne i eiendomsbransjen er menn. Undersøkelsen i 2013 hadde 87 % menn og 13 % kvinner, med en gjennomsnittlig alder på 53 år – fordelt på 54 for menn og 46 for kvinner. Kvinnene var markant yngre enn mennene, med en differanse på hele 8 år. AFF sine tall fra 2011 har et gjennomsnitt for norske toppledere på 49,5 år. Kvinneandelen blant norske ledere i næringslivet har steget betydelig mellom 2002 og 2011, uten

at eiendomsbransjen har fulgt denne utviklingen (Assmann og Kristoffersen 2014).

Med en kvinneandel på 13 % i 2013 og 9 % i 2016 kan vi slå fast at norsk eiendomsbransje er tungt mannsdominert på ledersiden, og at bransjen fremdeles skiller seg negativt ut i forhold til kvinnerekruttering sammenlignet med private virksomheter i andre bransjer. Dette i motsetning til svensk eiendomsbransje, der kvinneandelen er stigende. I 2016 var det 21 % kvinnelige toppledere i svensk eiendomsbransje (Kristoffersen 2016).

Topplederne i eiendomsbransjen har i stor grad høyskole- eller universitetsutdannelse. I 2016 hadde hele 68 % mer enn tre års utdannelse, mens 24 % hadde inntil tre års utdannelse. De resterende 8 % oppgir folkeskole, videregående skole, fagutdannelse eller yrkeskole. Andelen ledere med lengre utdannelse ligger godt over nivået blant toppledere generelt sett (jf. Assmann & Kristoffersen 2013).

20 % av topplederne i 2016 har sin utdannelse fra utlandet. Også dette er høyere enn blant toppledere generelt sett. Her har 11 % utdannelse fra utlandet. Man ser altså en ung bransje med høy etterspørsel etter godt utdannede ledere som også har kompetanse fra utlandet.

Det er to typer utdanning som klart dominerer blant lederne i eiendomsbransjen. 44 % har en utdannelse innen økonomifag, mens 32 % har byggfaglig utdannelse. Annen type utdannelse fordeler seg på juridiske fag (7 %), arkitektur, arealplanlegging, markedsføring, ledelsesfag, mv. Det er primært de med utdannelse innen økonomifag som har utenlandsk utdannelse. Hele 30 % av disse lederne har utenlandsk utdannelse. Det er en vesentlig høyere andel toppledere innen eiendomsbransjen som har økonomifaglig bakgrunn enn blant toppledere generelt. I følge AFFs lederundersøkelse fra 2013 har 27 % av topplederne økonomi og administrasjon som sitt mest sentrale fagområde.

Et generasjonsskifte, med utsikter til et hamskifte

En trend i eiendomsbransjen, både internasjonalt og i Norge, har vært en dreining mot økonomi og finans. Tidligere var det i Norge, litt grovt sagt, slik at eiendom var en sideaktivitet som virksomheter innen bygge- og anleggsbransjen drev med fordi dette støttet opp

om hovedvirksomheten. De siste ca. 15–20 årene har man sett en økende andel av rene finansielle aktører innen eiendomsbransjen.

Denne utviklingen gjenspeiler seg i toppledernes erfaringsbakgrunn. I 2016 rapporterte 38 % av topplederne at de har vært ansatt som dette i mindre enn tre år. To av tre av disse ble eksternt rekruttert. Av topplederne med kort fartstid hadde mer enn halvparten sin utdanning innen økonomiske fag. Undersøkelsen viser også at hele 56 % av topplederne tidligere har arbeidet som toppleder i andre bransjer enn eiendom.

Samlet tyder disse tallene klart på at det er en større omskiftning av toppledere i eiendomsbransjen. Dette samsvarer godt med det generasjonsskiftet som vi ser i bransjen. Gründere, gjerne med bakgrunn fra bygg- og ingeniørfag, går av med pensjon og overlater lederrollen til nye krefter med tidligere toppledererfaring fra andre bransjer og ofte med utdannelse innen økonomiske fag.

Dette er kanskje den tydeligste bekreftelsen i topplederundersøkelsen på at norsk eiendomsbransje er i endring, i tråd med den internasjonale trenden. Dette antyder også at norsk eiendomsbransje makter å rekruttere erfarne ledere fra andre næringer, og at bransjen kan anses som en attraktiv ledelsesarena i næringslivet.

Topplederne uttrykker i stor grad tilfredshet med å være i eiendomsbransjen, og den virksomheten de er i. Nesten 4 av 5 ledere er «enige» eller «svært enige» i at de gjerne tilbringer resten av karrieren i virksomheten, og nesten 1 av 3 virker fast bestemt på å bli.

Investeringslyst og fremtidssyn

Antall transaksjoner i eiendomsmarkedet har vært stigende de senere årene. Skall man tro på toppledernes vurderinger, vil dette vedvare. 66 % har planer om å selge eiendom i løpet av de nærmeste tre årene, mens 80 % har tilsvarende planer om å kjøpe eiendom. Basert på dette kan man anta at konkurransen om kjøpsobjektene kommer til å være høy også fremover. At 23 % av topplederne ikke har noen planer om å selge, mens bare 4 % av dem ikke har noen planer om å kjøpe, understreker dette.

Når det er markant flere som vil kjøpe enn det er toppledere som har planer om å selge, kan det bli tilbudsmangel. Dette gjenspeiler

seg i topplederens syn på om det er tilstrekkelig tilgang på investeringsobjekter. 24 % av lederne er «uenig» i at det er tilstrekkelig tilgang, mens 35 % er bare er «noe enig» i at det er tilstrekkelig tilgang. Kun 6 % av lederne er «svært enig» i dette.

Topplederne ser ut til å tro på fortsatt prisvekst i det kommersielle eiendomsmarkedet. 57 % er «enig» i en påstand om at eiendomsprisene vil fortsette å stige på 3 års sikt. Det er imidlertid bare 4 % som er «svært enig» i en slik påstand, mens 33 % er «noe enig». Det kan kanskje med bakgrunn i disse tallene se ut som om topplederne har en noe mer nøktern holdning til fortsatt vekst i markedet.

I takt med at eiendom i større grad er blitt en global aktivaklasse de senere årene, med stor flyt av internasjonal kapital mellom landegrenser, har det norske eiendomsmarkedet opplevd et betydelig inntog av utenlandske investorer som søker større eiendomsposisjoner. Det er grunn til å spørre om denne internasjonaliseringen av eiendomsinvesteringer slår begge veier, ved at norske eiendomsorganisasjoner også ser til andre land for fremtidige investeringer.

En slik utvikling antydes gjennom lederundersøkelsen. 14 % av 2016-respondentene planlegger å foreta eiendomsinvesteringer i Skandinavia innenfor en treårs horisont, mens ytterligere 8 % har kjøpsplaner utenfor Skandinavia, i hovedsak i Europa for øvrig. Majoriteten på 78 % forholder seg til Norge som foretrukket investeringsarena.

Topplederne i 2016 viser store ambisjoner for fremtiden, hva angår investeringsramme i forhold til dagens totale eiendomsverdi – også dette innenfor en tre års horisont:

Tabell 2. Investeringsrammer i forhold til dagens totale eiendomsverdi.

| Svarvalg (N=72) | Svar |
|-----------------|---------|
| 0–10 % | 9,70 % |
| 11–30 % | 36,10 % |
| 31–50 % | 27,80 % |
| 51–100 % | 20,80 % |
| Mer enn 100 % | 5,60 % |

I kombinasjon med at 62 % av topplederne tror at eiendomsbransjen vil oppleve flere konsolideringer fremover, gir ovennevnte tall en antydning om at de større og etablerte eien-

domsaktørene planlegger å bli større fremover.

Forretningsmodeller innen eiendom – overordnede trender

Utforskning av nye forretningsmodeller vurderes av topplederne som svært interessant. Hele 85 % sier seg enig eller svært enig i å være nysgjerrig på hva dette kan innebære. Dette henger bl.a. sammen med at 80 % oppgir å være opptatt av å følge med på trender. Samtidig vurderer kun 7 % egen virksomhets forretningsmodell som mindre robust, mens 25 % vurderer konkurrentenes forretningsmodeller som mindre robuste i forhold til hva fremtiden måtte bringe.

Som Kristoffersen (2015) har vist, har mange privateide eiendomsselskaper historisk sett «lite behov for eiendomsstrategi – kun en tilgjengelighet av opportunistiske transaksjoner som kan foretas». Nå som eiendom er posisjonert som investorverdens fjerde aktivaklasse (ved siden av aksjemarkedet, pengemarkedet og obligasjonsmarkedet), har nye aktørgrupper utfordret de tradisjonelle måter å gjøre eiendomsforretninger på. Videre har eiendomsmarkedene 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. Eiendomsmarkedene har også opplevd en eksplosjonsartet utvikling på etterspørselssiden, som har resultert i sterkere konkurranse, høyere leietakerprofesjonalisering og økt «markedssofistikering».

Samfunnsutviklingen er preget av overordnede trender, blant annet globalisering, urbanisering, oppmerksomhet om miljøspørsmål, utviklingen av kunnskapssamfunnet, nettverk og digitalisering, osv. Disse trendene vil også kunne påvirke eiendomsbransjen. Det er derfor interessant å se nærmere på hvordan topplederne i bransjen opplever slike trender.

På spørsmål om hvilke bevegelser og trender i omverden som topplederne tror er egnet til å påvirke virksomhetens forretningsmodell, antydes dette:

Tabell 3. *Trender i omverden som topplederne tror er egnet til å påvirke virksomhetens forretningsmodell.*

| Svarvalg | I ingen grad | I noen grad | I stor grad | Totalt | Vektet gjennomsnitt |
|---|--------------|-------------|-------------|--------|---------------------|
| Det fremvoksende gründersamfunnet | 16,9 % | 63,4 % | 19,7 % | 71 | 2,2 |
| Det fremvoksende freelance- og fjernarbeider-samfunnet | 21,1 % | 59,2 % | 19,7 % | 71 | 2,2 |
| Delingsøkonomien | 20,3 % | 69,6 % | 10,1 % | 69 | 2,1 |
| Netthandel | 32,4 % | 36,6 % | 31,0 % | 71 | 2,31 |
| Big Data og The Internet of Things | 15,5 % | 60,6 % | 23,9 % | 71 | 2,24 |
| Automatisering og kunstig intelligens | 22,5 % | 63,4 % | 14,1 % | 71 | 2,14 |
| Teknologiaktører som vil legge kommersielle sjikt mellom din forretningsmodell og dine kunder | 39,4 % | 52,1 % | 8,5 % | 71 | 2,08 |
| De fem største megatrendene (globalisering, urbanisering, bærekraft, demografiske endringer og teknologisk utvikling) | 2,8 % | 45,1 % | 52,1 % | 71 | 2,52 |
| Ny finansiell uro/krise | 8,8 % | 54,4 % | 36,8 % | 68 | 2,37 |

Topplederne er tydeligst på at megatrendene knyttet til globalisering, urbanisering, bærekraft, mv. vil påvirke eiendomsbransjens fremtidige forretningsmodeller. Mer enn 97 % av alle lederne tror dette vil påvirke dem, og over halvparten tror det vil påvirke dem «i stor grad». Lederne er også urolige for ny finansiell uro. Om lag 91 % av lederne mener dette vil kunne påvirke deres forretningsmodeller. Men denne uroen kan se ut til å være noe mindre enn troen på megatrendene; et flertall av topplederne (54,4 %) tror finansiell uro bare «i noen grad» vil påvirke deres forretningsmodeller. Det kan altså se ut som om man husker tidligere finansielle nedturer i bransjen og i verdensøkonomien, men at man

ikke er alt for urolige for fremtiden likevel. Denne holdningen er muligens også en grunn til den tidligere nevnte investeringslysten.

Eiendomsbransjen som samfunnsaktør

Eiendomsbransjen beskyldes ofte for å være for ensidig opptatt av egen fortjeneste og for å bidra for lite til samfunnet. På en annen side omtales konkrete prosjekter i stigende grad som «privat initiert byutvikling» og ikke «eiendomsutvikling». Det alt vesentligste av fysisk byutvikling i norske byer er prosjektdrevet og slik sett resultat av private initiativer. På spørsmål om egen virksomhets samfunnsrolle svarer respondentene:

Tabell 4. *Syn på virksomhetens samfunnsrolle.*

| | Uenig | Noe enig | Enig | Svært enig | Totalt | Vektet gjennomsnitt |
|--|--------|----------|--------|------------|--------|---------------------|
| Min virksomhet er en viktig bidragsyter til byutviklingen | 1,4 % | 14,1 % | 36,6 % | 47,9 % | 71 | 3,31 |
| Min virksomhet er nødvendig for samfunnsforskning | 5,6 % | 25,4 % | 40,9 % | 28,2 % | 71 | 2,92 |
| Min virksomhet kan bidra til løsninger på store samfunnsutfordringer | 12,7 % | 39,4 % | 35,2 % | 12,7 % | 71 | 2,48 |
| Min virksomhet får den anseelse i samfunnet som den fortjener | 18,3 % | 46,5 % | 31,0 % | 4,2 % | 71 | 2,00 |

Topplederne ser ut til å være rimelig unisont enige i at bransjen er en viktig bidragsyter til byutviklingen. Hele 84,5 % av respondentene er «enig» eller «svært enig» i at virksomheten er viktig for byutviklingen. Lederne er også relativt enige om at deres virksomhet er nødvendig for samfunnsutviklingen, godt over to av tre ledere er «enig» eller «svært enig» i dette.

Samlet tyder svarene på disse spørsmålene at topplerne i eiendomsbransjen mener den ikke får den anseelse de mener den fortjener. Bare 4,2 % av lederne er «svært enig» i at deres virksomhet får den anseelsen den burde fått.

Konklusjon

En internasjonal trend er økt oppmerksomhet om eiendom som aktivaklasse og dermed som finansielt investeringsobjekt. Eiendomsbransjen beveger seg slik sett bort fra bygge- og anleggsbransjen og i retning av bank- og finansverdenen.

Resultatene fra lederundersøkelsen i 2016 antyder at denne utviklingen er i ferd med å få et godt feste også i Norge. Det kan observeres et generasjonsskifte blant topplerne. Nye ledere rekrutteres utenfra og tilknytningen til bygge- og anleggsbransjen svekkes. I stedet har det blitt en markant økt oppmerksomhet om eiendom som finansielt investeringsobjekt. Nye topplerne har i økende grad sin utdanning innen økonomi og finans. Kvinneandelen blant topplerne i eiendomsbransjen er lav, og lavere enn i andre land. Det ser imidlertid ut til at topplerne innen eiendomsbransjen i snitt har høyere utdanning enn topplerne generelt.

Det er fortsatt stor tro på eiendom som aktivaklasse. Topplerne innen eiendomsbransjen ser ikke ut til å være særlig bekymret for nedgangstider. De har tro på fortsatt økte pri-

ser og har relativt store ambisjoner om å investere kapital i eiendom. Lederne mener imidlertid at det er for lite med gode investeringsobjekter i markedet. Det er markant flere topplerne som har planer om å kjøpe eiendom enn som har planer om å selge de nærmeste årene.

Topplerne synes rimelig sikre på at forretningsmodellene i eiendomsbransjen vil endre seg fremover, bl.a. som følge av megatrender som globalisering, urbanisering, og teknologisk utvikling. Man har over tid sett organisatoriske endringer i bransjen, dels gjennom fusjoner og oppkjøp og dels gjennom markedsspesialisering. Gitt lederens syn på de største megatrendene, er det grunn til å anta at restruktureringen av eiendomsbransjen vil fortsette.

Kilder:

- Assmann, Rune og Kristoffersen, Øystein Ringen (2014) *Eiendomsbransjens ledere om lederrollen*. I: FDV-nytt nr 1/2014 ss 22-25.
- Espelien, Anne, Marcus Gjems Theie og Lena Bygballer (2015). «En verdiskapende Bygg-, Anlegg- og Eiendomsnæring (BAE)». Handelshøyskolen BI, Senter for byggenæringen, Forskningsrapport 1/2015.
- Foldvary, Fred E. (1991). *Real Estate and Business Cycles: Henry George's Theory of the Trade Cycle*: Lafayette College Henry George Conference.
- Kristoffersen, Øystein Ringen (2015). *Eiendomsstrategi og verdikjedetenkning*. I: Kapital, nr. 22/2015, s 163.
- Kristoffersen, Øystein Ringen (2016). *Eiendomsbransjens vendepunkt*. NE nyheter, kronikk 26. oktober 2016 (<http://www.nenyheter.no/45034>)
- Livet som leder – Lederundersøkelsen 3.0, 2013. AFF
- Porter, Michael. (1989). *Competitive strategy and real estate development*. Remarks to the 1989 Harvard Business School Real Estate Symposium.