

SeamFlex - Ett strategiskt åtgärdsprogram för framtidens flexibla arbetsplats

En kvalitativ fallstudie om vilka strategiska åtgärder de kommersiella fastighetsbolagen bör genomföra för att skapa flexibilitet och enkelhet för kommersiella kunder.



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

*Kandidatuppsats i industriell och
finansiell ekonomi*

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Vårterminen 2021

Handledare: Gert Sandahl

Författare:

Albin Berntsson 980505-0433

Emanuel Sandström 980309-2635

Förord

Först och främst vill vi tacka vår handledare Gert Sandahl som gett oss gynnsamma insikter och goda råd under arbetets gång. Trots att vi inte kunnat ses har det fungerat utmärkt med videomöten och mailkontakt.

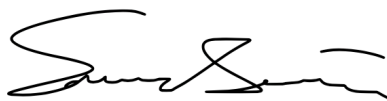
Vi vill också rikta ett stort tack till Castellum AB och framförallt Niclas Ingeström som varit en klippa i alla lägen. Niclas har hjälpt till att driva arbetet framåt, fungerat som bollplank och medlat kontakt till sina kompetenta kollegor. Dessa; Malin Engelbrecht, Hanna Björklund, Axel Carstam och Per Gawelin har varit otroligt hjälpsamma och har i högsta grad bidragit till detta arbete. Tack till er!

Slutligen vill vi även tacka Eva Nilsson, med kollegor, på United Spaces för möjligheten att verka i deras fina lokaler.

Göteborg, Maj 2021



Albin Berntsson



Emanuel Sandström

Abstract

The world is changing rapidly as technology and innovative solutions develop and create flexibility and simplicity. The commercial real estate companies, which traditionally have been relatively conservative, are now facing an upcoming conversion. To keep up with the development of society and to avoid being outcompeted by new players, development in new areas are required. The real estate companies therefore find a number of incentives for changing their strategies. New values need be added to their business models - It is currently a matter of creating the conditions required to make customers' user experience flexible and simple.

However, the fact remains that there is great uncertainty regarding what strategic measures are required to generate the necessary conditions for flexibility and simplicity. The theoretical frame of references presents a number of different circumstances and strategic measures (development areas) that can possibly drive the development towards flexibility and simplicity.

Common in the content of the theoretical frame of reference, however, is that it is relatively abstract and theoretical with a consistent focus on *what* should be done. To answer the question of *how* real estate companies should achieve what is required to create conditions for flexibility and simplicity, concrete strategic measures are needed. The strategic measures are summarized and presented in a strategic action program - SeamFlex.

The findings of this report could contribute to the development of real estate companies' business strategies and the emergence of the smart workplace of the future with flexible conditions. This development generates at best long-term returns for the real estate companies, but also improved conditions for customers.

Sammanfattning

Världen förändras allt snabbare i takt med att teknik och innovativa lösningar utvecklas och skapar flexibilitet och enkelhet. De kommersiella fastighetsbolagen, som traditionellt har varit relativt konservativa, står nu inför en kommande omställning. För att följa med i samhällets utveckling och inte bli utkonkurrerade av nya aktörer krävs utveckling inom nya områden. Fastighetsbolagen finner därför ett antal incitament för förändring av sina strategier. Nya värden ska komma att adderas till deras affärsmodeller - Det handlar i nuläget om att skapa de förutsättningar som krävs för att göra kundernas användarupplevelse flexibel och enkel.

Dock kvarstår det faktum att det råder stor osäkerhet om vilka strategiska åtgärder som krävs för att generera nödvändiga förutsättningar till flexibilitet och enkelhet. I den teoretiska referensramen presenteras ett antal olika omständigheter och strategiska åtgärder (utvecklingsområden) som möjligen kan driva på utvecklingen mot flexibilitet och enkelhet.

Gemensamt för innehållet i den teoretiska referensramen är dock att det är relativt abstrakt och teoretiskt med ett genomgående fokus på *vad* som bör göras. För att besvara frågan *hur* fastighetsbolagen ska åstadkomma det som krävs för att skapa förutsättningar för flexibilitet och enkelhet behövs konkreta, strategiska åtgärder. Dessa strategiska åtgärder sammanfattas och presenteras i ett strategiskt åtgärdsprogram - SeamFlex.

SeamFlex kan bidra till utvecklingen av fastighetsbolagens affärsstrategier och framväxandet av framtidens smarta arbetsplats med flexibla förutsättningar. Denna utveckling genererar i bästa fall långsiktig avkastning för fastighetsbolagen, men också förbättrade förutsättningar för kunder.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Syfte	4
1.4 Forskningsfrågor	4
2. Teoretisk referensram	5
2.1 Flexibla arbetsytor	5
2.2 Fastighetsbranschens Digitalisering - PropTech	6
2.2.1 BaaS	7
2.2.2 Blockchain	8
2.2.3 Säkerhet	9
2.3 Organisatorisk förändring	10
2.4 Standardisering	11
2.5 Slutsats av teori	12
3. Metod	13
3.1 Studiens utformning	13
3.2 Tekniker för datainsamling	14
3.2.1 Insamling av primärdata	14
3.2.2 Intervjuade företag och personer (undersökningsgrupp)	15
3.2.3 Etik	17
3.2.4 Insamling av sekundärdata	17
3.3 Bearbetning av data	18
3.4 Studiens kvalitet, validitet och reliabilitet	18

4. Resultat, analys och diskussion	20
4.1 Flexibla arbetsytor	20
4.2 Digitalisering	24
4.3 Organisatorisk förändring	26
4.4 Standardisering	28
5. Slutsats	30
5.1 SeamFlex - Ett strategiskt åtgärdsprogram för framtidens flexibla arbetsplats	30
5.2 Förslag till vidare forskning	34
6. Källförteckning	35
Bilagor	38
1. Observationer på United Spaces (Castellum)	38
2. Intervjufrågor	39

1. Inledning

Världen förändras allt snabbare i takt med att teknik och innovativa lösningar utvecklas och skapar flexibilitet och enkelhet. Fastighetsbolagen, som traditionellt har varit relativt konservativa, står nu inför en kommande omställning och för att följa med i samhällets utveckling krävs progression inom nya områden.

1.1 Bakgrund

Generellt kan man urskilja ett flertal olika disruptioner vad gäller utvecklingen i olika branscher - Det uppkommer ständigt nya innovationer och lösningar, inte sällan med rötter i digitalisering och tjänster. Dessa innovationer och lösningar skapar nya marknads- och värdenätverk som stör de befintliga och driver på förändring. Allmänt gäller därför att företag strävar efter att arbeta mer kortsiktigt med stor flexibilitet för att snabbt kunna anpassa sig till vad som händer. Fördelarna med detta har uppdagats ytterligare under coronapandemin - Växande osäkerhet och större medvetenhet om oväntade förändringar som påverkar företagets verksamheter gör att det idag kan anses vara mer aktuellt än någonsin att vara flexibel.

Världen förändras, men fastighetsbranschen har traditionellt varit förhållandevis konservativ. Malin Engelbrecht, projektchef för strategiska initiativ på Castellum AB, menar att fastighetsbranschen länge har fungerat bra och utvecklats stabilt genom små adoptionsartade förbättringar. Fastighetsbolagen har huvudsakligen arbetat med traditionell fastighetsuthyrning där fastigheter köps upp eller byggs för att hyras ut till kunder. Kunderna skriver på omfattande avtal som kan sträcka sig uppåt 10 år. Detta betyder att kunderna utsätter sig för risker. Kunderna minskar sin flexibilitet och möjlighet till progressiv ytanpassning när de binder upp sig för en längre tid framöver. Om kundernas behov förändras under avtalstiden kan de inget göra.

Denna strategi har hittills fungerat bra för fastighetsbolagen menar Malin Engelbrecht, Projektchef för strategiska initiativ på Castellum AB, men det blir allt tydligare att fastighetsbolagen är i behov av strategiska åtgärder som skapar förutsättningar för fortsatt konkurrenskraft. Idag är det till exempel allt mer förekommande att kunder ställer sig frågan om de behöver ha kontorsplatser för ett helt företag i framtiden och om det är

lukrativt. Fasta anställningar ersätts allt mer av tillfälliga uppdrag och andelen egenföretagare ökar. Kan permanenta kontorsfastigheter därför komma att bli en konkurrensnackdel? Digitala mötesverktyg som Zoom har gjort det möjligt för en betydande andel anställda att arbeta på distans, vilket också bidrar till att ge konsumenterna större makt i sammanhanget. Samtidigt förändras demografin - Nya generationer som är uppväxta med digital teknik och distanskommunikation tar allt större plats på arbetsmarknaden. Enligt Engelbrecht kommer arbetsstyrkan år 2025 att utgöras av 75 % "millenials". Generellt gäller dessutom att det ofta finns en överkapacitet av kontorsplatser. I vissa fall kan uppemot 40 % av kapaciteten vara oanvänd, enligt Engelbrecht. Enligt Meunier (2020) visar forskning från Instant Group att 12,5 % av den kommersiella fastighetsbranschen kommer utgöras av flexibla arbetsytor redan år 2023. På längre sikt uppskattas andelen flexibla arbetsytor öka ytterligare för att år 2030 utgöra 30 % av de totala arbetsytorna, menar Meunier (2020). I slutet av 2019 var motsvarande andel 2 %. Engelbrecht hänvisar till en nypublicerad rapport i vilken det framgår att 54 % av de tillfrågade kontorsarbetarna är intresserade av att mixa distansarbete med kontorsarbete. 86 % av de personer som växt upp under millenieskiftet kan dessutom tänka sig att arbeta i coworking-miljö (kontorskollektiv).

1.2 Problemdiskussion

Dessa förändringar har kommit att bjuda in nya aktörer med nya affärsmodeller och strategier till marknaden, menar Engelbrecht. Enligt Deloitte (2018) har investeringar i teknologiinriktade startup-bolag inom den kommersiella fastighetsbranschen ökat globalt från 2,2 miljarder dollar år 2008 till 31,3 miljarder dollar år 2017. De nya affärsmodellerna ger indikationer om vad de strategiska åtgärderna bör handla om för de traditionella fastighetsbolagen. Aktörerna har i flest förekommande fall mer tjänsteinriktade/flexibla och digitaliserade verksamheter med stort fokus på *seamless solutions* (enkelhet). Fastighetsuthyrning i sig är visserligen en tjänst, men fokus förflyttas mer och mer till kringtjänster som skapar flexibilitet och enkelhet. Detta påstående styrker Engelbrecht genom att referera till en rapport från Deloitte som, enligt henne, visar på att hyresgästens upplevelse, kontroll, access och analys av data, cybersäkerhet och sekretess samt kompetens, inom en snar framtid kommer dominera kommersiell fastighetsförmedling.

I samhället uppkommer det alltså allt fler indikationer på att flexibilitet och enkelhet med tillhörande digitalisering blir viktigare och viktigare. De traditionella fastighetsbolagen finner därför ett antal incitament för förändring av sina strategier. Castellum har exempelvis som mål att 40 % av resultatet år 2030 ska komma från service och tjänstebaserad uthyrning. Nya värden ska komma att adderas till affärsmodellen - Strategin ska inte enbart baseras på traditionell uthyrning av lokaler, utan baseras på lösningar med flexibilitet.

Emellertid kvarstår det faktum att det råder stor osäkerhet om vilka strategiska åtgärder som krävs för att generera nödvändiga förutsättningar till flexibilitet och enkelhet. I nuläget finns ett antal olika tankar kring innovationer, men dessa befinner sig huvudsakligen i ett stadium där man testar och undersöker *vad* som behövs - Man är fortsatt försiktig eftersom man inte vet *hur* man ska göra för att åstadkomma det som behövs. Enligt Berry och Feucht (2020) planerar många företag att påskynda en flexibel (digital) omvandling, men bara 40 % av de svarande sa att deras företag har en definierad plan för detta.

Hur ska svenska fastighetsbolag förändras för att den nuvarande verksamheten ska bli långsiktigt stark? Tydligt är att behovet av flexibilitet och enkelhet växer. De traditionella fastighetsbolagen är medvetna om att deras verksamheter behöver anpassas till utvecklingen för att möta behoven, men med vilka strategiska åtgärder bör de egentligen agera för att uppnå flexibilitet och enkelhet för kunder? Fastighetsbolagen finner intresse i att veta hur de ska kunna behålla sina marknadsandelar när nya företag med mer innovativa och nytänkande idéer etablerar sig på marknaden. För detta krävs ett övergripande strategiskt åtgärdsprogram.

Ett strategiskt åtgärdsprogram kan bidra till utvecklingen av de traditionella fastighetsbolagens affärsstrategier och framväxandet av framtidens smarta arbetsplats med flexibla förutsättningar. Denna utveckling genererar i bästa fall långsiktig avkastning för fastighetsbolagen, men också förbättrade förutsättningar för kunder.

1.3 Syfte

- Syftet med rapporten är att identifiera, för den kommersiella fastighetsbranschen, aktuella strategiska åtgärder med målet att skapa flexibilitet och enkelhet för kunder.

1.4 Forskningsfrågor

- Vad kan kommersiella fastighetsbolag göra för att skapa flexibilitet och enkelhet för kommersiella kunder?
- Vilka strategiska åtgärder bör genomföras för att uppnå flexibilitet och enkelhet?

2. Teoretisk referensram

De traditionella fastighetsbolagen är medvetna om att deras verksamheter behöver anpassas till utvecklingen, men med vilka strategiska åtgärder bör de agera?

2.1 Flexibla arbetsytor

”By 2023, 35% of corporates will be using flexible real estate.” (Meunier, 2020, s.1)

Todd och Lorenz (2020) skriver att det idag finns en trend där kommersiella kunder upplever ett minskat behov av att hyra fysiska lokaler. Istället blir det vanligare att efterfråga fysiskt utrymme tillfälligt för att flexibelt kunna anpassa yta efter behov. På längre sikt kan företag då implementera system för distansarbete och scheman som gör att alla anställda inte behöver vara på kontoret samtidigt. Detta ökar kapacitetsutnyttjandet av lokaler. En konsekvens av denna förändring är att gemensamma eller delade kontorslokaler blir allt mer attraktiva.

Enligt Meunier (2020) visar forskning från Instant Group att 12,5 % av den kommersiella fastighetsbranschen kommer utgöras av flexibla arbetsytor redan år 2023. På längre sikt uppskattas andelen flexibla arbetsytor öka ytterligare för att år 2030 utgöra 30 % av de totala arbetsytorna, skriver Meunier (2020). I slutet av 2019 var motsvarande andel 2 %. Följaktligen presenterar Meunier (2020) ett antal riktlinjer som fastighetsbolag bör se till för att skapa flexibilitet för kunder. Dessa inkluderar rekommendationer från branschexperter från företag som The Deco Group, Avison Young Flexible Office Solutions, GCUC och BLANKSPACES;

Fokus måste flyttas från yta till tjänst, skriver Meunier (2020). Efterfrågan på flexibelt utrymme innebär att ägare måste fokusera på att differentiera genom att leverera smidighet, flexibilitet och bekvämligheter som driver värde och produktivitet. Det måste också finnas modeller för flexibla arbetsytor, såsom olika avtal för fastighetsförvaltning eller flexibel leasing.

Meunier (2020) menar också att fastighetsbolagen bör se över möjligheterna att möta kundernas behov av att utlokalisera aktiviteter som inte kopplas till kundföretagens kärnaktiviteter. Fastighetsbolag kan då samarbeta eller sluta avtal med operatörer som tar

hand om den dagliga driften av arbetsytan och skapar säkerhet, smidighet och flexibilitet för kunden.

En ytterligare del är att skapa en interorganisatorisk gemenskap, skriver Meunier (2020). Genom att tillhandahålla gemensamma utrymmen gör man det möjligt för kunder att umgås och samarbeta. För att lyckas med detta kan man anställa servicefokuserade ”community managers” och utveckla appar.

Vidare menar Meunier (2020) att det krävs teknologi för att skapa flexibla arbetsytor. Traditionellt är kunder ansvariga för sin egen teknik, men för att skapa flexibilitet kan fastighetsbolagen tillhandahålla dem med teknik som genererar ett mervärde. Med rätt teknik genereras dessutom stora mängder data som kan analyseras för att förstå allt från vilka komponenter som är viktiga till nya affärstrender.

2.2 Fastighetsbranschens Digitalisering - PropTech

"These innovations lead to increased business value by enabling the creation of smart monitoring and control services, as well as a comprehensive building information ecosystem." (Lopez, 2013, s.1.)

Teknik som kan fungera som byggstenar för digitala transformationsinsatser kallas för PropTech, vilket är en förkortning på "Property Technologies", eller "fastighetsteknik" på svenska. Begreppet handlar, enligt Baum (2017), i stort om att förena fastigheter med teknik för att förenkla och effektivisera processer. Det kan handla om att med hjälp av sensorer kunna styra och mäta klimatet inne i fastigheterna eller att kunna öppna och stänga dörrar. Vidare inkluderas även mjukvaruteknik, såsom molnbaserade plattformstjänster och säkerhetssystem. Förutom detta innefattar PropTech även lösningar för betalningar och kommunikation mellan fastighetsbolagen och slutkunderna med hjälp av blockkedjor.

Detta öppnar upp för möjligheten att sätta människan och användarupplevelsen i fokus, menar Schneider Electric (2020). Det ska finnas teknologi som gör det möjligt för kunder att interagera med byggnaden och arbetsplatsen. Med teknologin kan inomhusklimat regleras efter behov vilket, förutom att spara energi, leder till ökat välbefinnande och

nöjdhet. Dessutom kan anställda hitta lediga mötesrum och själva justera bland annat belysning och markiser/persiennor. Enligt Schneider Electric (2020) studie skulle 49 % känna sig mer nöjda med sina arbetsplatser om de hade möjligheten att styra inomhusklimatet. Enligt Berry och Feucht (2020) framgår det i en undersökning från Deloitte att endast en tredjedel av de responderade fastighetsbolagen anser att de har de resurser och färdigheter som krävs för att driva ett digitalt transformerat företag. Berry och Feucht (2020) rekommenderar att fastighetsbolag bör öka investeringarna i teknik som kan fungera som byggstenar för deras digitala transformationsinsatser.

2.2.1 BaaS

Mycket av innehållet i PropTech bygger på as a service-idén. Enligt Newman (2017) växer marknaden för ”anything as a service” (XaaS) väldigt snabbt. Building as a service (BaaS) är den del av XaaS som är direkt relaterad till fastighetsbranschen. Mavroeidakos, Skondras och Vergados (2019) beskriver BaaS-modellen som ett datadrivet system som genom sensorer låter kunder maximera utförandet av tjänster eller anläggningar. De delar in modellen i fem grundläggande underkategorier;

- *Energy as a service (EaaS)*: Enligt Mavroeidakos, Skondras och Vergados (2019) handlar EaaS om att tillhandahålla nödvändiga applikationer för att hantera fastighetens energiförbrukning. Med hjälp av sensorer kan kostnader för belysning, uppvärmning, el etc. påverkas och, i de fall då överkapacitet av kontorsplatser finns, reduceras.
- *Environmental protection as a service (EPaaS)*: EPaaS övervakar rådande miljöförhållanden såsom fuktnivå, avfall, temperatur, ljudnivå, biologiska föroreningar etc. Allt som kan tänkas påverka tillståndet för användare och föremål (utrustning, anläggningar, möbler etc.)
- *Access control as a service (ACaaS)*: EaaS definierar vilka som har tillgång till vilka delar av en fastighet, vem som har access till olika anläggningar samt vilken informationstillgänglighet som respektive anställd har.
- *Building control as a service (BCaaS)*: BCaaS tillhandahåller övervakning och säkerhetskontroll av en byggnad genom kameror, sensorer och liknande. Detta sker via

ett moln som samlar data om eventuella problemsituationer och meddelar administratörer eller användare med avseende på deras platser.

- *Mobile tools as a service (MTaaS)*: Mavroeidakos, Skondras och Vergados (2019) beskriver här ett MTaaS-operativsystem där användare finns registrerade i ett centraliserat moln. Detta system hämtar data och interagerar mellan olika användare och kan anpassas mellan olika geografiska områden eller avdelningar i fastigheten.

Lopez (2013) menar i sin tur att huvudmålet för BaaS är att etablera en generisk serviceplattform för kommersiella byggnader som integrerar traditionella byggnadsautomations- och hanteringssystem med IKT-infrastrukturer. Denna plattform ska stödja utveckling och distribution av tilläggstjänster och applikationer. Lopez (2013) lyfter tekniska mål som en BaaS-modell bör eftersträva. Det bör först och främst finnas en digital plattform som underlättar att skapa och tillhandahålla mervärdestjänster till byggnaden. Dessa tjänster måste kunna tillhandahållas till ett relativt lågt pris. Vidare bör det finnas en BaaS-datamodell som ständigt uppdateras med metadata som kan användas till att förbättra dessa mervärdestjänster och applikationer. Det bör också finnas modellbaserade mekanismer för analys, aggregering och transformation av den data som samlas in av BaaS-datamodellen. För att enkelt och flexibelt kunna underhålla vad Lopez (2013) kallar ”byggnadsinformationssfären, bör det slutligen finnas (standardiserade) metoder för integration av befintliga och nya innovationer samt informationskällor”.

Lopez (2013) anser att en stark BaaS-modell med dess mervärdestjänster förändrar byggnaders ekosystem och skapar stora möjligheter. Enligt honom kan dessa möjligheter stärka företags konkurrenskraft.

2.2.2 Blockchain

Baum (2017) menar vidare att PropTech, förutom digitala verktyg i byggnaderna, till stor del handlar om att påskynda och förenkla informationsutbyte mellan fastighetsbolag och slutkund. Genom teknik kan mellanhänder uteslutas. Dagens process vid uthyrning eller handel med fastigheter är en lång och tidskrävande process som också är beroende av flertalet mellanhänder så som fastighetsmäklare, jurister och banker, bara för att nämna några. För att förenkla och påskynda dessa processer, utan att äventyra säkerheten,

föreslår Baum (2017) införandet av blockchain (blockkedjor) i fastighetsbranschen. Genom blockchain kan man tillgängliggöra information och kommunikation på ett fördelaktigt sätt då allt som sker via blockchain är transparent, tidseffektivt och säkert. Detta gör att fastighetsbolagen skulle kunna sköta i princip all typ av kommunikation mellan kunderna via blockchain utan att blanda in tredje parter. Kostnader som tidigare lagts på dessa mellanhänder eller tredje parter kan då reduceras samtidigt som processerna kommer påskyndas då färre parter behövs blandas in.

2.2.3 Säkerhet

I Schneider Electrics (2020) rapport framgår det att nivån av skydd är ett viktigt område att se över för fastighetsbolagen. Olika verksamheter har olika behov vad gäller att skydda verksamhetens personal, besökare och utrustning. Trots detta visar Schneider Electrics undersökning att 55 % av fastighetsbolagen endast följer myndighetskrav för säkerhetsåtgärder. Berry och Feucht (2020) menar att företag upplever ett växande problem med cybersäkerhet och datasekretess på grund av ökningen av virtualisering, datainsamling och datadelning med moln och digitala verktyg. Åsa Hedenberg (2018), VD på specialfastigheter, beskriver samhällsklimatet som allt tuffare och att många fastighetsbolag behöver därför göra omfattande säkerhetsuppdateringar. Hedenberg (2018) beskriver fyra områden inom fastighetssäkerhet som är nödvändiga att analysera och utveckla för att uppnå den nivå av säkerhet som idag är nödvändig. Det första är personsäkerhet som handlar om att de som arbetar inne i fastigheten ska känna sig trygga i sin arbetsmiljö. Vidare blir driftsäkerheten i fastigheter allt mer central i takt med att digitala system för bland annat reglering av klimat och blir allt vanligare. Systemen måste både vara användarvänliga och säkra från utomstående hot. En ytterligare central del i fastigheterna är fysisk säkerhet, som bland annat handlar om tillträdesskydd, brandalarm och inbrottsskydd. Det sista området som Hedenberg (2018) nämner är informationssäkerhet. Området är det som företagen har minst erfarenhet inom. Informationen inom företaget måste lagras någonstans och denna plats behöver skyddas från utomstående hot. Samtidigt som säkerheten måste vara hög, behöver informationen vara lättillgänglig för de som är behöriga.

2.3 Organisatorisk förändring

”2030 kommer det att vara den som kan använda data bättre än andra som vinner på marknaden.” (Bisnode, 2019, s.7.)

Tekniken som spelar en betydande roll i ovanstående områden genererar en stor datasjö. Denna data måste kunna bearbetas och analyseras för att kunna tas till vara på och användas. Schneider Electric (2020) menar att organisationer måste kunna analysera data och fatta databaserade beslut. Denna aspekt påverkar också hyresgäster som kan tas bättre hand om när fastighetsbolagen enkelt kan påverka fastighetens system och enheter. Till detta krävs system för integration och personal med rätt kompetens. Enligt Berry och Feucht (2020) framgår det i en undersökning från Deloitte att mindre än 50 % av de responderande fastighetsbolagen ansåg att de besitter tillräcklig digital erfarenhet och kunskap.

Fastighetsservicen bör även den bli datadriven och digital, menar Schneider Electric (2020). Service och underhåll utgör 75% av en fastighets livscykelkostnad och genom att digitalisera fastighetsservicen kan verksamheter nå ökad effektivisering genom att prioritera sina insatser. Den organisatoriska faktorn är således en viktig del men organisationen måste lyckas bryta gamla vanor, traditionella processer och ställa om sitt arbetssätt. Enligt Berry och Feucht (2020) framgår det i en undersökning från Deloitte att endast 41 % av de responderade fastighetsbolagen anser att deras företag har intensifierat ansträngningarna för att omdefiniera affärsprocesser, jobbroller och kompetenskrav för att inkludera användning av teknik och verktyg. Bisnode (2019) menar vidare att 1 av 4 chefer baserar sina strategiska beslut på magkänsla och att 47 % av beslutsfattarna saknar nödvändig kunskap för att bli mer datadrivna. Samtidigt tror 55 % att det år 2030 kommer vara den som kan använda data bäst som vinner på marknaden.

Bisnode (2019) har genom sin undersökning sammanställt viktiga delar som bör utvecklas för att en organisation ska kunna dra nytta av sin insamlade data och fatta databaserade beslut. Först och främst måste organisationens anställda förstå att data och dataanalys kommer bli en avgörande konkurrensfaktor. För att det ska vara genomförbart måste ledare och chefer förstå innebörden av att digitalisera en verksamhet och själva besitta en viss datakunskap. Det är framförallt viktigt för att lyckas övertyga de metarbetare med negativ inställning.

2.4 Standardisering

"Den smarta staden uppnår vi inte förrän alla aktörer deltar." (Nilsson, 2018, s.2.)

Fastighetsbolag handlar med fastigheter sinsemellan och för att ovanstående områden ska få ett genuint värde krävs det att allt kan utnyttjas oavsett vem som styr. Detta gäller inte minst vid användandet av Blockkedjor som behandlats tidigare i rapporten. Av den anledningen anser Schneider Electric (2020) vidare att fastighetsbolagen bör se till värdet i öppna lösningsstandarder och ekosystem. Skräddarsydda smarta system genererar högre kostnader, högre energianvändning och större klimatpåverkan, enligt Schneider Electric (2020). Dessutom riskerar skräddarsydda system att bli värdelösa när byggnader byter ägare. Lösningsstandarder i branschen kan således leda till högre kostnadseffektivitet och innovationstakt. Idag finns det ett antal olika standardiseringssystem för den kommersiella fastighetsbranschen.

Ett projekt för en gemensam branschstandard som utvecklas i nuläget kallas RealEstateCore. Detta skriver Nilsson (2018) från BIM Alliance som menar att Vasakronan, Akademiska Hus och Willhem tillsammans med Jönköpings Universitet och teknikföretagen Klipsk och Rise utvecklar ett gemensamt språk för fastighetsbranschen. Det är ett standardiserat system för data med målet att alla slags PropTech-system ska kunna använda all data utan specifika integrationer. En annan standardisering är *Fi2xml* som är ett gemensamt språk baserat på Fi2-plattformen. Gränssnittet som gör det möjligt att läsa information från olika databaser är en uppsättning standarder för att utbyta och publicera information på ett strukturerat sätt, skriver BIM Alliance (2017a). Ett annat system för standardisering är *CoClass*, menar BIM Alliance (2017b). Systemet är ett klassifikationssystem för all byggd miljö. Begreppsmodellen kan användas av alla parter under fastighetens hela livscykel - Från tidiga skeden till förvaltning och rivning. Ytterligare ett exempel på ett system för standardisering är det ISO-certifierade *Industry Foundation Classes (IFC)*. Enligt BIM Alliance (2017c) är IFC ett system som gör det möjligt för hela byggindustrin att förbättra informationsdelningen under hela projektets eller tillgångens livscykel oavsett vilken programvara som används.

2.5 Slutsats av teori

Det är otvivelaktigt att kunders efterfrågan av flexibilitet och enkelhet är en drivande faktor till förändring, och därför också ett viktigt utvecklingsområde. I den teoretiska referensramen presenteras ett antal olika omständigheter och strategiska åtgärder som möjligen kan driva på utvecklingen mot flexibilitet och enkelhet. Flexibilitet och enkelhet verkar kunna uppnås genom att se till fyra delar som samspelar i ett kontinuum (sammanhängande helhet); flexibla arbetsytor, digitalisering, organisatorisk förändring och standardisering. Flexibla arbetsytor är toppen av ett isberg som under ytan utgörs av digitalisering, organisatorisk förändring och standardisering - Delar som kunden indirekt påverkas av, men inte ser.

Gemensamt för innehållet i den teoretiska referensramen är att det är relativt abstrakt och teoretiskt med ett genomgående fokus på *vad* som bör göras. De För att besvara frågan *hur* fastighetsbolagen ska åstadkomma det som krävs för att skapa förutsättningar för flexibilitet och enkelhet behövs konkreta, strategiska åtgärder.

3. Metod

Följande kapital syftar till att utvärdera samt redogöra för tolkningarnas rimlighet och generaliserbarhet, vad gäller att besvara frågan hur fastighetsbolagen ska åstadkomma det som krävs för att skapa förutsättningar för flexibilitet och enkelhet för kommersiella kunder. Detta är betydande för rapportens transparens och för att uppnå allmänt god forskningskvalitet.

3.1 Studiens utformning

Enligt Blomqvist och Hallin (2015) är det viktigt att, vid uppstarten av en studie, definiera vilken forskningsstrategi som ska implementeras. Tillsammans med Niclas Ingeström, CDO på Castellum AB, diskuteras aktuella problemområden. Samtalen med Ingeström genererar en uppsjö av begrepp som ligger till grund för rapporten. I ett tidigt skede förstås det att studien kommer baseras på tolkning och förståelse samt underliggande mönster och trender. Därför väljs en kvalitativ ansats som forskningsstrategi. Denna ansats gör det även möjligt för respondenter att förklara och beskriva data utan att kvantifiera den, vilket är fördelaktigt i en undersökning som saknar kvantitativa instrument. Vi befinner oss även i coworking-bolaget United Spaces lokaler och forskar från start. Detta medför att ett, för studien relevant, objekt observeras och analyseras samtidigt som datainsamling och tolkningar sker. Datainsamlingen sker huvudsakligen genom litteratursökningar och intervjuer. Observationerna ges reducerad vikt och används uteslutande till att ge inspiration till litteratursökningar och intervjuer.

Studien läggs upp som en fallstudie där undersökningen sker med endast ett studieobjekt. Enligt Patel och Davidson (2011) utgår en fallstudie från ett helhetsperspektiv och försöker få heltäckande information i störst möjliga utsträckning. De menar vidare att uppläggningsstypen är fördelaktig då processer och förändringar studeras. Att dessutom inkludera data från observationer ger en ytterligare bredare belysning och genom datatriangulering kan metoderna stärka varandra, vilket ökar trovärdigheten. Notera dock att observationernas roll i sammanhanget är begränsade.

Undersökningen är, vad Patel och Davidson (2011), kallar explorativ. Det är fördelaktigt när man vet lite i förväg om fenomenet eller frågeställningen, menar Malterud (2009).

Studien är av undersökande karaktär med syfte att nå kunskap som kan användas till vidare studier, eller mer specifikt i detta fallet, ett strategiskt åtgärdsprogram. I linje med detta inhämtas en stor mängd kunskap i ett tidigt skede för att bidra till idérikedom och kreativitet.

Det sker genom deduktion där vi studerar forskningsobjektet utan att först ha förankrat undersökningen i en tidigare vedertagen teori - Undersökningen startar med insamling av data genom empiriska iakttagelser och intervjuer med företagsrepresentanter från Castellum. Utifrån denna insamling formuleras teoretiska påståenden. Under arbetets gång utvecklas och förbättras både det empiriska tillvägagångssättet och det teoretiska synsättet, vilket leder fram till en djupare förståelse.

3.2 Tekniker för datainsamling

Fortsättningsvis beskrivs vilka tekniker som använts för att samla information samt på vilka grunder dessa val har gjorts.

3.2.1 Insamling av primärdata

Primärdatan utgörs uteslutande av intervjuer med ett litet bidrag från observationer (som återfinns i bilagorna). Inledande intervjuer är helt och hållet ostrukturerade - Företagsrepresentanter från Castellum informerar oss om problemområdet genom presentationer och samtal där vi endast lyssnar. Detta syftar till att skapa en grundförståelse till utgångsläget i vilket Castellum upplever ett problem. De senare intervjuerna, som undersökningen i huvudsak baseras på, är i grunden semistrukturerade med låg grad av standardisering. Bryman och Bell (2017) förklarar denna typ av intervjumetod som flexibel med stor vikt på respondentens tolkning och uppfattning. Patel och Davidson (2011) menar vidare att denna typ av strategi passar för intervjuer där man önskar göra en kvalitativ analys av resultaten. Frågorna ställs inte i någon specifik ordning utan allteftersom intervjun fortgår ställs ledande frågor som håller respondenten inom ramen för forskningen. Detaljerade frågor som begränsar respondenten används inte utan frågorna grundar sig i breda ämnen och teman som baseras på tidigare forskning med syfte att leda in respondenten på rätt spår. Enligt Patel och Davidson (2011) medför denna

typ av intervju att respondenten får mer frihet i att utforma svaren själv vilket också kan spegla verkligheten bättre än om man formulerar specifika, ledande frågor.

3.2.2 Intervjuade företag och personer (undersökningsgrupp)

Studien baseras, utöver den teoretiska referensramen, huvudsakligen på intervjuer med företagsrepresentanter och dess egen data. Inledningsvis presenteras därför en beskrivning av studieobjektet och respondenter i kronologisk ordning. Enligt Patel och Davidson (2011) är detta viktigt för att definiera undersökningsgruppen och dess omfattning.

Castellum AB

Castellum AB är det företag som denna fallstudie huvudsakligen kretsar kring. Företaget är ett av Sveriges största börsnoterade fastighetsbolag. Den 30 mars 2021 uppgår börsvärdet till drygt 54 miljarder kronor. Enligt Niclas Ingeström, CDO på Castellum, har företaget fler än 5000 direkta kunder, men förser fler än 250 000 människor med en arbetsplats. Portföljen av fastigheter utgörs huvudsakligen av kommersiella lokaler för kontor, butik, lager och industri. Verksamheten återfinns huvudsakligen inom den nordiska marknaden.

För att öka validiteten väljs flera olika datakällor (personer) med anknytning till studieobjektet Castellum. Dessa intervjuas vid olika tidpunkter. Således kan forskningsfrågan studeras i olika sammanhang och från olika subjektivt influerade vinklingar, vilket, enligt Patel och Davidson (2011), minskar validitetsproblematiken i en kvalitativ studie. Reliabilitetsbegreppet kan i processen med intervjuerna anses sammanflätat med validitetsbegreppet. Nedan följer en lista med tillfrågade personer som representerar Castellum AB;

Niclas Ingeström

Niclas Ingeström är Chief Digital Officer på Castellum AB och är således insatt i utformningen av ledningens strategier och visioner. Ingeström intervjuas successivt under studiens gång. Vad gäller intervjuerna är graden av standardisering och strukturering således minimala - Intervjuerna har haft formen av samtal (öppen form av kvalitativ intervju). En möjlig felkälla som minskar reliabiliteten är att informationen kan anses vara färgad och vinklad, eftersom Ingeström är en något partisk källa.

Malin Engelbrecht

Malin Engelbrecht är projektchef för strategiska initiativ på Castellum AB. Engelbrecht har en beslutsfattande roll och genomför den 29/3 09:00 en inledande genomgång kring utgångsläget för de traditionella fastighetsbolagen. Vad gäller intervjun är graden av standardisering och strukturering således minimal - Engelbrecht presenterar ett eget urval av information. Intervjun baseras inte på frågor, utan den tillfrågade personen får helt öppet presentera information.

Engelbrecht intervjuas en ytterligare gång den 11/5 14:30. Intervjun som genomförs är semistrukturerad och där graden av standardisering är något högre än vid första tillfället. Intervjun handlar till stor del om hur Engelbrecht tror att Castellum som organisation ska uppnå flexibilitet och enkelhet för sina kunder.

Axel Carstam

Axel Carstam är digitaliseringsansvarig i region Öresund på Castellum AB. Carstam arbetar just nu med utvecklingen av Castellums ”nyckelfärdiga kontor” och presenterar hur hans och Castellums tanke med konceptet ser ut den 31/3 15:00. Inledningsvis berättar Carstam om konceptet samt presenterar kalkyler. Intervjun har inga förutbestämda frågor, men under tiden ställs följdfrågor. En möjlig felkälla är att Carstam utvecklar detta koncept. Han kan möjligen vara ”färgad” av sina egna analyser av konceptet.

Den 7/5 14:30 genomförs en semistrukturerad intervju med Carstam där graden av standardisering är något högre än vid första tillfället. Intervjun handlar till stor del om hur Carstam tror att Castellum som organisation ska uppnå flexibilitet och enkelhet för sina kunder.

Hanna E Björklund

Hanna E Björklund är Key Account Manager på Castellum AB. Björklund medverkar den 7/5 9:00 i en intervju av semistrukturerad karaktär med relativt låg grad av standardisering där hennes perspektiv av flexibla arbetsytor är i huvudsakligt fokus.

Per Gawelin

Per Gawelin är VD för region mitt på Castellum AB intervjuas den 10/5 16:30. Intervjun är semistrukturerad med relativt låg grad av standardisering där fokus ligger på Gawelins perspektiv av flexibla arbetsplatser.

3.2.3 Etik

Enligt Kvale och Brinkmann (2015) är det av betydande vikt att uppnå informerat samtycke vid en intervjustudie. I denna undersökning görs det genom att intervjupersonerna blir välinformerade om studiens syfte och hur datan kommer att användas. Vidare belyser Kvale och Brinkmann (2015) vikten av konfidentialitetsprincipen - Ingen information som kan komma att skada intervjupersonerna eller det företag de representerar används i denna rapport. Intervjupersonerna är dock inte anonyma, vilket beslutats enligt ömsesidigt tycke.

3.2.4 Insamling av sekundärdata

Sekundärdatan insamlas genom en omfattande litteratursökning. Litteratursökningens omfattning och bredd är viktig i denna undersökning eftersom alla relevanta parametrar som kan tänkas bidra till att skapa flexibilitet bör täckas in. I denna datainsamling används huvudsakligen sökverktyg som Google Scholar, Emerald och Göteborgs Universitetsbibliotek. Till en början handlar sökorden till stor del om ”facility management” och lönsamheten kring dessa tjänster och företag, eftersom de var högst relaterade till problemområdets ursprung. Efter att rapporten struktureras om, i takt med att ny förståelse och information tillkommer, kommer sökorden mer att handla om flexibilitet och digitala fastigheter med tillhörande begrepp så som ”PropTech” och ”Building as a Service”.

Förutom de huvudsakliga sökverktygen hämtas viss data från mindre trovärdiga och potentiellt subjektiva källor, med möjligt vinklad information. Denna data utgörs av information hämtad från företagshemsidor och artiklar från diverse tidskrifter. Med detta i åtanke används denna typ av källor sparsamt och inte för att stödja kontroversiella resonemang eller tolkningar. Istället används de med syfte att styrka och komplettera det akademiska materialet för att bidra till en djupare helhetsbild, vilket är viktigt i en kvalitativ studie.

3.3 Bearbetning av data

Att bearbeta intervjudata bygger till stor del på att systematisera och analysera teman. För att skapa optimala förutsättningar för denna process skrivs intervjuerna först ut på datorn. I dessa anteckningar markeras vem som säger vad, för att inte skapa osäkerhet kring vem viss information eller vissa påståenden kommer från. Eventuella avbrott, såsom oväntade telefonsamtal eller kommentarer kring dessa, transkriberas inte.

I linje med Downe-Wamboldts (1992) metod för analys av intervjutexter läses respektive intervjutext igenom upprepade gånger för att skapa en känsla av helheten. Efter det sällas viktiga fragment ut från texten och textens viktigaste innehåll, alltså den data med relevans till frågeställningen, väljs ut. Dessa meningsbärande enheter adderas till rapporten under preliminära kategorier för att, i bevarad kontext, skapa en mer koncentrerad text.

Vidare kodas och grupperas specifika meningar eller informativa påståenden i grupper och kategorier för att sedan formuleras i teman. Teman är den underliggande meningen i det respondenten berättar. I denna undersökning handlar det om att sortera innehållet efter de huvudrubriker som återfinns i den teoretiska referensramen. Dessa teman således *flexibla arbetsytor, digitalisering, organisatorisk förändring* och *standardisering*.

Sekundärdatan (den teoretiska referensramen) härleds i sin tur från den initiala empirin, med utgångspunkt i de nyckelord och teman som fastställts. Således bearbetas sekundärdatan i sitt sammanhang. Även i denna process renskrivs längre texter för att sedan skalas ned och styckas upp i underkategorier där texterna kompletteras av material från ytterligare författare.

3.4 Studiens kvalitet, validitet och reliabilitet

Patel och Davidson (2011) belyser risker med detta arbetssätt, vilket således utgör möjliga felkällor och påverkar validiteten i denna studie. De menar att en risk är att man inte vet någonting om teorins räckvidd eller generalitet, eftersom den baserar sig på ett empiriskt underlag som är typiskt för en situation, tid eller grupp av människor - I detta fall studeras Castellum under en global pandemi, vilket kan påverka tolkningen av vilka strategiska åtgärder som är relevanta. Arbetet sker med andra ord inte helt förutsättningslöst och

populationen är nödvändigtvis inte helt representativ för branschen. Däremot görs tolkningen att Castellum, som är ett av Sveriges största kommersiella fastighetsbolag, är tillräckligt representativt för att kunna användas som enskilt studieobjekt. Problemområdet är dessutom mer branschspecifikt än företagsspecifikt, vilket medför att studieobjektet snarare används som referens än utgångspunkt. Den rådande pandemisituationen anses inte heller vara en betydande felkälla eftersom den i bästa fall fungerar som en kreativitetshöjande faktor då behovet av investeringar i utvecklingsområden kanske blivit tydligare.

Enligt Patel och Davidson (2011) är det vanligt förekommande med variationer i kvalitativa studier. Därför avgörs validiteten med fokus på intern logik, för att sedan säkerställas genom att forskningsprocessen beskrivs noggrant. Validiteten påverkas således inte enbart av datainsamlingen, utan även av hur data väljs - Tolkningarna ska formuleras på ett sådant sätt att dess innebörd framträder. I denna undersökning finns tydliga inslag av detta i den teoretiska referensramen, där innehållet anpassas och skalas med syftet att skapa en röd tråd och tydlig relevans.

Vad gäller studiens reliabilitet anses omständigheterna vid undersökningstillfället ha reducerad betydelse i sammanhanget. Detta eftersom undersökningsobjektet Castellum studeras i sin vardagliga verksamhet. Patel och Davidson (2011) menar att reliabilitetsbegreppets innebörd närmar sig validitetsbegreppet i kvalitativa studier. Begreppen blir mer eller mindre sammanflätade och reliabilitetsbegreppets relevans reduceras. Det är viktigare att införskaffa värdefull information än att undersökningen helt och hållet är överförbar till en likadan studie där samma information förväntas erhållas, anser Patel och Davidson (2011).

4. Resultat, analys och diskussion

Behovet av flexibilitet och enkelhet är tydligt. Forskning visar störningar som tyder på en kommande förändring i den kommersiella fastighetsbranschen. De traditionella fastighetsbolagen är medvetna om att deras verksamheter behöver anpassas till utvecklingen mot mer flexibla arbetsytor och villkor. Följande kapitel syftar till att identifiera, för den kommersiella fastighetsbranschen, aktuella strategiska åtgärder med målet att skapa flexibilitet och enkelhet för kunder.

I den teoretiska referensramen och av respondenterna presenteras ett antal olika omständigheter och utvecklingsområden som möjligen kan driva på utvecklingen mot flexibilitet och enkelhet. Flexibilitet och enkelhet verkar kunna uppnås genom att se till fyra delar som samspekar i ett kontinuum; flexibla arbetsytor, digitalisering, organisatorisk förändring och standardisering. Flexibla arbetsytor är toppen av ett isberg som under ytan utgörs av digitalisering, organisatorisk förändring och standardisering - Delar som kunden indirekt påverkas av, men inte ser.

4.1 Flexibla arbetsytor

Fastighetsbranschen är rigid med långa avtalstider, menar Engelbrecht. Detta är något man behöver se över. Engelbrecht hänvisar till en färsk rapport i vilken det framgår att 54 % av de tillfrågade kontorsarbetarna är intresserade av att mixa distansarbete med kontorsarbete. 86 % av dem som växt upp under millennieskiftet kan dessutom tänka sig att arbeta i coworking-miljö (kontorskollektiv). Idag ser man att det dyker upp nya aktörer. Dessa är ofta coworking-aktörer som hyr lokaler av de traditionella fastighetsbolagen för att sedan själva hyra ut med mer flexibla avtal. Det är en tydlig signal till fastighetsägare att det behövs mer flexibilitet, anser Engelbrecht. Ökad flexibilitet tror Gawelin kommer bidra till att öka de traditionella fastighetsbolagens konkurrenskraft.

För att skapa förutsättningar för flexibla arbetsytor menar Todd och Lorenz (2020) att fastighetsbolag bör implementera system för distansarbete som gör att alla anställda inte behöver vara på kontoret samtidigt och kan jobba både hemma och på kontoret. Man vill kunna mixa och flexa genom att både kunna jobba på kontoret och hemma, inte minst nu

när pandemin har förändrat synen på hur vi jobbar, menar Engelbrecht. Enligt Björklund finns det ett tydligt behov av ”att göra livet enkelt”. Vidare tror hon även hon att coronapandemin har satt en ny standard för enkelhet och flexibilitet. Hon fortsätter och beskriver att hon vill kunna arbeta där det behagar men att det kräver att det på arbetsplatserna skapas förutsättningar som möjliggör detta.

”Vi har vänts upp i den världen under 10 år, och även kopplat till pandemin där vi jobbat hemifrån. Vi har beställt mycket från nätet, kunnat klippa gräset hemma eller gå ut och träna i pauserna. Jag vill inte tumma på de grejerna i framtiden. Jag vill att mitt liv ska vara så enkelt och bekymmersfritt som det går.” - Björklund (20210507 kl 9:13)

Detta är i linje med vad Meunier (2020) skriver, som menar att det i fastighetsbolagen bör finnas modeller för flexibla arbetsytor, såsom olika avtal för fastighetsförvaltning eller flexibel leasing. Utifrån analys av respondenternas svar kan dessa modeller förslagsvis bygga på att fastighetsbolagen kortar kontrakts- och avtalstider, ser över principer för uppsägningstid, kombinerar långa avtal med flexibla arbetsplatser och att ytor kan anpassas efter behov.

Vanligtvis skriver kunder omfattande och långa avtal, berättar Engelbrecht. För att skapa förutsättningar för flexibla arbetsytor och distansarbete är det första fastighetsbolagen kan göra att korta kontrakts- och avtalstider och inkludera klausuler. Detta skulle möjliggöra för kunder att successivt kunna anpassa sin yta i takt med att kapacitetsbehovet eventuellt förändras och således göra det lättare för kunder att sluta avtal. Carstam föreslår att avtalsprinciperna kan baseras på ett system med uppsägningstider där bindningstider utesluts.

Detta blir dock problematiskt i det avseende att risken för vakanser ökar hos fastighetsbolagen, inte minst vad gäller klausulerna. Om en kund enbart vill skala ned sin yta behöver ytan, innan uppsägningstiden är slut, fyllas med en ny kund för att undvika förlorade intäkter. Således är det svårt att uppskatta marknadspriset för en sådan typ av kontrakt, vilket Carstam också konstaterar. Förslagsvis kan villkor tilläggas i klausulerna, så att det exempelvis endast är tillåtet att skala ned yta med minst 30 %. Detta så att situationer där kunder vill skala ned med enstaka procent undviks (ex. Om någon enstaka anställd ofta arbetar på distans eller är tjänste- eller föräldraledig). Det kan onekligen vara

problematiskt och kostsamt att hitta nya kunder med platsbehov motsvarande enstaka procent av en ”normal” kontorslokal. Ett sätt att minimera problemet skulle dock kunna vara att skapa en plattform för andrahandsuthyrning, där kunder som vill skala ned med enstaka procent, tillåts hyra ut ytan på egen hand. Potentiella andrahandskunder kan vara egenföretagare eller konsulter. Lösningen skulle även bidra till att kunden inte ser sitt förändrade ytbehov som ett problem, vilket dessutom skulle gynna fastighetsbolagen eftersom kunden fortsätter betala för 100 % kapacitet. Carstam menar också att en andrahandsmarknad kan skapa kompetensmässigt gynnsamma förhållanden eftersom små företag som hyr in sig hos kunden kan utnyttja den kompetens och de tjänster som finns inuti byggnaden. Denna typ av interorganisatorisk gemenskap, menar Meunier (2021) är en viktig del i skapandet av flexibla arbetsytor. Genom att tillhandahålla gemensamma utrymmen gör man det möjligt för kunder att umgås och samarbeta.

Ett annat sätt att reducera risken som tillhör korta kontrakts- och avtalstider är att också korta tiden för inflytt. Gawelin föreslår att arbeta proaktivt i iordningställandet av lokaler. Detta genom att ställa iordning färdiga kontor som är redo att flytta in i vilket skapar flexibilitet eftersom kunder på så vis kan flytta in på betydligt kortare tid än vad som tidigare varit möjligt. Björklund berättar att en normallång inflyttningsprocess idag tar mellan nio och tolv månader. För att korta dessa finns flera alternativa lösningar. Ett alternativ menar Carstam är att skapa färdiga konfigurationer av tillgängliga lokaler. Ett annat är att skapa virtuella rum där kunderna med hjälp av VR-teknologi skulle kunna se objektet omedelbart. Carstam liknar detta med att köpa en bil, där man innan man skriver på kontraktet vet exakt vad man får. Detta skulle även kunna bidra till att minska antalet vakanser.

Ett ytterligare sätt att reducera risken som tillhör korta kontrakts- och avtalstider är att skapa en kombination av olika ytor, menar Engelbrecht. Om man kan kombinera långa (traditionella) avtal med flexibla avtal skulle en fast yta kunna hyras (som vanligt) och utgöra en ”hub” där man kan skala upp/ned yta genom ex. coworking. Coworking har naturligt flera delar i sitt koncept som bidrar till flexibilitet och enkelhet.

Ovanstående kan dock orsaka en viss problematik på arbetsplatserna, vilket Engelbrecht konstaterar. Om ytan minskas och flexibla förhållanden inkorporeras kan det uppstå

situationer där alla anställda inte kan befinna sig på kontoret samtidigt. Om alla vill vara på kontoret samtidigt ena dagen och jobba hemma den andra, blir flexibiliteten och enkelheten istället motsatsen på grund av platsbrist. Problemet kan hanteras genom vad Todd och Lorenz (2020) menar är en förutsättning för flexibla arbetsplatser - Att implementera system med scheman. Scheman kan onekligen göra att situationer där kontoret är överfullt undviks, men systemet medför också att man tummar på grundprinciperna för flexibilitet och blir bunden till att följa schemat. Förslagsvis hanteras denna problematik genom att införa ett system med dynamiska scheman. Dessa scheman bygger på en typ av bokningssystem där man vid behov, i förväg uppger om man kommer att dyka upp på kontoret.

Utöver att, som Björklund beskriver det, kunna mixa, flexa och arbeta där det behagar en menar Meunier (2020) att fastighetsbolag måste flytta fokus från yta till tjänst. Efterfrågan på flexibelt utrymme innebär att fastighetsägareägare måste fokusera på att differentiera genom att leverera smidighet, flexibilitet och bekvämligheter som driver värde och produktivitet. Respondenterna är av samma åsikt och menar att flexibilitet och enkelhet kan skapas genom att ytor med tillhörande tjänster hyrs ut. Genom att erbjuda att ta hand om kunders "supporting activities" menar Björklund att användarupplevelsen maximeras och driver på kundföretagens värde och produktivitet. Detta skriver även Meunier (2020) som menar att fastighetsbolagen bör möta kundernas behov av att utlokalisera aktiviteter som inte kopplas till kundföretagens kärnaktiviteter. Fastighetsbolag kan då samarbeta eller sluta avtal med operatörer som tar hand om den dagliga driften av arbetsytan och skapar säkerhet, smidighet och flexibilitet för kunden.

För att uppnå tjänstefokus kan fastighetsbolagen ansvara för allt som gör att kunden kan "komma hem till ett dukat bord", som Carstam beskriver det. Han berättar om Castellums koncept "Nyckelfärdiga kontor", i vilket kunden ska kunna komma till en lokal med enbart sin dator och telefon utan att behöva bekymra sig om något annat än sitt eget arbete. Detta kräver att fastighetsbolagen ansvarar för byggnadstekniska regleringar, inredning, installationer och teknik och grundläggande FM-tjänster. Kunden ska också mötas av få dokument. Carstam berättar vidare att de kringtjänster som tillhandahålls kommer kunna erbjudas relativt billigt tack vare skalfördelar. Samtidigt påpekas att dessa

tjänster inte behöver erbjudas särskilt billigt eftersom det trots allt blir fördelaktigt för kunden bara av den anledning att fastighetsbolaget övertar ansvaret. För att konceptet ska fungera krävs att leverantörerna håller en hög servicenivå, är hållbara, gärna är nationella, erbjuder färdiga processer och är icke-bindande (eftersom olika leverantörer verkar i olika orter).

För att kunna ansvara för flertalet av dessa delar och mycket av ovanstående lösningar krävs teknologi och digitalisering. Meunier (2020) menar att teknologi är den sista pusselbiten som krävs för att skapa flexibla arbetsytor. Med rätt teknik genereras data som kan analyseras.

4.2 Digitalisering

Engelbrecht menar att det krävs att fastighetsbolagen ”vrider fokus” från att se lokaler som fyra väggar, golv och tak, till att få kunden som befinner sig i lokalen att "vilja stanna”. Man bör anamma ett kundfokus och ta ansvar för funktionalitet. Digitaliseringen har flyttat makten från producenter till konsumenter. Om inte konsumenterna trivs så lämnar de så småningom. Det blir viktigt med digitalisering för att kunna ”komma in i lokalen” och påverka den på distans för att göra kunderna nöjda. Engelbrecht är övertygad om att det är dit marknaden går. Även Schneider Electric (2020) anser att det idag handlar om att få människan och användarupplevelsen i fokus. Björklund menar att en grundprincip med digitalisering och teknik är att skapa förutsättningar för att åstadkomma mindre fysisk kontakt mellan fastighetsbolag, mellanhänder och kund. Detta tolkas som att ett huvudsakligt syfte med digitalisering är att generera flexibilitet och enkelhet för kunder.

För att få människan och användarupplevelsen i fokus behöver fastighetsbolagen, som Baum (2017) uttrycker det, förena fastigheter med teknik. Av den anledningen måste teknikrelaterade investeringar öka, vilket Berry och Feucht (2020) påpekar. Detta kan så småningom leda till att fastigheter blir uppkopplade. Att koppla upp fastigheter för att kunna fjärrstyra och övervaka på distans, tror Engelbrecht skapar effektivitet för fastighetsbolagen och flexibilitet samt enkelhet för kommersiella kunder.

En utgångspunkt för att integrera tekniska lösningar som (direkt och indirekt) bidrar till flexibilitet och enkelhet skulle kunna vara Mavroeidakos, Skondras och Vergados (2019)

och Lopez (2013) beskrivningar av *BaaS*. Vilket framgår i BaaS-modellen kan sensorer användas för att samla in fördelaktig data. Björklund är av samma åsikt och menar att sensorsystem kan förenkla för ett snabbt informationsutbyte. Med hjälp av sensorer kan fastighetsbolagen övervaka miljöförhållanden, kapacitetsutnyttjande, säkerhetsförhållanden, access och energiförbrukning, för att nämna några delar. Dessutom kan sensorer bidra till att integrera ett intelligent system som kan användas för att arbeta proaktivt. Som exempel på hur detta kan utnyttjas nämner Engelbrecht hiss företaget Kone. Kones hissar har sensorer som meddelar om eventuella problem redan innan de har uppstått. Tänket om ett proaktivt arbetssätt kan användas i fastighetsbranschen då man kan se över hur arbetsplatsen används och bidra med lösningar till kunder innan de kanske vet att problemet har uppstått. Det kan exempelvis handla om kundens behov av yta, nödvändig reglering av klimat eller tjänster som passar kunden. När kunden får större kännedom om sina egna behov kan dessutom processtiden vid en flytt kortas, menar Björklund. Kunden tillåts veta mer kring vad de efterfrågar innan de har det.

Ingeström påpekar samtidigt problematiken med fastighetsrelaterad teknologi - Mycket av den moderna tekniken kan endast utnyttjas i nya fastigheter. Han menar att tekniken måste byggas in i ett tidigt skede och att gamla byggnader kan ha befintliga system som inte stödjer integration av ny teknik. Exempelvis kan en byggnad ha tiotals olika system för reglering av klimat. Då är det svårt att sätta in ett centraliserat system.

En ytterligare del i BaaS-modellen är Lopez (2013) idé om att det bör finnas en digital plattform som underlättar för att skapa och tillhandahålla mervärdestjänster till byggnaden. Sensorerna kan, tillsammans med plattformar, göra det möjligt för kunden att både ta del av information om byggnaden och använda den. Carstam har likaså en tanke om att det är fördelaktigt att integrera digitala funktioner och lösningar i plattformar. En typ av plattform är ett centraliserat molnsystem. Mavroeidakos, Skondras och Vergados (2019) menar att ett sådant system kan hämta data, interagera mellan olika användare och kan anpassas mellan olika geografiska områden eller avdelningar i fastigheten. För att tillgängliggöra funktionerna och datainnehållet kan molnsystemet kompletteras med ytterligare plattformar.

En sådan typ av plattform kan vara en app. Appen fungerar då som ett digitalt verktyg och hjälpmedel. Denna kan utgöra en stor roll i välfungerande system för bland annat mertjänster, access och digitala nycklar, säkerhet och integritet, regleringar (ex. av energi och miljö) och den tidigare diskuterade andrahandsmarknaden för uthyrning och interorganisatoriska gemenskapen. Appen skulle också vara ett verktyg för det tidigare nämnda dynamiska schemat - Alla med tillgång till appen skulle då enkelt kunna se vilka som befinner sig eller kommer att befinna sig på kontoret vid en viss tidpunkt.

Datan som samlas och lagras, både i molntjänsten och i appen kräver säkerhetssystem som endast tillåter rätt personer att ta del av informationen. Denna tolkning stärks av Schneider Electric (2020) som menar att behovet av cybersäkerhet har ökat. Hedenberg (2018) beskriver att det krävs informationssäkerhet som skyddar datan från utomstående hot samtidigt som datan måste vara lättillgänglig för de som är behöriga. För information mellan fastighetsbolagen och kunder skulle man, som Baum (2017) föreslår, kunna implementera blockchain i fastighetsbranschen. Detta då blockchain är helt transparent och säkert för både fastighetsbolaget och kunden. Samtidigt som säkerhetskraven nås skulle även tidsåtgången för till exempel kontraktsskrivning kunna påskyndas då antalet mellanhänder och tredje parter kan uteslutas. Blockchain är dock en teknik som är svårhanterlig i dagsläget då den är relativt oetablerad i branscher så som fastighetsbranschen. Ett mer lättillgängligt alternativ till att säkerställa informationsintegritet och personsäkerhet (som alltid kommer att vara en central del i kundernas användarupplevelse) är att tillföra kompetens. Detta kan förslagsvis ske genom att öppna en säkerhetsfunktion i organisationen eller att sammarbeta med externa säkerhetsspecialister.

För att kunna förändra byggandets ekosystem och skapa möjligheter till digitalisering bör det slutligen, som Lopez (2013) menar, finnas modellbaserade mekanismer för analys, aggregering och transformation av den data som samlas in med tekniken.

4.3 Organisatorisk förändring

Dessa mekanismer för analys, aggregering och transformation av data förutsätter att fastighetsbolagens organisationer förändras. Tekniken som spelar en betydande roll i ovanstående områden genererar en stor datasjö. Denna data måste kunna bearbetas och

analyseras för att kunna tas till vara på och användas. Den största anledningen till att de tekniska lösningarna inte finns i större utsträckning idag är att datan inte kan samlas in på ett strukturerat sätt för att sedan behandlas och analyseras, anser Björklund. Precis som Schneider Electric (2020) menar måste organisationer bli mer datadrivna och digitala för att kunna analysera data och fatta databaserade beslut. Denna aspekt påverkar också kunder som kan tas bättre hand om när fastighetsbolagen enkelt kan påverka fastighetens system och enheter.

”2030 kommer det att vara den som kan använda data bättre än andra som vinner på marknaden.” (Bisnode, 2019, s.7.)

För att förändra organisationen i rätt riktning måste fastighetsbolagen inkorporera strukturer och kompetens för data, datainsamling och datanvändning, tror Björklund. Således kan man relatera till Bisnodes (2019) rapport, där det framgår att det första som måste hända i organisationen är att organisationens anställda ska förstå att data och dataanalys kommer bli en avgörande konkurrensfaktor. För att det ska vara genomförbart måste ledare och chefer förstå innebörden av att digitalisera en verksamhet och själva besitta en viss datakunskap. Carstam anser, i linje med det, att det behövs en aktivare styrning och aktiva kortsiktiga målsättningar. Viktigt är att idén om digitalisering och kundflexibilitet genomsyrar hela organisationen och inte fastnar på ledningsnivå, påpekar Gawelin. Det är framförallt viktigt för att lyckas övertyga de medarbetare med negativ inställning, skriver Bisnode (2019). Förslagsvis kan fastighetsbolagen investera i personalutbildningar om digitalisering. Medarbetarna måste veta att det finns en nytta med det man arbetar med, menar Engelbrecht. Således måste den mentala/kulturella resan inte underskattas.

Vidare menar Bisnode (2019) att organisationen måste tillföra kompetens inom data. Carstam påpekar att organisationen i Castellum är väldigt ”slimmad”. Således bör det vara av intresse att tillföra bredare kompetens till den interna organisationen, exempelvis med hjälp av folk med kunskap inom data och IT. Det skulle skapa förutsättningar för att hantera den data som samlas in. Förslagsvis skulle fastighetsbolagen kunna investera i medarbetare med kompetens inom data, exempelvis genom att anställa dataspecialister eller öppna nya företagsenheter.

”Titta på Amazon, de tjänar inte pengar på att de kränger prylar utan för att de tar hand om mycket data.” - (Gawelin 20210510 kl: 16:44)

Om denna kompetens finns innan datasjön uppkommer poängterar Björklund att datan kan samlas in och struktureras mer effektivt. Systemen kan byggas på olika sätt beroende på vad man vill få ut av dem. Man kan då återigen tillåtas arbeta mer proaktivt för att välja rätt tekniska lösningar, vilket kan medföra att fastighetsbolagen sparar pengar då onödig teknik undviks. Björklund uttrycker sig enligt följande:

”Det är lite som att fiska. Om du vet vilken fisk du försöker fånga väljer du olika beten eller drag.” - (Björklund 20210507 kl 9:31)

Slutligen anser Björklund att det är betydande att de juridiska aspekterna anpassas för att inte begränsa för flexibilitet och enkelhet. I dagsläget kan det uppstå situationer där de juridiska förutsättningarna bromsar utvecklingen. Hon anser också att det måste skapas en kravspecifikation på hur datasjön ska skapas. För att lyckas med det krävs att det finns kompetens som kan läsa och använda data. Vidare kan intelligenta system sättas in för att samla data. Dessa skulle ge en stor kundnytta, men också vara fördelaktiga för fastighetsbolagen.

4.4 Standardisering

När fastighetsbolagen handlar med fastigheter sinsemellan är det fördelaktigt att kunna ta till vara på data tillhörande fastigheten som köps. Data som inte kan nyttjas av olika anledningar (ex. på grund av skillnader i mjukvara eller format/språk) är mer eller mindre värdelös. Detta är problematiskt av den anledning att investeringar i datagenererande teknik inte nödvändigtvis återbetalas om den nya ägaren inte kan utnyttja den. Engelbrecht poängterar samtidigt att investeringen i digitala system inte är lika stor som värdet av själva fastigheten.

Vad gäller digitaliseringen tror Gawelin att fastighetsbolagen behöver vara öppna med varandra och skapa standarder. En sådan typ av standard förklarar Nilsson (2018) är RealEstateCore - Ett språk för hur data benämns när man pratar digitala kopior. Engelbrecht lyfter också detta gemensamma språk och förklarar att det är en standard som

skulle kunna fungera bra eftersom fastighetsbolagen med hjälp av sensordata bygger digitala kopior av fastigheter. Det gäller dock att alla fastighetsbolag går samman. De största fastighetsbolagen brukar vara med, men när man köper fastigheter finns det väldigt många fler parter, menar Björklund. Ytterligare förslag på standarder är de som nämns av BIM Alliance (2017abc) i den teoretiska referensramen. Dessa är värda att se över för fastighetsbolagen.

Carstam ser ett ytterligare problem när olika fastighetsbolag handlar med fastigheter sinsemellan vad gäller flexibla arbetsytor där man satsat på digitalisering och effektiv förvaltning. Som exempel nämner han konceptet *Nyckelfärdiga kontor* där det finns en specifik typ av förvaltning med företagsspecifika produkter, teknik och leverantörer. Vid ägarbyte blir detta en problematisk aspekt. Carstam menar att det finns praktiska och juridiska motsättningar vad gäller att föra över skräddarsydda lösningar till nya potentiella ägare/köpare av fastigheterna. Castellums unika tjänster behöver nödvändigtvis inte kunna överföras till andra bolag. Det behöver inte vara en unik tjänst, utan det blir problematiskt bara om den nya ägaren inte kan leverera dem. Engelbrecht belyser ytterligare problem. Vid ett ägarbyte uppstår det en konkurrensmässig problematik om en ny ägare ska ta över ett företagsspecifikt koncept. Vill man att den nya ägaren ska ta över ett koncept som man själv jobbat fram, frågar sig Engelbrecht.

5. Slutsats

Fastighetsbolagen bör veta vad som skapar flexibilitet och enkelhet för kommersiella kunder. För att veta hur detta genereras behöver fastighetsbolagen vidare se till vilka strategiska åtgärder som bör genomföras. Med utgångspunkt från tidigare analys formas således ett strategiskt åtgärdsprogram för framtidens flexibla arbetsplats. Detta program kallar vi för SeamFlex.

5.1 SeamFlex - Ett strategiskt åtgärdsprogram för framtidens flexibla arbetsplats

För att hantera hotet från nya aktörer och behålla kunder som efterfrågar flexibilitet och enkelhet listas vad som skapar flexibilitet och enkelhet samt hur det ska göras, i ett strategiskt åtgärdsprogram - SeamFlex. Programmet identifierar således aktuella strategiska åtgärder med målet att skapa flexibilitet och enkelhet för kunder.

SeamFlex utgår från de fyra huvudområden, som identifierats i den teoretiska referensramen; flexibla arbetsytor, som är toppen av ett isberg och som under ytan utgörs av, digitalisering, organisatorisk förändring och standardisering - Delar som kunden indirekt påverkas av, men inte ser. Dessa delar delas upp för att besvara frågeställningen om vad som bidrar till flexibilitet och enkelhet för kunder och presenteras i den vänstra kolumnen i tabell 5-1. Vidare ger programmet konkreta förslag till åtgärder som ligger i linje med de upptäckter som gjorts i denna studie. Dessa presenteras i tabellens högra kolumn.

Tabell 5-1: SeamFlex	
Vad som skapar flexibilitet och enkelhet för kommersiella kunder	Strategiska åtgärder
Modeller för flexibla arbetsytor	<ul style="list-style-type: none"> • Korta kontrakts- och avtalstider • Inkludera klausuler i avtal så att kunder kan anpassa yta efter behov - Förslagsvis kan villkor tilläggas, så att det exempelvis endast är tillåtet att skala ned yta med minst 30 % • Se över principer för uppsägningstid istället för bindningstid (eventuellt helt utesluta bindningstid) • Kombinera långa avtal med flexibla arbetsplatser så att yta kan anpassas efter behov • Skapa en plattform (och juridiska förutsättningar) för andrahandsuthyrning • Använd digitala verktyg
Korta tiden för inflytt	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeta proaktivt i iordningställandet av lokaler - ställ iordning kontor som är färdiga för inflytt • Skapa färdiga konfigurationer av tillgängliga lokaler • Skapa virtuella rum där kunderna, med hjälp av VR-teknologi, kan inspektera objektet omedelbart • Låt kunden ta del av data och information • Använd digitala verktyg
System för distansarbete	<ul style="list-style-type: none"> • Skapa ett dynamiskt schema som bygger på ett bokningssystem där man i förväg uppger om man kommer till kontoret • Använd digitala verktyg
Interorganisatorisk gemenskap	<ul style="list-style-type: none"> • Skapa en plattform för andrahandsmarknad • Utveckla/utnyttja coworking • Använd digitala verktyg

<p>”Från yta till tjänst”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sätt kundernas användarupplevelse i fokus • Skapa produkter med tjänstebaserade helhetslösningar • Ta hand om kunders ”supporting activities • Slut avtal eller samarbeta med operatörer som tar hand om den dagliga driften av arbetsytan • Ansvara för byggnadstekniska regleringar, inredning, installationer, och teknik och grundläggande FM-tjänster • Använd digitala verktyg
<p>Få människan och användarupplevelsen i fokus - Föreina fastigheter med teknik</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Öka teknikrelaterade investeringar • Fjärrstyr och övervaka fastigheter på distans • Använd sensorer för att övervaka miljöförhållanden, kapacitetsutnyttjande, säkerhetsförhållanden, access och energiförbrukning etc. • Utnyttja sensorer till att skapa och integrera ett intelligent system som kan användas för att arbeta proaktivt • Låt kunden ta del av data och information
<p>Digital plattform</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Integrera digitala funktioner och lösningar i plattformen • Skapa ett centraliserat molnsystem som kan hämta data, interagera mellan olika användare och anpassas mellan olika geografiska områden eller avdelningar • Komplettera molnsystemet med en app för att tillgängliggöra funktionerna och datainnehållet • Använd en app som ett digitalt verktyg för ex. mertjänster, access och digitala nycklar, säkerhet och integritet, regleringar (ex. av energi och miljö) och andrahandsmarknad samt interorganisatorisk gemenskap

Säkerhetssystem	<ul style="list-style-type: none"> • Gör datan lättillgänglig för behöriga men skydda från utomstående hot • Implementera blockchain
Strukturer och kompetens för data, datainsamling och dataanvändning - Bearbeta och analysera data	<ul style="list-style-type: none"> • Underskatta inte den mentala/ kulturella resan inom organisationen • Bli mer datadrivna och digitala för att kunna påverka fastighetens system och enheter • Inkorporera en aktiv styrning med aktiva kortsiktiga målsättningar • Få organisationens ledning att förstå vikten av att digitalisera och att själv besitta viss datakunskap • Genomsyra hela organisationen och fastna inte på ledningsnivå - Få organisationens anställda att förstå vikten av data och dataanalys exempelvis genom personalutbildning eller dialog • Övertyga framförallt de medarbetare med negativ inställning • Investera i medarbetare med kompetens inom data
Olika system för olika ändamål	<ul style="list-style-type: none"> • Skaffa först rätt kompetens för att kunna arbeta proaktivt med datainsamlingen och välja rätt tekniska lösningar • Skapa en kravspecifikation (med hjälp av rätt kompetens) på hur datasjön ska skapas
Tillvaratagande av den data som tillhör en fastighet	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeta öppet mellan fastighetsbolagen och skapa standarder så att datan tillhörande en fastighet alltid kan användas och så att investeringar återbetalas vid köp/ sälj av en fastighet • Använd standarder så som RealEstateCore, Fi2xml, CoClass eller IFC etc. för att skapa förutsättningar att ta tillvara på data och datasystem

För att på bästa möjliga sätt kunna implementera och genomföra alla de åtgärder som presenteras i SeamFlex är den digitala plattformen, förslagsvis i form av en app, central och genomgående för alla delar som är direkt synliga för kunden. Genom appen sker förslagsvis all kommunikation mellan företag och kund samtidigt som alla de mertjänster som ingår i fastigheten förmedlas. För alla personer som verkar i fastigheten bör appen utgöra en central roll i användarupplevelsen. Vi vill således förtydliga vikten av en omfattande app.

5.2 Förslag till vidare forskning

I denna rapport identifieras vad kommersiella fastighetsbolag kan göra för att skapa flexibla och enkla användarupplevelser för kommersiella kunder samt vilka strategiska åtgärder som bör genomföras för att uppnå detta. I diskussionen ges förslag till åtgärder på nästan alla de delar som identifierats som bidragande faktorer till skapandet av flexibilitet och enkelhet. Emellertid krävs vidare studier om följande områden:

Carstam menar att hyrestiden kan påverka fastighetsvärderingen. Således kan fastighetsvärderingen påverkas negativt om fastigheterna har för stor andel flexibla arbetsytor med korta avtalstider;

- *Hur påverkas fastighetsvärderingen av kortade avtalstider och hur kan eventuell problematik hanteras?*

En betydande del av slutsatsen i denna rapport bygger på avtal med kort eller ingen bindningstid. Enligt Carstam är det svårt att uppskatta marknadspriset för en sådan typ av avtal. Hur prissätter man exempelvis ett tremånaders rullande avtal gentemot ett fast tioårigt avtal? Således är det av framtida intresse att undersöka hur marknadspriset för korta avtal kan fastställas;

- *Hur kan fastighetsbolag prissätta korta avtal?*

Carstam anser att det uppstår problem när olika fastighetsbolag handlar med fastigheter sinsemellan vad gäller flexibla arbetsytor. Denna rapport behandlar ett antal av dessa, men ger ingen konkret åtgärd till hur skraddarsydda helhetslösningar kan överföras till nya fastighetsägare. Till dessa helhetslösningar hör tjänster, avtal, och en specifik typ av förvaltning tillhörande företagsspecifika produkter och leverantörer. Engelbrecht poängterar dessutom dilemmat kring huruvida man faktiskt är villig att låta konkurrenter överta helhetskoncept som man själv arbetat fram;

- *Hur kan fastighetsbolag sälja byggnader med företagsspecifika helhetslösningar?*

6. Källförteckning

Baum, A. (2017), "PropTech 3.0: the future of real estate" Saïid Business School, University of Oxford. [<https://www.sbs.ox.ac.uk/sites/default/files/2018-07/PropTech3.0.pdf>]

Berry, J. & Feucht, K. (2020), "2021 commercial real estate outlook", *Deloitte* .[<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/commercial-real-estate-outlook.html>]

BIM Alliance. (2017A), "fi2-utveckling", *BIM Alliance*. [<https://www.bimalliance.se/utveckling-av-bim/projekt-inom-bim-alliance/fi2-utveckling/>]

BIM Alliance. (2017B), "CoClass", *BIM Alliance*. <https://www.bimalliance.se/verktyg-och-stod/standarder/begrepp/coclass/>

BIM Alliance. (2017C), "IFC (Industry foundation classes)", *BIM Alliance*. [<https://www.bimalliance.se/verktyg-och-stod/standarder/datamodell/ifc-industry-foundation-classes/>]

Bisnode. (2019), "DAGS ATT TRAPPA UPP! Sju steg till en datadriven organisation som ledningen måste ta.", *Bisnode*. [<https://www.bisnode.se/kunskap/vara-tankar-om/sju-steg-till-en-datadriven-organisation/#expand-anchor-Form-anchor>]

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Johanneshov: MTM.

Deloitte (2018), "Why should companies focus on Real Estate fintech startups?", *Deloitte* [<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/Real%20Estate/deloitte-au-dre-companies-focus-real-estate-fintech-start-ups-220218.pdf>]

Downe-Wamboldt, B. (1992). "Content analysis: method, applications, and issues." *Health Care for Women International*, 13(3), 313-321. [<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/1399871/>]

Hedenberg, Å. (2018), ”Dags för fastighetsbolagen att ta tag i säkerheten”, Specialfastigheter. [<https://www.specialfastigheter.se/dags-fastighetsbolagen-att-ta-tag-sakerheten/>]

Lopez, O.P. (2013), ”BaaS – Building as a Service”, *PROS Research Center Universitat Politècnica de València*, ITEA2 n.12011 TSI-100502-2013-7. [<http://www.pros.webs.upv.es/projects/baas/>]

Mavroeidakos, T. Skondras, E. & Vergados, D.D. (2019), ”The Convergence of Blockchain, Internet of Things (IoT) and Building Information Modeling (BIM): The smart museum case”, Conference: Wireless Telecommunications Symposium (WTS)At: New York, USA. [https://www.researchgate.net/publication/332698840_The_Convergence_of_Blockchain_Internet_of_Things_IoT_and_Building_Information_Modeling_BIM_The_smart_museum_case]

Meunier, J. (2020), ”LAUNCHING A FLEXIBLE SPACE: 6 STRATEGIES FOR CRE OWNERS”, *Allwork* [<https://allwork.space/2020/04/launching-a-flexible-space-6-strategies-for-cre-owners/>]

Newman, D. (2017), ”Why The 'As-A-Service' Model Works So Well For Digital Transformation”, *FORBES Jun 27, 2017,07:44am EDT*. [<https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2017/06/27/why-the-as-a-service-model-works-so-well-for-digital-transformation/?sh=598dc4df6490>]

Nilsson, G. (2018), ”RealEstateCore – gemensamt språk för fastighetsbranschen”, *BIM Alliance* [<https://www.bimalliance.se/library/4515/realestatecore.pdf>]

Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Johanneshov: TPB.

Schneider Electric. (2020), ”Byggnader för framtidens arbetsplatser”, *Schneider Electric* [https://go.schneider-electric.com/rs/178-GYD-668/images/20-4445_Smarta%20arbetsplatser.pdf]

Todd, S. & Lorenz, S. (2020), "Trends that Will Impact the Future of Commercial Real Estate Investing", *Northern Trust* [<https://www.northerntrust.com/united-states/insights-research/2020/wealth-management/trends-impact-future-co-re-investing>]

Muntliga primärkällor

Björklund. E. Hanna, Key Account Manager på Castellum AB (2021)

Carstam. Axel, Digitaliseringsansvarig i Region Öresund på Castellum AB (2021)

Engelbrecht. Malin, Projektchef för strategiska initiativ på Castellum AB (2021)

Gawelin, Per. VD Region mitt på Castellum AB (2021)

Ingeström. Niclas, CDO på Castellum AB (2021)

Bilagor

1. Observationer på United Spaces (Castellum)

Första besöket 30 Mars 2021

Via serviceteamet i receptionen har vi fått tillgång till en app med tillhörande digital nyckel som ger oss access till entrédörren och kontorslokalerna. Anmärkningsvärt är enkelheten i att ha en enstaka nyckel i telefonen samt att denna nyckel ger oss tillträde till alla de dörrar vi är behöriga att gå in genom.

Väl inne i lokalerna slås vi av hur serviceinriktad personalen är, men det som är mest intressant är att man, vid behov, kan använda sig privata kontorslokaler eller större mötesrum om man såväl vill. Eftersom vi inte har behov av det gör vi inte det och skulle således inte heller behöva betala för det - Fördel att kunna anpassa yta efter behov.

Vi kopplar enkelt upp oss på lokalernas WiFi som är snabbt och pålitligt. På telefonen är 4G-nätverket starkt. Det är intressant då vi fått höra att byggnadens tjocka fönster blockerar 4G-signaler - United Spaces har därför installerat 4G-sändare inuti lokalerna.

1 April 2021

På morgonen möts vi av en mindre frukostbuffé. Vad som är anmärkningsvärt är att varken vi eller de andra gästerna (företagen) har varit delaktiga i denna frukost - Det är någonting som tillhandahålls från en United Spaces. Otroligt smidigt! Utöver detta töms och fylls diskmaskinen av personalen. Personalen ser dessutom alltid till att kaffe finns.

8 April 2021

Solen skiner och vi märker hur bra inomhusklimatet är. Markiser fälls ut automatiskt och luften är frisk och fräsch. Vi frågar en i personalen hur det fungerar. Personen svarar att avancerade tekniska system med sensorer styr klimatet och anpassar luftkvalitet (cirkulation) och temperatur. Om solen lyser starkt och det är varmt ute anpassar systemen sig efter detta och värmer mindre. Personen påpekar samtidigt att det hela hade kunnat lösas bättre med moderna sensorer och system. Om luften exempelvis upplevs som kvav och varm kan luftcirkulationen med fördel ökas istället för att öka kylan, vilket genererar ett bra klimat med ”syntetisk kyla” och kostnadsbesparingar.

2. Intervjufrågor

Respondenterna ska vara välinformerade om rapportens syfte och hur datan kommer att användas. Ingen information som kan komma att skada intervjupersonerna eller de företag de representerar används i denna rapport.

Semistrukturerad intervju, där frågorna grundar sig i breda ämnen och teman som baseras på tidigare forskning med syfte att leda in respondenten på rätt spår. Frågorna ställs inte i någon specifik ordning utan allteftersom intervjun fortgår ställs ledande frågor som håller respondenten inom ramen för forskningen.

Följande teman har urskiljts och utgör således grunden till intervjufrågorna:

- Flexibla arbetsytor
- Digitalisering
- Organisatorisk förändring
- Standardisering

Presenterande inledning för att introducera respondenten till problemområdet:

Vi har sett och förstått att det idag finns en trend där kunder i allt större utsträckning söker flexibilitet och enkelhet. Begreppen är således viktiga egenskaper som krävs för att behålla sin starka konkurrenskraft på den kommersiella fastighetsmarknaden. Av den anledningen gör vi nu en kvalitativ fallstudie om vilka utvecklingsområden kommersiella fastighetsbolag bör agera inom för att skapa flexibilitet och enkelhet för kunder. Tanken är att arbetet slutligen ska mynna ut i ett strategiskt åtgärdsprogram för framtidens flexibla arbetsplats.

Frågor:

- Forskning från *Instant Group* visar att 12,5 % av alla kommersiella fastigheter kommer utgöras av flexibla arbetsytor redan år 2023. År 2030 uppskattas motsvarande siffra vara 30 %.
 - ➔ Vad tror du krävs från er för att skapa flexibla arbetsytor?
 - ➔ Vilka utvecklingsområden ser du är aktuella att investera i för att lyckas skapa flexibla arbetsytor?
 - ➔ Vilken roll tror du tjänster spelar i det hela?
- Enligt vissa teoretiker krävs digitala verktyg och generell teknik för att skapa flexibla arbetsytor
 - ➔ Vilka teknikområden/vilken teknik tror du kan bidra till att skapa flexibilitet för kunder? Vad behöver ni utvecklas inom?
 - ➔ Vilka digitala förutsättningar kan skapa mervärde för kunder?
 - ➔ Vad tror du kommer kunna påskynda och förenkla informationsutbyte mellan fastighetsbolag och slutkund? (Minska antalet mellanhänder)
- ”2030 kommer det vara den som kan använda data bättre än andra som vinner på marknaden”
 - ➔ Modern teknik genererar en väldig massa data, hur måste ni som organisation utvecklas för att kunna bearbeta och analysera datan så att den kommer till användning?
- Ni fastighetsbolag handlar ju med fastigheter sinsemellan...
 - ➔ Vilka potentiella problem kan uppstå när det gäller flexibla arbetsytor?
 - ➔ Vad tänker du om branschspecifika standarder?

AVSLUT

Om du får svara helt förutsättningslöst - Vilka strategiska åtgärder tror du skapar framtidens flexibla arbetsplats?

Vill du vara anonym?