

Värdeskapande i praktiken

Pandox har många verktyg för att skapa värde i portföljen och företaget arbetar strukturerat, metodiskt och ibland även opportunistiskt för att maximera lönsamhet och kassaflöde i hotellfastigheterna. Jonas Törner, SVP Business Intelligence, Erik Hvesser, SVP och affärsområdeschef Fastighetsförvaltning Nordics, och Martin Creydt, SVP och affärsområdeschef Fastighetsförvaltning International, berättar mer om hur de utifrån sina perspektiv arbetar för att ständigt förbättra Pandox värdeskapande.



Erik, Martin och Jonas.

Vad betyder värdeskapande för er?

Jonas: Pandox paradgren är att förvärva underpresterande hotell och därefter sätta in värdeskapande åtgärder för att lyfta lönsamheten – vare sig det gäller operationell produktivitet, investeringar och renoveringar, varumärkesbyte eller avtalsform. Vår verktygslåda är mycket stor.

Ett annat recept för värdeskapande är Pandox aktiva ägande genom hela värdekedjan, att med andra ord kunna driva hotell i egen regi eller i partnerskap – genom företrädesvis omsättningsbaserade hyresavtal – med starka operatörer. Vår förmåga att röra oss i hela värdekedjan minskar även Pandox totala riskprofil.

Martin: Vårt arbete innebär ständig analys, att kunna tänka nytt, tänka om – och i dessa processer är utifrån-in-perspektivet viktigt. För vissa hotellfastigheter räcker det inte med mindre åtgärder på ytan, utan det krävs också ett helhetsgrepp med omfattande renovering och ompositionering. För att kunna göra den grundliga analysen krävs kontinuerlig utvärdering av hotellets position, produkt erbjudande, gästsegment, möjligheter och risker, kombinerat med den breda och djupa hotellkunskap Pandox besitter.

Skiljer sig Pandox från andra aktörer i branschen i dessa frågor?

Jonas: Vi är en mycket aktiv ägare och arbetar främst med omsättningsbaserade hyresavtal, vilket innebär att såväl Pandox som operatören har gemensamma incitament att ständigt förbättra hotellprodukten, vinna marknadsandelar och öka intäkter och lönsamhet, vilket i slutändan ger Pandox ökade hyresintäkter.

Erik: Pandox har djup branschkunskap och starka finansiella muskler som gör att vi kan förvärva enstaka hotellfastigheter eller portföljer som många andra aktörer inte kan genomföra på grund av komplexitet, driftsmodell, geografi eller storlek. Pandox bästa affärer uppstår ofta ur sådana lägen.

Martin: Vi är ständigt ute ”på fältet” och tittar på våra egna hotell och konkurrenshotell för att se vad som fungerar bra och mindre bra samtidigt som vi inspireras. Vi äter, andas och sover hotell. Vi sätter en stolthet i att ha väldigt god insikt i marknadsdynamiken på våra respektive orter, för det som fungerar i en marknad fungerar nödvändigtvis inte lika bra på andra marknader. Pandox är väldiversifierat sett till geografi, mikrolägen, efterfrågetyp och varumärken på marknader med olika dynamik.

Jonas: Vi jobbar nära operatörerna samtidigt som vi har ett oberoende i form av en bred palett av varumärken och avtalsmodeller. Det ökar vår flexibilitet och minskar samtidigt risken.

Erik: Vi lutar oss ständigt mot vår strukturerade analysprocess – Pandoxmetoden – som innebär kontinuerlig utvärdering där varje hotell jämförs dels mot en grupp konkurrenshotell, dels genom intern benchmarking. Det är en kraftfull process tack vare Pandox starka portfölj om 156 hotellfastigheter i cirka 90 städer på två kontinenter.

Vilka har varit de viktigaste trenderna på hotellområdet de senaste åren?

Erik: Lobbyn som hjärtat i ett hotell och som knutpunkt för möten, co-working, måltider och idéspredning. Lobbyn har alltid varit viktig för ett bra första intryck av ett hotell, men nu också blivit en mycket mer central mötesplats, exempelvis i ett lokalsamhälle.

Jonas: Segmentering och positionering av ett hotell har blivit viktigare – att man som både hotellfastighetsägare och operatör har en djup förståelse för dynamiken och förutsättningarna på respektive ort.

Martin: I takt med att Pandox internationella portfölj växer ökar också våra insikter kring olika typer av efterfrågan mellan marknader. Exempelvis har Stockholm och Oslo mer gemensamt än Stockholm och Sundsvall. Sundsvall i sin tur har mycket gemensamt med marknader såsom Karlsruhe i Tyskland eller Leeds i Storbritannien.

Hur gör ni för att Pandox ska kunna hänga med i utvecklingen framåt – hur gör ni er omvärldsbevakning?

Jonas: Nära partnerskap med operatörer i kombination med en bred portfölj ger insikt och kunskap från olika värdeskapande projekt.

Erik: Vi är som sagt ständigt ute och tittar på hotell i vid mening och försöker förstå marknadsdynamik och kundsegment bättre. Viktiga nycklar för Pandox framgång och värdeskapande är att ha utifrån-in-perspektiv, kompetenta och drivande medarbetare i alla delar av organisationen och en affärskultur som karaktäriseras av nyfikenhet.