

Från luft till slott

- Eller historien om hur man säljer framgång istället för kvadratmeter

Björn Ohlsson och Agnes Skovdal

© Björn Ohlsson; Agnes Skovdal

Designvetenskapliga institutionen

Lunds Tekniska Högskola, Lunds universitet

Box 118

SE-22100 Lund

Sverige

Företagsekonomiska institutionen

Lunds Ekonomiska Högskola, Lunds universitet

Box 7080

SE-22007 Lund

Sverige

Examensarbeten i Technology Management - Nr 239/2012

ISSN 1651-0100

ISRN LUTVDG/TVTM--12/5239--/SE

E-husets tryckeri, Lund 2012

Printed in Sweden

Sammanfattning

Titel:	Från luft till slott – eller historien om hur man säljer framgång istället för kvadratmeter
Författare:	Björn Ohlsson Agnes Skovdal
Handledare:	Stein Kleppstö, Företagsekonomiska institutionen Andreas Larsson, Designvetenskapliga institutionen
Problemställning:	På grund av ökad konkurrens på kontorshyresmarknaden och svårigheter att konkurrera på traditionella parametrar finns ett behov i branschen av att utveckla erbjudandet. Det utreds huruvida erbjudanden i branschen är lika, varför de i så fall är det samt hur ett företag kan differentiera erbjudandet.
Syfte:	-Att utreda vad erbjudandet till kontorshyresgäster innehåller -Att undersöka vilka hinder som finns för differentiering -Att presentera möjliga sätt att differentiera erbjudandet
Metod:	Studien är kartläggande och beskrivande i sina första delar, där det fastställs hur konkurrenssituationen ser ut och varför den ser ut som den gör. Detta görs bland annat genom intervjuer. Studien övergår sedan till att vara problemlösande i sina sista delar, där innovations- och affärsutvecklingsteori används för att analysera intervjusvar och trender i syfte att förnya erbjudandet.
Slutsatser:	Kartläggningen visar att aktörernas erbjudande till kontorshyresgäster uppfattas som likartat. Förklaringen till detta är bland annat historiska vinster, tradition och riskaversion. Branschen har utbildat kunderna i ett synsätt som innebär att kontoret betraktas som en kostnadspost. Erbjudandet går att förnya genom att fokusera på kontoret som något värdeskapande, genom att se till framgångsrika exempel och genom att addera mer emotionellt tilltal till erbjudandet.
Nyckelord:	Skanska, Strategi, Blue Ocean Strategy, Kontorstrender, Kontor, Outcome Driven Innovation, Homogen konkurrens

Abstract

- Title:** How to be different
– A study on the office space market of the current offer and its differentiation possibilities
- Authors:** Björn Ohlsson
Agnes Skovdal
- Tutors:** Stein Kleppstö, Department of Business Administration
Andreas Larsson, Department of Design Sciences
- Issue of Study:** Due to circumstances like increased competition and difficulties competing on traditional parameters, companies in the space market want to develop their offers. The Authors investigate what the current offer really is, why it looks the way it does, and possible cases of differentiation
- Purpose:** To investigate the current offer to office-tenants and how it is presented
To examine why the offer looks the way it does
To present possible ways of differentiating the offer
- Method:** The study is describing and charting in its first parts, where the offer is examined. This is done with support in both interviews and theory. The study will in its last parts be problem-solving, trying to find ways of differentiation. Innovation- and strategy theory will be used as tools to interpret current trends and interview answers in order to differentiate the offer.
- Conclusions:** The office-renting offer is very homogenous and do not differ between the competitors, according to the competitors themselves as well as external experts. The reasons for the current state are mainly tradition, a knowledge gap, historical profits and a perceived complexity. The offer should, however, probably be possible to differentiate by focus on the office as a value-adder, by looking at current best practice and by adding an emotional touch to the offer.
- Key words:** Skanska, Strategy, Blue Ocean Strategy, Office-trends, Office, Outcome Driven Innovation, Competition, Homogenous competition, Innovation, Real Estate

Förord

Den här dagen har alltid känts långt borta. Precis som julafton känns oändligt långt borta även den 23:e december för ett barn, kändes arbetets färdigställande som en hägring i horisonten till och med för en vecka sedan. Detta för att inte tala om i januari, när arbetet inleddes.

Likväl står vi här nu, med examen runt hörnet. Vi vill faktiskt passa på att tacka varandra, först och främst. För att vi har hjälpts åt och tagit oss igenom tuffa perioder, men främst delat glada och roliga stunder.

Varma hälsningar går också till våra handledare Andreas Larsson, för sin förmåga att tänka i nya banor, och Stein Kleppstö, för sin pragmatiska och fasta vägledning i komplexa frågor.

Stort tack till Skanska Öresund AB och alla trevliga medarbetare, vi har alltid känt oss varmt välkomna hos er. Vi kan med glädje rekommendera Skanska Öresund för kommande generationer examensarbetare.

Lund, den 29:e maj 2012

Björn Ohlsson och Agnes Skovdal

Innehållsförteckning

1	INTRODUKTION	9
1.1	BAKGRUND	9
1.2	PROBLEMFÖRMULERING	9
1.3	FRÅGESTÄLLNINGAR	10
1.4	SYFTE	10
1.5	AVGRÄNSNINGAR	10
1.6	GENERALISERBARHET OCH MÅLGRUPP	11
2	METOD	13
2.1	ANSATS	13
2.2	EMPIRIINSAMLING	14
2.3	INTERVJUER	14
2.4	LITTERATURSTUDIER	14
2.5	GILTIGHET	14
2.6	ARBETSPROCESS	15
2.6.1	<i>Inledande skede</i>	15
2.6.2	<i>Frågeställning 1</i>	16
2.6.3	<i>Frågeställning 2</i>	17
2.6.4	<i>Frågeställning 3</i>	18
2.7	KÄLLKRITIK	19
3	TEORI	23
3.1	STRATEGITEORI	23
3.1.1	<i>Klassisk strategi och Blue Ocean Strategy</i>	23
3.1.2	<i>Värdeinnovation och strategikanvas</i>	24
3.1.3	<i>ERRC-ramverk och de sex vägarna</i>	25
3.1.4	<i>Kritik mot Blue Ocean</i>	28
3.2	OUTCOME DRIVEN INNOVATION	29
4	KONTORSERBJUDANDET IDAG	31
4.1	ETT HOMOGENT ERBJUDANDE	31
4.2	KUNDENS PARAMETRAR	32
4.3	STRATEGIKANVAS	34
4.4	ERBJUDANDETS FRAMFÖRANDE	35
4.5	ERBJUDANDETS BETYDELSE UR ETT FASTIGHETSEKONOMISKT PERSPEKTIV	37
5	VARFÖR SÅ LIKA?	39
5.1	KUNSKAPSGLAPP	39
5.2	TRADITION	40
5.3	HISTORISKA VINSTER OCH PLANMONOPOL	42
5.4	FÖRLAMANDE KOMPLEXITET	43
5.5	SAMMANSTÄLLNING AV HINDER	44
6	KONTORSERBJUDANDET IMORGON	45

Från luft till slott

6.1	VARFÖR BEHÖVS FÖRÄNDRING?	45
6.1.1	<i>Läge för en annan syn på läge</i>	45
6.1.2	<i>Konkurrensen tättnar</i>	46
6.2	FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR ATT LYCKAS.....	46
6.3	VÄGEN MOT NYA MARKNADER OCH FLER KUNDER	48
6.4	KONTORET – EN DEL AV HELHETEN	50
6.5	FOKUS PÅ BÄTTRE VERKSAMHET	51
6.5.1	<i>Utgå från användaren</i>	51
6.5.2	<i>Attrahera framtidens arbetskraft</i>	54
6.5.3	<i>Utnyttja god design</i>	55
6.5.4	<i>Framgångssagor från verkligheten</i>	56
6.6	KÄNSLOR FÖR KONTOR	62
6.7	ETT FÖRÄNDRAT ARBETSSÄTT	63
7	ETT HETEROGENT ERBJUDANDE	69
7.1	FÖRÄNDRINGAR ENLIGT ERRC	69
7.2	STRATEGIKANVAS TO BE	70
7.3	BUSINESS MODEL CANVAS	72
8	DISKUSSION & SLUTSATSER.....	77
8.1	FASTIGHETSEKONOMISKA IMPLIKATIONER.....	79
8.2	FRAMTIDA STUDIER.....	79
9	KÄLLFÖRTECKNING.....	81
9.1	TRYCKTA KÄLLOR	81
9.2	MUNTliga KÄLLOR	82
9.3	ELEKTRONISKA KÄLLOR	83
10	BILAGOR	85
10.1	BILAGA 1, INTERVJUADE SAMT URVAL AV INTERVJUFRÅGOR TILL SKANSKAS ANSTÄLLDA	85
	<i>Intervjuade</i>	85
10.2	BILAGA 2 UNDERSÖKNING AV DAGENS KONTORSERBJUDANDE GENOM INTERVJUER	87
	<i>Fastställande av konkurrensparametrar</i>	87
	<i>Hur erbjudandet ser ut</i>	87
10.3	BILAGA 3 TABELL PÅ HEMSIDOR – JÄMFÖRELSE	88
10.4	BILAGA 4.....	89
	FRÅGOR TILL MÄKLARE/VÄRDERARE	89

1 Introduktion

1.1 Bakgrund

Ett företag har en komparativ fördel gentemot konkurrenterna när det har en högre intäktsggrad än konkurrenterna. Detta kan enligt Porter (1985) uppnås genom att implementera strategier och förändra företaget på ett sådant sätt att företaget på lång sikt har en högre intäktsggrad än konkurrenterna. Genom strategierna har företag enligt Friedman (1970) som uppgift att maximera intäkter för sina ägare. De unika styrkorna, eller konkurrensfördelarna, kan enligt Porter vara kostnadsledarskap, differentiering eller fokus-strategi. Företag bör enligt Grant (1978) investera tillgångar relaterade till dess huvudsakliga kompetenser för att skapa komparativa fördelar. Grant menar också att strategi handlar om att konkurrera på en specifik marknad genom differentiering och planering.

Det finns dock alternativa synsätt på strategi. Kim och Mauborgne (2005) menar att den specifika marknaden inte behöver vara densamma som konkurrenterna rör sig på. Genom att nå kunder som inte tidigare nåtts av erbjudandet och genom att förändra erbjudandet på ett sådant sätt att värdet ökar samtidigt som kostnaderna sänks, kan nytt marknadsutrymme skapas. Detta är ett synsätt som skiljer sig från Porters, både såtillvida att konkurrenterna inte nödvändigtvis måste konfronteras direkt genom strategiska drag, och genom att valet mellan låga kostnader och högt värde inte behöver göras.

Dagens kunskapsintensiva företag behöver, i sin jakt på tillväxt och komparativa fördelar, innovationsförmåga. Detta för att kunna utveckla sina affärer, svara på förändringar i omvärlden och överleva på lång sikt (Vinnova 2010); (Davila, Epstein och Shelton 2007). Mer än någonsin är innovation ett diskussionsämne, oavsett bransch eller företag (IBM u.d.). Enligt en undersökning som IBM gjort med 1500 verkställande direktörer, är innovation ett av de viktigaste sätten för företag att svara på ökad konkurrens och en förändrad omvärld. En undersökning av Arthur D. Little, med över 800 respondenter på olika företag, visar att innovation är det primära för ett företags förmåga att skapa vinst och tillväxt (Arthur D. Little 2005).

1.2 Problemformulering

Oavsett om vi tänker oss att marknaden är relativt fixerad, enligt Porters (1985) tankar, eller att den går att expandera och återuppfinna, enligt Kim och Mauborgne (2005), är det viktigt för företag att på något sätt vara annorlunda. Ivern över att förändras och förbättras är givetvis beroende på det nuvarande läget på en marknad; gör ett företag förlust är den större och gör det vinster är den mindre. Ett företag som länge gjort vinster på en existerande modell och ett existerande

erbjudande har eventuellt svårare att ta till sig förändring, än ett företag som har vant sig vid att ständigt förändras.

Utvecklare av kontorsfastigheter har idag svårt att svara på hur deras erbjudande gentemot hyresgästerna skiljer sig från konkurrenternas. Samtidigt har konkurrensen om attraktiva utvecklingsfastigheter ökat på grund ett ökat antal aktörer på marknaden. Givna konkurrensfördelar, som ett bra läge, är svårare att utnyttja i tider då de allra bästa lägena redan har exploaterats. Dessutom kan en förändring av stadsbilden genom exempelvis nya kommunikationer ge andra lägen en bättre status, vilket leder till fler byggplaner och större konkurrens om de potentiella kunder som finns.

Oavsett om dessa förhållanden råder på en given marknad eller ej, är frågan om utveckling ständigt aktuell. Detta under antagandet att en marknadsposition inte håller för evigt.

En rad trender kan också tänkas påverka kontoret och dess egenskaper i framtiden. Inte bara finns det exempel på företag som på eget initiativ har förändrat sina lokaler och åstadkommit goda resultat, nya generationer kommer också att ställa nya krav. Inte minst utvecklingen av teknik, och mobiliteten det medför, kommer att förändra spelreglerna. Allt detta måste tas hänsyn till för att kontorserbjudandet ska vara attraktivt för företag.

Problemformuleringen kan sammanfattas i följande frågeställningar och syften, som vi avser att besvara i detta examensarbete:

1.3 Frågeställningar

1. Hur ser erbjudandet ut på kontorshyresmarknaden, på vilka parametrar konkurrerar företagen i branschen?
2. Varför ser erbjudandet ut som det gör?
3. Hur kan erbjudandet differentieras?

1.4 Syfte

- Att utreda vad erbjudandet till kontorshyresgäster innehåller och hur detta presenteras
- Att ta reda på vilka hinder som finns för utveckling av erbjudandet
- Att presentera möjliga sätt att utveckla erbjudandet och hur differentiering kan ske

1.5 Avgränsningar

Studien har ett övergripande strategiskt perspektiv, och behandlar inte handgripliga lösningar i form av byggnadstekniska detaljer eller dylikt. Tonvikten ligger i huvudsak

på vad erbjudandet bör innehålla och i viss mån hur detta kan föras fram till kunderna, och inte hur ett nytt erbjudande ska implementeras i ett företags verksamhet. Intervjuunderlaget har till stora delar avgränsats till Malmöregionen, då studien har utförts i samarbete med Skanska Öresund.

1.6 Generaliserbarhet och målgrupp

Skanska Öresund AB (hädanefter även Skanska) är ett bolag som initierar, utvecklar och förvaltar kontorsfastigheter i Öresundsregionen. Skanska är med i hela värdekedjan från idéstadiet till färdig byggnad och efterföljande förvaltning. Förvaltningshorisonten varierar men är ofta kortare än för renodlade fastighetsbolag, affärsidén syftar till att Skanska ska tillgodogöra sig värdeökningen till följd av själva fastighetsutvecklingen (Skanska, 2012).

Det framgår tydligt att denna studie har gjorts i samarbete med Skanska Öresund AB. En stor del av det empiriska materialet kommer från intervjuer med Skanskas anställda, exempelvis kartläggningen i avsnittet "Kontorserbjudandet idag". Frågorna som har ställts har emellertid berört branschen som helhet och inte Skanska som företag. Skanska förutsätts sakna skäl att försköna bilden av det egna erbjudandet med tanke på deras egen önskan om att differentiera sig. Det är vår avsikt och förhoppning att resultaten till största del kan generaliseras och användas i hela branschen. Den genomlysning som har gjorts baserar sig på utsagor från personer inte bara på Skanska, utan även från externa konsulter i fastighetsbranschen. Dessa har erfarenhet från kontor som byggts och förvaltats av ett stort antal aktörer och generell branschkunskap.

Även utredningen som ämnar svara på frågeställning 2, varför erbjudandet ser ut som det gör, är avsedd att ha ett branschperspektiv. Utredningen baseras på flertalet intervjuer med anställda på Skanska, det har emellertid alltid varit tydligt om svaret avser Skanska eller branschen som helhet. Vissa av förklaringarna till erbjudandets utseende har av de intervjuade relateras till hur situationen på Malmömarknaden har förändrats. Förändringar av det här slaget är emellertid inte något som är unikt för Malmö, utan bygger på grundläggande ekonomiska principer om utbud och efterfrågan, varför vi anser att svaren kan generaliseras till branschen i stort. Utöver intervjuerna har flertalet andra källor använts för att förklara erbjudandets utseende.

Slutligen ser vi de trender, lyckade exempel och tankesätt kring kundens verksamhet kontra erbjudandet som vi behandlar i avsnittet "Kontorserbjudandet imorgon" som allmängiltiga. De har inte tagits fram med Skanskas specifika verksamhet eller möjligheter i fokus, och skulle antagligen kunna användas även av andra företag i branschen. Vi ser, som sagt, att målgruppen för detta arbete är alla företag som arbetar med utveckling av kontor.

2 Metod

Ett examensarbete kan ha olika övergripande syften, och vilken metod som används beror på arbetets karaktär. Examensarbetet kan syfta till att *beskriva* hur något fungerar eller utförs. Det kan också vara av *utforskande* karaktär, vilket innebär att det avser att på djupet skapa förståelse för hur något fungerar eller utförs. Ett examensarbete kan också vara en *förklarande* studie, som söker orsaker och förklaringar till hur något fungerar eller utförs. Slutligen kan examensarbetet vara *problemlösande*, och syfta till att hitta en möjlig lösning till ett identifierat problem (Höst m.fl, 2006).

För tillämpade vetenskapsområden kan de fyra mest relevanta metoderna för examensarbeten delas in i:

- Kartläggning: en sammanställning och beskrivning av nuläget för det studerade. Kartläggningar behandlar ofta breda frågor.
- Fallstudie: en djupare undersökning av ett eller flera fall, där påverkan på det studerade objektet undviks
- Experiment: är en jämförande analys av alternativ, där ett fåtal faktorer isoleras och en av dem manipuleras
- Aktionsforskning: är en studie som går ut på att lösa ett problem under övervakning och dokumentation

En metodik kan vara *fix* eller *flexibel*, där det med *fix* menas att metodiken inte kan ändras under genomförandet, exempelvis kan en enkät inte ändras mitt i en enkätundersökning. En flexibel metodik, såsom aktionsforskning och fallstudier, kan emellertid ändras under studiens gång (Robson, 2002).

För att få en mer heltäckande bild av det som studeras kan *triangulering* användas, vilket innebär att flera olika metoder, intervjuer eller datatyper används för att studera samma sak (Robson, 2002).

2.1 Ansats

En ansats kan vara induktiv, deduktiv eller abduktiv, och utgör ett sätt att angripa ett forskningsproblem. Vid en induktiv ansats samlas först all empiri in för att sedan tolkas och struktureras, så att nya hypoteser och teori skapas. En deduktiv ansats innebär att befintliga hypoteser prövas eller att teori används för att förklara en företeelse eller omständighet. En abduktiv ansats är en kombination mellan de båda, där forskaren rör sig mellan teori och empiri för att uppnå förståelse (Alvesson och Skoldberg 1994).

2.2 Empiriinsamling

Insamling av data kan vara kvalitativ eller kvantitativ, där kvantitativ är sådant som kan räknas och mätas, medan kvalitativ data består av nyanserade och detaljerade ord och beskrivningar. För komplexa problem är en kombination av dessa att föredra vid insamling av data (Höst m.fl, 2006).

2.3 Intervjuer

Intervjuer syftar till att samla information och kunskap för att utveckla förståelsen inom ett bestämt område, till skillnad från samtal. De bör grunda sig i en genomtänkt frågeställning och intervjuaren bör ha en klar uppfattning om vad avsikten med intervjun är. Det är viktigt att ta hänsyn till att intervjuer alltid innebär mått av subjektivitet, eftersom intervjuaren väljer vilka slutsatser som dras och intervjuobjektet väljer vad som förmedlas. Ibland kan intervjumaterialet behöva tolkas av någon utomstående.

Intervjuer kan vara öppna, halvstrukturerade eller strukturerade. Vid en öppen intervju får intervjuobjektet svara fritt och i stor utsträckning själv påverka vad som tas upp, medan en mer strukturerad intervju innebär att strikt formulerade frågor ställs i en viss ordning. Vid en semistrukturerad intervju används en uppsättning frågor som stöd för intervjun, och det förekommer att ordningen och formuleringarna kan anpassas efter hand under intervjun (Höst m.fl. 2006).

2.4 Litteraturstudier

Litteraturstudier syftar till att examensarbetet ska bygga vidare på redan befintlig forskning, och att undvika att befintlig kunskap förbises. Vid litteraturstudier är det viktigt att granska och värdera trovärdigheten hos de källor som används. Det är också viktigt att undersöka i vilket sammanhang resultaten är framtagna och huruvida de är relevanta för den egna frågeställningen. Litteratur kan vara mer eller mindre vetenskapligt grundad, och vid användning av källor som har en mindre vetenskaplig grund, såsom journalistiskt material och webbsidor krävs en hårdare granskning (Höst m.fl. 2006).

2.5 Giltighet

Att en studie betraktas som giltig kan avse att slutsatserna är väl underbyggda, att den adresserar avsett fenomen, eller att resultaten är generellt tillämpbara. Begrepp som brukar användas för detta:

- Reliabilitet: Att datainsamling och analys är tillförlitlig med avseende på slumpmässiga variationer. Uppnås genom noggrannhet i datainsamling och analys eller exempelvis att låta intervjupersoner granska sammanställd information i efterhand

- Validitet: Att det som avses att mätas är det som faktiskt mäts, med fokus på systematiska problem. Triangulering är ett sätt att säkerställa validiteten
- Representativitet: Att slutsatserna är generella. Denna beror till stor del på urvalet, i strikt mening kan en kartläggning eller ett experiment bara generaliseras till den population där urvalet inhämtats. Om det går att visa att kontexten dit man önskar generalisera liknar den undersökta, kan det innebära ökad representativitet (Rosengren och Arvidsson 2002).

2.6 Arbetsprocess

2.6.1 Inledande skede

När studien inleddes stod det ännu inte klart vilket det praktiska eller teoretiska problemet som skulle undersökas var. Det första skedet ägnades därför åt inledande öppna intervjuer med olika yrkesroller inom Skanska (se bilaga 1), i syfte att förstå vilka problem och utmaningar som finns inom branschen.

Studien är bland annat *problemlösande* (se kap. 3 för beskrivningar av kursiverade begrepp) eftersom det som ett av tre syften försöker finna ett möjligt sätt för ett företag i branschen att differentiera sitt erbjudande. För att kunna göra detta krävs emellertid en djupare förståelse för problemet, varför de första delarna är beskrivande och förklarande till sin karaktär. En *kartläggning*, görs först av erbjudandet i kapitel 5, för att svara på frågeställning 2. I kapitel 6 vill vi *förklara* situationen, och söker orsaker och förklaringar till att erbjudandet ser ut som det gör. Metoden är *flexibel*, exempelvis har intervjuer anpassats efterhand som nya insikter har gjorts.

Vi har sökt efter publikationer för att hitta tidigare forskning avseende företagsstrategi och affärsutveckling inom kontorsutveckling och fastighetsbranschen generellt, utan att lyckas hitta något fall där ämnet behandlades. De publikationer som hittades kan i huvudsak sägas ha två inriktningar, dels behandlar de kontor ur ett inrednings-, arbetsmiljö-, eller stödfunktionsmässigt perspektiv, eller också behandlar de fastighetsekonomiska frågor såsom finansieringsformer, risk och förvaltningshorisont.

En genomgång av olika strategiska perspektiv gjordes, och Blue Ocean Strategy (Kim & Mauborgne, 2005) valdes ut som en lämplig teori att använda då denna håller verktyg både för att beskriva och utvärdera dagens erbjudande, samt för att röra sig bort från konkurrensen på marknaden. Blue Ocean metodiken har kompletterats med andra verktyg såsom Outcome Driven Innovation, ODI (Ulwick, 2011), och Business Model Canvas (Osterwalder, 2010), vilka har gett värdefulla perspektiv på frågeställningarna. ODI kan sägas vara ett sätt att tänka vid innovation (fokusera på kundens mål). Business Model Canvas är ett sätt att kartlägga ett företags erbjudande med delar som till exempel nyckelaktiviteter, kundsegment och distributionskanaler.

Blue Ocean Strategy och ODI kommer att förklaras i teorikapitlet, och vi ber om ursäkt om vi inte lyckas förklara det tillräckligt i detta tidiga skede av rapporten. Vid alltför stor frustration rekommenderas att läsa teoridelen rörande Blue Ocean Strategy direkt, och därefter återkomma till dessa delar.

Vi beslutade att tillämpa en *abduktiv* ansats, då det avsågs att successivt låta förståelsen växa fram genom att röra sig mellan teori och empiri. Det går att argumentera för att ansatsen till en början var *induktiv*, utifrån de inledande intervjuerna med Skanska. Dessa intervjuer var emellertid till för att skapa en grundlig förståelse av problemet, och ett sätt att komma fram till en lämplig frågeställning. Tillvägagångssättet har i själva verket varit att identifiera, utvärdera och välja teori, såsom Blue Ocean och ODI, som sedan har använts för att kartlägga dagens erbjudande och strategier. Samtidigt har empiri använts för att förklara erbjudandets utseende och förutsättningar för dess utveckling.

Författarna till Blue Ocean Strategy hävdar att företag genom att följa deras metodik kan undgå priskonkurrens i erbjudandet, och istället få detta att upplevas som något helt unikt av kunderna (Kim & Mauborgne, 2005). Anledningen till att vi valde Blue Ocean Strategy som grund till stora delar av uppsatsen är emellertid inte att vi är säkra på att detta kommer hända. Vi är inte heller säkra på att stora vinster kommer att uppnås genom det vi kommer att presentera som resultatet av vår analys, bland annat byggd på Blue Ocean Strategy-verktyg. Varför vi valde Blue Ocean är istället, som tidigare nämnt, de i vårt tycke handfasta verktygen för att kartlägga situationen på en marknad. Eftersom att vi inledningsvis inte hittade några studier där strategiteori applicerats på fastighetsbranschen, tyckte vi att detta var en lämpligt sak att börja med. Blue Ocean innehåller dessutom exempel på vägar att röra sig bort från den nuvarande situationen, och de förslag vi har kommit fram till genom att använda dessa vägar har vi verifierat i intervjuer med fastighetskonsulter och anställda på Skanska.

2.6.2 Frågeställning 1

För att svara på frågeställning 1, "Hur ser erbjudandet ut på kontorshyresmarknaden, på vilka parametrar konkurrerar företagen i branschen?", vilket görs i delen "Kontorserbjudandet idag", gjordes som sagt en kartläggning av nuläget. I denna genomfördes semistrukturerade intervjuer med Skanskas anställda, fastighetsrådgivare och hyresgästrådgivare (se bilaga 2). Kvaliteten på det empiriska materialet i kartläggningen bedöms vara av god kvalitet, som en följd av *triangulering*. Flera av de intervjuade har lång erfarenhet och olika yrkesroller har tillfrågats för att få en så bred bild som möjligt. Flera svar har återkommit flera gånger, varför validiteten får antas vara god. Det är troligt att undersökningen skulle få liknande resultat om den utfördes igen.

Vi valde också att utgå från ett kundperspektiv, eftersom detta tycktes vara ett relativt utforskat perspektiv inom kontorsutvecklingsbranschen. Med detta menas att fokus varit på det erbjudande som kunden möts av och vad det innehåller, snarare än att försöka effektivisera interna processer.

Något som kan ifrågasättas är varför vi har tillfrågat kunder i så liten utsträckning. En orsak till detta är att kontoret är en sällanköpsvara, och att kunderna ofta har svårt att lämna uttömmande svar på orsaker till att de valde ett visst kontor. Vi valde därför att prata med personer som dagligen träffar kontorshyresgäster på väg att flytta, och därmed har en samlad bild av kundernas avvägningar. Vårt övervägande bygger också på att kunder vid en direkt fråga ofta säger att de vill ha mer av samma för lägre pris, vilket inte är en bra grund för utveckling (Kim & Mauborgne, 2005). Dessutom är utveckling av kontor inte kundernas huvudsakliga verksamhet, varför vi antar att de inte är insatta i området. Vi antar också att det tar lång tid att sätta sig in i detta, som vi upplever det, komplexa området.

Nästa steg i processen var att avgöra hur Skanska skiljde sig från konkurrenterna inom projektutveckling samt förvaltande bolag (se bilaga 2). Här stötte vi på problemet att det fanns en viss ovilja hos andra företag att svara på frågor kring konkurrensparametrar, och en tendens att "anse sig vara bäst på allt". Det beslutades därför att låta konkurrenterna vara anonyma. Intervjuszvaren kunde komplettera den bild som togs fram i strategikanvasen, som är ett verktyg från Blue Ocean Strategy.

Strategikanvasen är en kartläggning av olika företags erbjudande i en bransch och hur de förhåller sig till varandra (se exempel i teoridelen). Kanvasen togs fram genom intervjuer med Skanskas säljchef och affärsutvecklare. Dessa ansåg det lättare att svara på hur de olika parametrarna förhöll sig gentemot varandra, än var på skalan de skulle ligga. Kanvasens tillförlitlighet kan givetvis ifrågasättas på grund av att den togs fram genom intervjuer med ett fåtal personer på Skanska, varför vi försökte komplettera bilden med hjälp av semistrukturerade intervjuer med annan bransch-expertis (se bilaga 2 och 4).

2.6.3 Frågeställning 2

Nästa del i studien syftade till att besvara frågeställning 2, "varför erbjudandet ser ut som det gör". Här gjordes undersökningen med hjälp av semistrukturerade intervjuer med anställda på Skanska (se bilaga 1), andra fastighetsbolag och experter (se bilaga 4) samt litteraturstudier. Vi valde att söka svaret bland olika källor och sökte teoretiska belägg för praktiska hinder som intervjupersonerna tagit upp.

Ofta kom svävande svar från respondenter som att det är tradition och att kunderna är vana vid det, vilket visade sig stämma överens med vad som är vanligt enligt teorin Blue Ocean Strategy (Kim & Mauborgne, 2005). Även ifråga om kunskapsglappet fann vi stöd från forskning i det att arkitekter, kontorsutvecklare

och psykologer inte samverkar för att hitta reella lokalmässiga lösningar. Efter det att vi fått ökad kunskap inom området, gick vi tillbaka till respondenter och utvecklade vårt resonemang. Vi ville därigenom få bekräftelse på att vi förstått deras svar korrekt, och att vi med teorins hjälp gjort en korrekt tolkning av situationen. Med detta ämnar vi öka reliabiliteten.

2.6.4 Frågeställning 3

Efter detta vidtog arbetet med att identifiera möjligheter för ett företag i branschen att differentiera sitt erbjudande genom att exempelvis identifiera trender eller öka vissa parametrar och minska andra. Vi försökte här hitta möjliga "lösningar" på problemet med en homogen marknad, nämligen att differentiera erbjudandet. Flexibilitet och öppenhet visade sig här vara viktigt, då vi ständigt fann nya intressanta områden. Områdena var dock begränsade till att kunna passa in i den teoretisk-empiriska ram vi byggt upp.

Utgångspunkten var som sagt Blue Ocean-verktygen (Kim & Mauborgne, 2005), kompletterat med annan teori som funnits lämplig. Det empiriska materialet bestod i huvudsak av intervjuer, samt tidningsartiklar och web-publicationer. Då alla företag i branschen enligt vår utredning har likadana erbjudanden, är också utgångspunkten för att utveckla det densamma. Detta skulle kunna motsägas med skilda resurser och kompetenser i företagen, vilket dock inte är inom ramen för detta arbete.

I sökandet efter differentieringsmöjligheter var sökorden såväl "produktivitet i kontor", "innovativa kontor" som "trender för kontor", variationer på dessa samt dess engelska motsvarigheter. Vi gick igenom flertalet publikationer i universitetets databas som behandlade kontorets betydelse för en verksamhet ur olika aspekter, för att identifiera återkommande teman. De mest applicerbara och representativa valdes ut och det analyserades vad ett företag kan utnyttja i sitt erbjudande. Givetvis är detta ett subjektivt urval, och vi gör inget anspråk på att ha sökt igenom alla källor som möjligtvis kunnat passa in. De som ansågs tillräckligt intressanta och bidragande valdes ut; däremot sammanfattar de såväl praktisk kunskap och erfarenhet och mer teoretisk kunskap. De är dessutom ofta i sig refererande till tidigare studier, vilket stärker deras budskap, framförallt "*The impact of office design on business performance*" som är en, i vårt tycke, god genomgång av intressant forskning inom området. De publikationer vi framförallt använt oss av för att identifiera trender och goda idéer för lyckade kontor går igenom i kapitel 3.7, Källkritik

Likaså identifierades internationellt lyckade kontorslösningar, såsom Microsofts kontor i Amsterdam, för att undersöka vad som kan utnyttjas från dessa exempel. Med lyckade avses här att Microsofts kontor i Amsterdam till exempel blivit utsett till Europas bästa arbetsplats 2009 och 2010.

Ett alternativt tillvägagångssätt hade varit att genomföra en kundundersökning, eller att lägga större vikt vid att ställa fler direkta frågor kring hur erbjudandet kan

förändras. Detta alternativ valdes bort eftersom marknadsundersökningar av den typen är tidskrävande och ofta leder till att kunden önskar ”mer av samma sak till ett lägre pris” och har svårt att se vad som fattas i ett befintligt erbjudande (Kim & Mauborgne, 2005).

I ett sista steg så sammanfattades det nya erbjudandet med hjälp av Osterwalders Business Model Canvas, vilket hjälpte till att ge ett helhetsperspektiv på det nya erbjudandet.

2.7 Källkritik

Tillförlitligheten i det empiriska materialet anser vi vara av god kvalitet. Intervjupersonerna, som har haft olika bakgrund, har haft god tid att utveckla sina svar. De flesta respondenterna har lyft fram både positiva och negativa aspekter med den egna verksamheten och branschen i stort.

Det kan givetvis ifrågasättas att Skanska inte hamnade lägre än branschgenomsnittet på någon konkurrensparameter i strategikanvasen som tagits fram i frågeställning 1. Vi har i och för sig inte hittat någon källa som säger motsatsen, men detta kan ändå ifrågasättas. Skanskas avsikt med att stötta denna rapport är dock inte marknadsföring utan egen utveckling och genomlysning. Respondenter på Skanska har också vid flera tillfällen uttryckt negativa saker om det egna erbjudandet. Däremot ser vi en risk att anställda på Skanska har en likartad uppfattning genom att de arbetar på samma arbetsplats, och kan ha påverkat varandras uppfattningar.

Det är möjligt att kanvasen hade sett annorlunda ut om marknadsavdelningen på ett annat företag hade tillfrågats. Det är viktigt att komma ihåg att den baseras på uppfattningar om parametrar som är svåra att mäta. I frågeställning 3 används ett verktyg för att öka och minska betydelsen av olika parametrar i dagens erbjudande (ERRC, se kap 4.1.3), vilket sedan illustreras i en ny kanvas. Om andra aktörer uppfattar befintliga konkurrensparametrar som mer eller mindre påtagliga i dagens erbjudande, kommer detta naturligtvis att påverka hur stor skillnaden mellan dagens och morgondagens erbjudande blir. För att besvara frågeställningen används också ett antal källor från experttuttalanden från branschsidor på internet och liknande, där det kan vara svårt för läsaren att ta ställning till tillförlitligheten. Dessa går därför igenom nedan.

- *“The impact of office design on business performance”*; en undersökning publicerad av den brittiska myndigheten The Commission for Architecture & the Built Environment 2005. Denna myndighet hade mellan 1999 och 2011 ansvarig för den brittiska regeringens arbete inom arkitektur, lokaldesign och offentliga ytor.

- *8 Keys To Creating An Office Where Ideas Flow* av Gina Berndt, skriven 2011. Berndt arbetar som Global Discipline Leader inom interiördesign på Perkins+Will, som är en global designfirma som kombinerar arkitektur, varumärkeskunskap, interiör design och andra kunskaper för att uppnå en helhetslösning kring kontor. Berndt har 30 års erfarenhet från arbete med dessa parametrar, och har en Bachelor i Interior Design (Berndt 2012). Företaget har blivit utsett till den tredje bästa interiördesign-firman av de hundra bästa i Nordamerika (Perkins och Will 2012)
- *Enabling Innovation Through Office Design*, skriven av Peter Lawrence 2007. Peter Lawrence är ordförande i Corporate Design Foundation och arbetar med att konsultera företag i hur de kan använda design (Corporate Design Foundation 2012). Tillsammans med Sara Beckman, doktor i industriell ekonomi från University of California, Berkeley, har han författat artikeln "Designing Workplaces to Support Creativity and Innovation" i The Handbook of Technology Management av Hossein Bidgoli (Haas School of Business, Berkeley 2012). Lawrence och Beckman har även gett ut en specialutgåva i California Management Review på temat Workplace Design (Corporate Design Foundation 2012).
- Philip Ross, 2011, *Activity based working - The Hybrid Organisation: Buildings*. Ross är konsult och har gett ut tre böcker på temat ny teknik och dess betydelse för arbete, arbetsplatser och människors liv samt är VD för Cordless Group som består av varumärken på samma tema (Cordless Cooperation 2012). Han sitter i expertpanelen för Microsofts kampanj "The Anywhere organization" (Cordless Cooperation 2012), och är en av grundarna till konceptet Activity Based Working, ABW (Ross, 2011).
- *The new worlds of work are doing well*, publicerat av Rotterdam School of Management, Erasmus University, 2011. Universitetet har ett tvärvetenskapligt forskningsprogram, erasmus@work, där samarbete med externa parter sker för att samla kunskap kring prestation och samarbete kopplat till designfrågor och nya sätt att arbeta. Hittills har omkring 4000 tjänstemän ingått i olika undersökningar i studier kring arbetsrelaterade frågor. Sex forskare ingår i teamet (Erasmus University, Rotterdam School of Management 2012).

Vad gäller dessa källors applicerbarhet på den svenska marknaden anser vi att den är god. Detta baserar vi på att bevisat kausala samband mellan till exempel produktivitetshöjande faktorer och produktivitet även gäller i Sverige. Hur människor påverkas av till exempel dagsljus tror vi inte alls skiljer sig mellan länder. Hur många idéer människor får vid möten med andra och hur mobila de önskar vara i sin arbetsplats skulle visserligen kunna vara kulturellt betonat. Exempel från Nederländerna visar dock att bland annat mobilitet och fler mötesplatser uppskattas

Från luft till slott

även i en europeisk miljö (Erasmus University, Rotterdam School of Management 2012). Vi antar i uppsatsen att de flesta lokalmässiga lösningar för att stimulera till exempel innovation samt öka belåtenheten är desamma i Sverige som i USA, Nederländerna och Storbritannien.

Även om uppsatsen till stor del har utgått från intervjupersoner på Malmömarknaden och från Skanskas perspektiv, har vi försökt att ställa frågor utifrån ett kundperspektiv så att slutsatserna ska kunna vara representativa. Med detta menar vi att vi har försökt att få respondenter att sätta sig in i kundens situation utifrån detta beskriva hur de tror att kunden upplever erbjudandet. Detta gäller såväl frågor kring konkurrensparametrar och orsaker till det homogena utbudet, som möjligheter till differentiering.

Studien har ett kvalitativt angreppssätt, och en kvantifiering av intäkter och kostnader för det differentierade erbjudandet har inte varit möjlig. Detta på grund av begränsad tid för studiens utförande, vilket gör att utvärderingen av förändringarna blir av mer teoretisk karaktär.

3 Teori

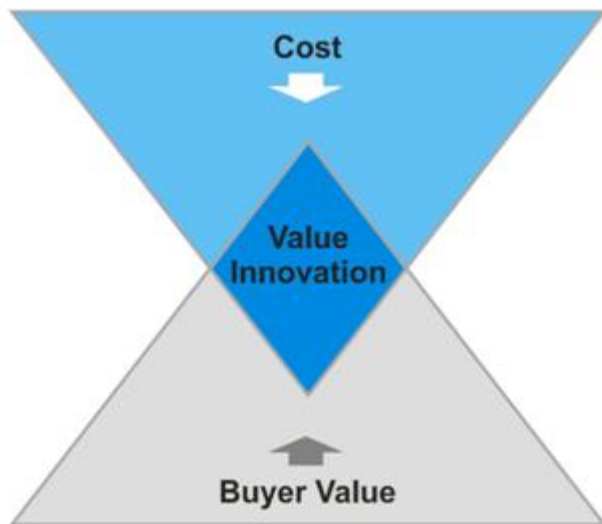
3.1 Strategiteori

3.1.1 Klassisk strategi och Blue Ocean Strategy

För att förstå Blue Ocean Strategy och dess idéer rörande differentiering vill vi först beskriva alternativet, eller mer traditionella teorier inom företagsstrategi. Dessa behandlar hur man ska agera på den givna marknaden för att konkurrera ut de rivaliserande företagen, främst genom att erbjuda lägre priser eller ett högre värde. Framförallt Michael Porter, med sin teori *Porter's Generic Strategies* har framfört denna syn på strategi (Porter, 1985).

Porter talar som sagt om att ett företag kan bedriva en lågprisstrategi, där det konkurrerar på sitt låga pris och förmodas ha väldigt låga kostnader för att upprätthålla ett lågt pris. Ett företag kan också ha en differentierings-strategi, där kunden inte bryr sig lika mycket om kostnaden utan istället vill ha speciella egenskaper som företagets produkt erbjuder. Ett tredje sätt att skilja sig på är att rikta sig mot antingen en väldigt stor kundgrupp, en massmarknad, eller en speciell och liten kundgrupp. Detta kan kombineras med de två övriga strategierna. Ett företag som försöker såväl ha låga kostnader och priser som höga andra värden, eller som varken vill nå alla eller en liten grupp, riskerar att bli *Stuck in the middle*. Med detta begrepp vill Porter säga att företag som är framgångsrika alltid väljer en av strategierna (Porter, 1985).

Som kontrast till Porters generiska strategier (1985) behandlar Blue Ocean Strategy (Kim & Mauborgne, 2005) strävan efter helt nya marknadsytor, som gör konkurrensen irrelevant. Genom värdeinnovation, ett centralt begrepp i Blue Ocean, uppnås en värdeökning för såväl kunden som företaget. Istället för den traditionella värde-kostnads avvägningen som Porter förespråkar, är tanken att värdet kan ökas *samtidigt* som kostnaderna minskas (se överlappningen i figur 1). Genom denna värdeinnovation, där eliminerandet av onödiga delar av erbjudandet är lika viktigt som adderandet av nya delar, uppnås en Blue Ocean (Blå ocean). Med begreppet Blue Ocean menar författarna att företaget är ensamt om den marknadsposition som uppnås, utan riktig konkurrens.

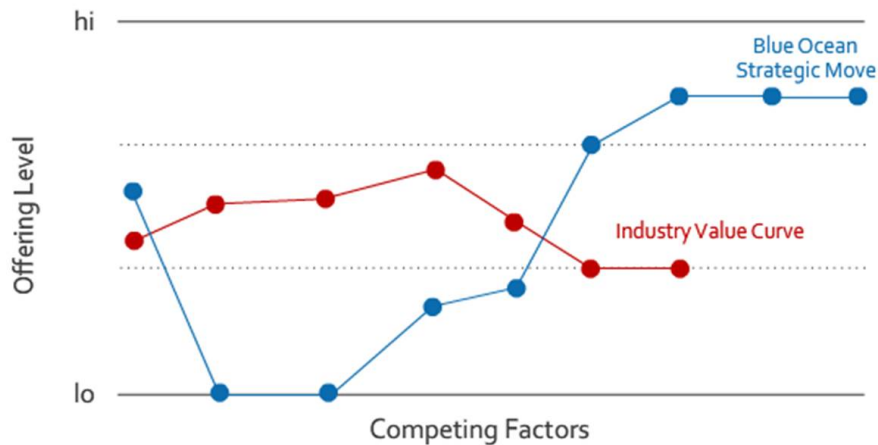


Figur 1, Värdeinnovation

3.1.2 Värdeinnovation och strategikanvas

Kim och Mauborgne menar att de som söker och hittar Blå oceaner – helt nya marknader - inte jämför sig med konkurrenter. Genom värdeinnovation ökar värdet för såväl kund som företag, och öppnar därmed upp nytt marknadsutrymme. Värdeinnovation kan uppnås i alla delar av ett företags verksamhet: produkt, tjänst, leverans, kostnader, priser och affärsmodell. Att öka värdet utan att innovera tenderar ofta att vara inkrementella förändringar som inte står ut i konkurrensen alltför mycket, och innovation utan tanke på värde renderar ofta i erbjudanden som överstiger eller helt missar det som kunden är villig att betala för. Man har funnit att den allra senaste teknologin ofta inte är det som skapar blå oceaner åt företag, utan istället kreativa sätt att leverera existerande teknologi. Det centrala är inte innovation i form av teknik eller forskning, utan innovation i att nå ut med värde till kunder genom enkla erbjudanden med ett strategiskt pris som når ut till en stor massa (Kim & Mauborgne, 2005).

Genom att rita upp en strategi-kanvas för att få en övergripande bild av konkurrensen (Industry Value Curve i figur 2), kan gränserna för marknaden sedan omformas, och tidigare icke-kunder nås genom ett strategiskt drag (Blue Ocean Strategic Move i figur 2). Genom att fokusera på den större bilden istället för kortsiktiga finansiella mål, är tanken att företag ska nå en egen blå ocean (Kim & Mauborgne, 2005).



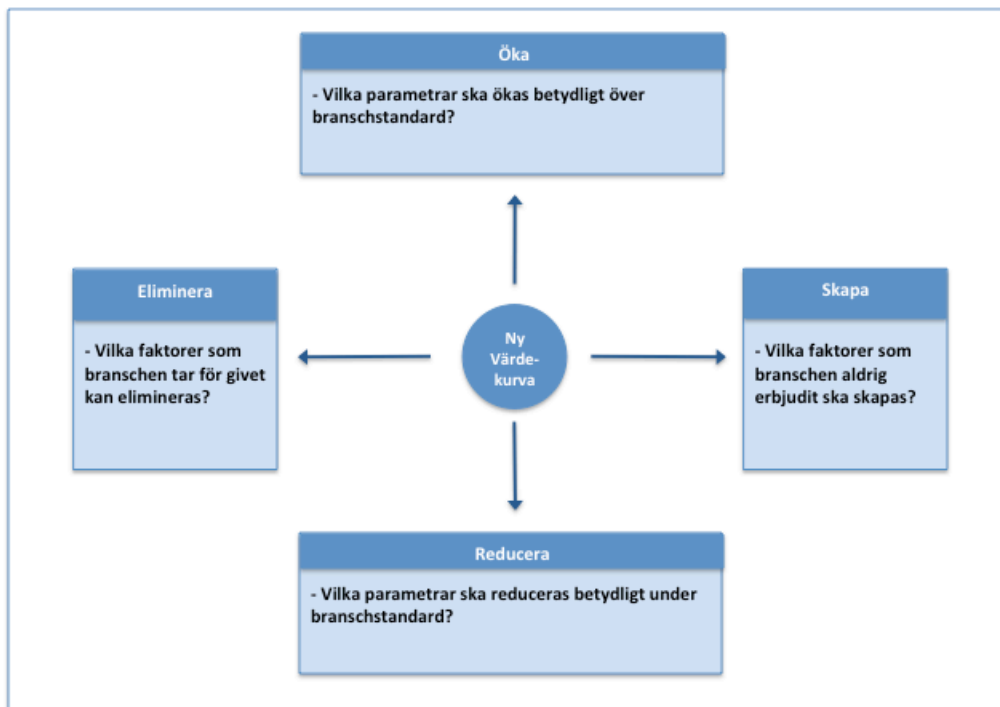
Figur 2, Schematisk Strategikanvas

Kim och Mabourge menar också att Blue Ocean fungerar lika bra, eller bättre, i B2B-sammanhang. Företag som rör sig i denna kontext tenderar att ha svårt att innovera, då de ser sig själva som leverantörer av varor där konkurrensutrymmet domineras av frågor om pris och pris enbart. Detta blir sedan en självuppfyllande profetia, eftersom kunden inte erbjuds något annat än just detta. Det finns dessutom en ännu större innovationspotential för ett företag ju längre ifrån slutkonsumenten det befinner sig, då varje lager innehåller nya möjligheter till innovation (Kim & Mauborgne, 2005).

Det strategiska arbetet i ett företag handlar ofta om att behålla existerande kunder och att genom segmentering hitta ytterligare möjligheter. Även då detta ofta leder till mer och mer specialiserade erbjudanden, vilka behövs i en hårdnande konkurrens, leder det inte ofta till att hitta ny marknader och att expandera efterfrågan utanför den existerande. Företag bör istället fråga sig hur de når icke-kunder och vad som är gemensamt för dessa (Leavy 2005).

3.1.3 ERRC-ramverk och de sex vägarna

Nedanstående ramverk, kallat *Four actions framework*, syftar till att omformulera strategin i ett företag, och därmed också utseendet på kurvan i *Strategi-kanvasen* i figur 2. ERRC står för *eliminate*, *reduce*, *raise* och *create*. Den första uppmaningen, eliminiering, handlar om faktorer i konkurrensen som tas för givna i branschen, men som slutat vara värdeadderande, eller till och med är värdereducerande. Ofta ses dessa faktorer som en nödvändighet av företag i branschen, trots att kunder för länge sedan slutat efterfråga dessa (Leavy 2005).



Figur 3, ERRC-ramverk

Vidare menar Kim och Mauborgne att ledare sällan på ett systematiskt sätt reflekterar över vilka faktorer i företagets erbjudande som kan elimineras eller drastiskt reduceras, mestadels beroende på inneboende "spelregler" i branschen, vilken ofta inte stämmer överens med det som skulle attrahera flest kunder. För att i sanning omdefiniera branschens gränser är eliminering och skapandet av faktorer av yttersta vikt, eftersom man i och med detta frångår maximerandet av värde i existerande konkurrens. Att skapa reglerna istället för att rätta sig efter dem ger en klar bild av vilka av branschens sanningar som aldrig ifrågasatts (Kim & Mauborgne, 2005).

Det räcker inte att jämföra sig med konkurrenter och sedan erbjuda lite mer för lite mindre, om syftet är att leda företaget in på en stark och lönsam väg mot tillväxt. Detta kommer eventuellt öka försäljningen något, emellertid kommer kunderna vara i stort sett desamma som konkurrenterna tävlar om, och kundgruppen kommer inte öka nämnvärt. Det hjälper inte heller att lyssna till marknadsundersökningar, då kunder ofta pekar på nuvarande erbjudanden och vill se mer av dessa till lägre pris. Början till en strategi som leder ett företag in på en Blå Ocean är att skifta fokus från konkurrenter till alternativ, och från kunder till icke-kunder (Kim & Mauborgne, 2005).

Från luft till slott

Vanliga möjligheter till förändring i en värdekurva, enligt Kim och Mauborgne, är när ett företag överlever utan att få betalt för detta, det vill säga att värdekurvan är i topp genom alla konkurrensfaktorer; värdekurvan måste också vara beskriven ur en kunds perspektiv och med de termer den talar om och använder sig av, istället för alltför fackmannamässiga uttryck. Detta ger en större förståelse för kundens behov (Kim & Mauborgne, 2005).

Forskningen som ligger till grund för Blue Ocean Strategy – och vad som skapar blå oceaner – har funnit gemensamma nämnare oavsett bransch, om kunden är slutkonsument eller annat företag (B2B), och om företaget levererar en produkt eller en tjänst. Oavsett bransch tenderar företag att definiera sin bransch likadant som konkurrenterna och fokusera på att vara bäst däri, acceptera de strategiska grupperna som finns (priskonkurrens, premiumsegment etc.) och fokusera på samma köpargrupp. Samtidigt definieras erbjudandets omfång likadant i hela industrier, fokus riktas antingen helt på funktion eller emotion, och företagen har samma inriktning på tidsperspektiv och trendspaning i sin strategiska plan. Sammantaget kallas ovanstående *de sex vägarna*, sex möjliga sätt att definiera branschen annorlunda för att kunna utveckla unika erbjudanden (Kim & Mauborgne, 2005).

Tabell 1, De sex vägarna

De sex vägarna
Se igenom komplementära produkter och erbjudanden
Se igenom kedjan av köpare
Se igenom funktionella och emotionella tilltal till kunden
Se igenom tid och trender
Se igenom alternativa branscher
Se igenom strategiska grupper inom branschen

Inte många produkter eller tjänster används i ett vakuum, och de kompletterande dito är ofta ansedda antingen ingå eller inte ingå i branschen. Trots detta kan dessa vara av avgörande art när en kund väljer eller inte väljer att köpa produkten/tjänsten. Exempel på detta är tillgång till barnvakt vid kvällsaktiviteter såsom restaurang och bio. En enkel väg att finna dessa kompletteringar, är att analysera vad som händer före, under och efter användandet av en produkt (Kim & Mauborgne, 2005).

Industrier tenderar att vara antingen funktionellt eller emotionellt inriktade; det vill säga antingen konkurrerar de främst på pris kontra funktion eller på känslor och emotionella aspekter. Detta är dock ofta endast ett resultat av invanda mönster och inte logiskt utifrån ett kundperspektiv. Detta faktum leder också till att kunder tränas i att se en bransch på ett visst sätt, och vid marknadsundersökningar ges ofta den antikonstruktiva önskan "mer av samma för mindre". Givet detta har författarna

identifierat två vanliga mönster: i emotionellt inriktade branscher erbjuds för mycket "extra" som adderar till priset utan att öka funktionaliteten, i funktionella branscher däremot är det ofta möjligt att injicera ny efterfrågan och nytt värde i en produkt genom att addera en del emotion (Kim & Mauborgne, 2005).

Genom att se över tid och anpassa sig till trender; nota bene, här menar författarna inte att ett företag bör chansa och haka på plausibla trender, utan att hitta insikter i trender som redan är en realitet och som kommer att fortsätta påverka omvärlden under en lång tid framöver. Företag bör fråga sig vilka trender som har en hög sannolikhet att påverka branschen, är oåterkalleliga och utvecklar sig i en relativt klar bana. Utifrån detta bör företaget sedan projicera hur detta kan öppna upp ny och oväntad kundnytta (Kim & Mauborgne, 2005).

En annan viktig aspekt inom Blue Ocean är icke-kunder, där författarna talar om tre lager. Det första lagret är "kommer snart bli" icke-kunder som väntar på att något bättre ska komma, varför de utnyttjar befintliga erbjudande så lite som möjligt. De gemensamma faktorerna till att dessa vill lämna branschens erbjudanden bör lokaliseras och tas itu med. Det andra lagret är icke-kunder som aktivt väljer att inte ta del av erbjudandet, och därmed inte uppfyller sitt behov eller ignorerar det. Även här bör man se till vad dessa har gemensamt snarare än hur de skiljer sig. Det tredje lagret är kunder som traditionellt sett blivit tillgodosedda av andra branscher. Alla dessa tre bör förstås och adresseras (Kim & Mauborgne, 2012).

3.1.4 Kritik mot Blue Ocean

Kritik som framförts mot Blue Ocean har bland annat handlat om ett exempel med cirkusen Cirque du Soleil, som Kim och Mauborgne hävdar skapade en "Blå Ocean". Istället för att skapa en "Blå Ocean" skapade Cirque du Soleil en ny och spännande produkt på den existerande marknaden. Den existerande marknaden sägs i boken vara traditionell cirkus, men bör istället definieras som underhållning för vuxna. Därför skapade Cirque du Soleil endast en produkt som mötte ett redan befintligt behov, istället för att skapa ett nytt behov och fånga nya kunder, vilket boken hävdar (Ninivaggi, 2007).

En annan kritik som framförts är att de marknader utan konkurrens som söks i Blue Ocean Strategy snabbt kommer att befolkas av konkurrenter. Det finns ingen del i boken som behandlar hur ett företag ska försvara en marknad när den väl skapat den. Det kan vara så att det är billigare och lättare att komma in på en ny marknad när den väl skapats av ett annat företag. Det hävdas även att affärer och branscher förändras mycket snabbare på 2000-talet, varför Blue Ocean-strategin fungerade bättre på 1900-talet (Johnson, 2006). Bara för att ett företag lyckas "vinna" i konkurrensen och bli dominerande, betyder det inte att det för evigt kommer att dominera. Istället kommer ständigt bättre rustade konkurrenter att träda fram och utmana det dominerande företaget (Kraus, 2006).

3.2 Outcome Driven Innovation

Outcome Driven Innovation (Ulwick, 2011) är en behovsriktad innovationsstrategi som har 86% lyckade utgångar, fem gånger fler än genomsnittet. Vilka behoven är och hur företag ska identifiera dem har länge diskuterats, och Ulwick menar i ODI att det varken finns en accepterad definition av kundbehov eller ett adekvat sätt att finna de pondeerade latent behoven. På grund av detta tvingas många företag innovera utan att känna till kundbehoven, samtidigt som det antas att det är omöjligt att finna alla latent behov (Ulwick, 2011).

Skillnaden mellan Ulwicks ODI och andra innovationsmetoder med kundbehov i fokus är att ODI utgår ifrån kundens egenidentifierade mätvärden när värde skapas. Dessa är helt enkelt det som kunden själv värderar och mäter i sin verksamhet. Detta gör det enklare att stämma av möjliga innovationer med värde för kund, samtidigt som svårtolkade eller implicita behov inte förekommer. Ett jobb, kundens behov, definieras som det huvudsakliga målet kunden har, eller det problem de försöker lösa i en given situation. Det är alltså inte produkten eller tjänsten som ska förädlas eller förbättras, utan kundens mål som ska uppnås (Bettencourt & Ulwick, 2008).

Kunder har, enligt Ulwick, även emotionella "jobb" vilka de vill ha utförda när du använder en produkt eller en tjänst. Genom att ta reda på dessa jobb kan företag blir bättre och mer effektiva i sin produktdesign, och utveckla sitt värdeerbjudande. Viktigt är som sagt att vara fokuserad på vad kunden verkligen försöker(vill) utföra istället för exakt vad den gör (Bettencourt & Ulwick, 2008).

Ulwick menar vidare att kunden vet med stor precision hur den ska mäta sin egen framgång när den utför ett jobb, och samtidigt är kapabel att kommunicera dessa mätvärden. När detta är föremålet för analys, är det möjligt att hitta kundbehov i marknader som inte tidigare existerar, och produkter och tjänster för att leverera till marknaderna. Ett huvudmål i utvecklingen är att optimera produkter så att kunder med framgång kan utföra en stor del av jobben i konsumtionskedjan relaterade till produkten, t.ex. samlar in information, installera, lära sig, kommunicera med, lagra och underhålla (Bettencourt & Ulwick, 2008).

4 Kontorserbudandet idag

I detta avsnitt utreds fråga 1 ifrån frågeställningen, hur dagens erbjudande ser ut. Utredningen bygger på intervjuer med olika aktörer såsom hyresgästrådgivare, fastighetsvärderare, Skanska och andra fastighetsbolag (se Bilagor 11.1), samt en undersökning av hur fastighetsbolag marknadsför sin verksamhet och vakanta kontor på sina respektive hemsidor (se Bilagor 11.2). För att förstå hur erbjudandet påverkar lönsamheten görs därefter en genomgång av relevanta begrepp och erbjudandets betydelse ur ett fastighetsekonomiskt perspektiv.

4.1 Ett homogent erbjudande

Anställda på Skanska Öresund har vid en direkt fråga ofta inget svar på vad som skiljer Skanska från konkurrenterna, och varför den som är på jakt efter ett nytt kontor bör välja just Skanska. I det fall svar förekommer, handlar det om att Skanska traditionellt har utvecklat fastigheter och tillhandahållit lokaler i bra lägen. I malmöregionen beror detta på att Skanska för flera decennier sedan köpte upp obebyggda fastigheter som sedan visade sig vara "hot spots" (Marknadsansvarig, Skanska Öresund AB). Somliga menar att detta snarare berodde på tur, än på att Skanska besitter en bättre förmåga än konkurrenterna att identifiera och köpa upp mark med potential. Idag är konkurrensen om marken stor, och aktörerna som ägnar sig åt projektutveckling fler (Affärsutvecklare, Skanska Öresund AB).

"Vad som skiljer oss från konkurrenterna ur kundens synvinkel? Ingenting, tror jag"

Fastighetsbranschen är en konservativ bransch som inte direkt är förkippad med innovation och revolutionerande erbjudanden. De viktigaste parametrarna för kunderna är läget och kostnaden, dessa har alltid varit de viktigaste och kommer sannolikt att fortsätta att vara bland de viktigaste. Däremot har det på senare år blivit mer och mer viktigt med parametrar som miljömässig hållbarhet, något som idag betraktas som ett hygienkrav vid kontorsutveckling. Kunderna tar för givet att de får fräscha, flexibla och miljövänliga lokaler, i alla fall när de flyttar till ett nyproducerat kontor (Projektledare, Skanska Öresund AB).

Bilden av kontorsmarknaden som en homogen marknad där kunderna möts av liknande erbjudanden, med villkor som i det närmaste kan betraktas som branschmässiga sedvänjor, bekräftas av oberoende fastighetsvärderare. Det finns ingenting i hyresnivåer, fastighetsvärden eller fastighetsbolagens strategier som tyder på att någon aktör sticker ut eller konkurrerar med annorlunda parametrar eller affärsmodeller (Fastighetsrådgivare, PwC). Hyresnivåerna för likvärdiga lokaler i samma läge skiljer sig inte åt, och för fall där de faktiskt gör det beror det oftast på att hyresvärden har gjort kostsamma specialanpassningar av lokalen, exempelvis att

hyresgästen haft önskemål om särskilt exklusiva ytskikt eller dylikt (Fastighetsvärderare, NaiSvefa).

Även om hyresnivåerna inte skiljer sig åt finns det förstås aspekter och tillägg i erbjudanden som ter sig unika i branschen. Exempel på detta är att NCC använder sig av ett diskussionsunderlag i samtal med potentiella kunder kring deras framtida arbetsmiljö (NCC, 2012), och att Vasakronan, som är kända för att de var först med gröna hyreskontrakt (Marknadsansvarig, Skanska Öresund AB).

Andra svar som uthyrare på fastighetsbolag ger på vad som skiljer dem från konkurrenterna, är exempelvis att förvaltningen är långsiktig vilket ger en trygghet för hyresgästen, och att hyresgäster kan flytta inom fastighetsbolagets bestånd om de växer ur sin lokal. Fastighetsbolag som erbjuder nybyggda kontor framhåller att de kommer tidigt in i processen och att kunden därmed blir mer delaktig i utformandet. Å andra sidan anpassar även långsiktiga förvaltare ofta sina lokaler när nya hyresgäster ska flytta in (Se bilaga 1).

Detta kan kopplas samman med vad fastighetsekonomer avser med strategisk riktning för fastighetsbolag – det vill säga om bolagen sysslar med projektutveckling eller långsiktig förvaltning (Fastighetsrådgivare, PwC). Det är uppenbart i en jämförelse hur lite den strategiska inriktningen hos ett fastighetsbolag syns hos slutanvändaren för en lokal. I följande stycke kommer det också att visa sig att de ovan nämnda konsekvenserna av den strategiska inriktningen hos hyresvärderna tycks vara av liten betydelse, då det är andra parametrar som påverkar kundernas val av kontor. Däremot har byggnadens ålder, vilket ju är en konsekvens av den strategiska inriktningen, betydelse för de parametrar kunderna väljer på, se kap 5.2.

4.2 Kundens parametrar

Vilka är då de parametrar som fastighetsbolagen konkurrerar på, och som kunderna har att ta ställning till i jakten på nya lokaler? För att ta reda på vilka dessa parametrar är, har intervjuer genomförts (se Appendix, bilaga 1). Resultatet av undersökningen redovisas nedan. Diagram 2 visar hur de intervjuade svarat. Samtliga har tagit upp parametrarna läge, hyresnivå, miljömässig hållbarhet och profilering som viktiga för hyresgästen.

- **Läge**

Med läget avses fastighetens läge i staden i förhållande till stadens centrum, kommunikationer, service och andra företag. Det kan också avse lokalens läge i byggnaden.

- **Hyresnivå**

Den totala kostnaden för lokalen spelar en stor roll för hyresgästen. Många respondenter har betonat att detta är viktigt. Hyresgästerna jämför kostnaden i hyra

per kvadratmeter och hyra per arbetsplats. Kostnader för service, energi och vatten kan också skilja sig mellan olika lokaler.

- **Yteffektivitet**

Det har blivit allt viktigare att se till att kontoret kan användas optimalt, därför är lokalens utformning viktig. Ju mindre dödyta, desto mer för pengarna utifrån kundens perspektiv.

- **Miljömässig hållbarhet**

Att lokalen är miljövänlig och energieffektiv har blivit allt viktigare, och idag ser hyresgäster detta som ett hygienkrav. Vissa hyresgäster har dock ännu striktare miljöpolicy än andra, och kräver att byggnaden är miljöcertifierad.

- **Profilering**

Hyresgästen har ett behov av att förmedla sin företagskultur och sitt varumärke genom kontorets utformning. Lokalen ska passa företaget inte bara till ytan utan även på ett emotionellt plan.

- **Parkering**

De flesta hyresgäster förutsätter att det finns parkering i nära anslutning till kontoret. Avsaknad av parkering kan vara ett skäl till att en lokal väljs bort.

- **Mötesplatser**

En del hyresgäster vill att det ska finnas naturliga mötesplatser där personer från olika avdelningar träffas för att utbyta idéer.

- **Inneklimat**

En väl fungerande ventilation och temperaturreglering i fastigheten, liksom möjligheten att reglera detta på ett effektivt sätt kan spela roll. Detta kan skilja sig i byggnader av olika ålder.

- **Skyltläge**

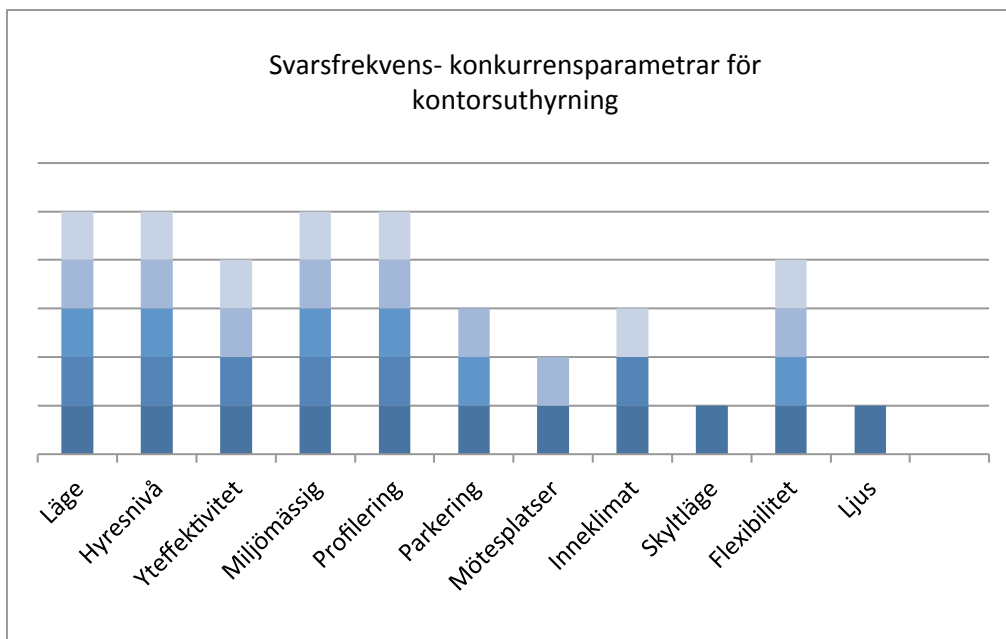
Möjligheten för hyresgästens varumärke att synas utåt kan ha betydelse för vilken lokal som väljs.

- **Flexibilitet**

Något som blivit allt viktigare är lokalens flexibilitet och byggnadstekniska lösningar som gör att det går att förändra lokalen efter förändrade behov i hyresgästens verksamhet.

- **Ljusinsläpp**

Upplevelsen av lokalen som ljus och luftig är viktigt i valet av kontorslokal.



Figur 4, Konkurrensparametrar

4.3 Strategikanvas

Strategikanvasen i figur 5 nedan har tagits fram genom intervjuer med anställda på Skanskas marknadsavdelning.

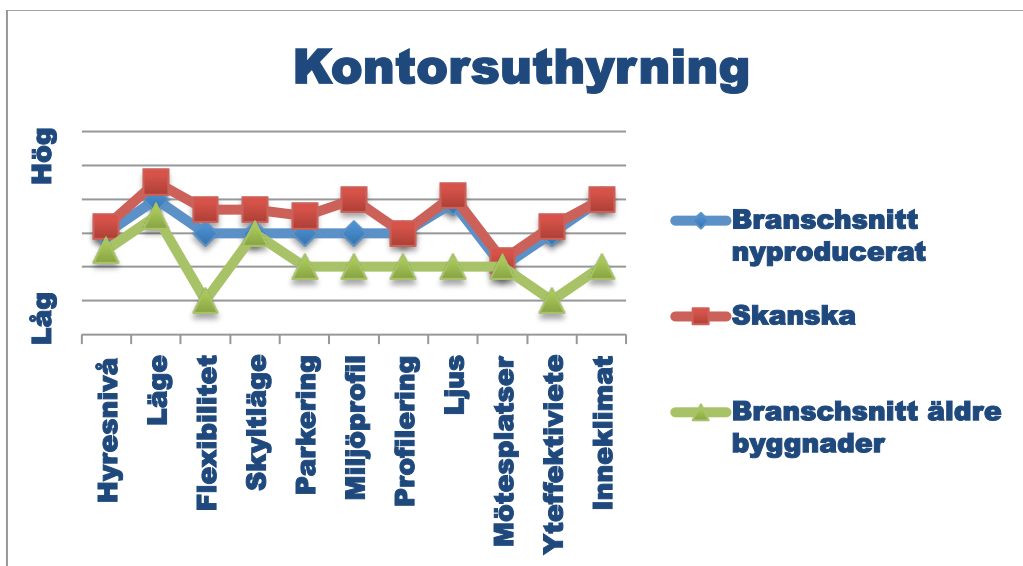
Liksom figuren Konkurrensparametrar (4) ovan antyder, kan parametrarna uppfattas som olika viktiga. De första parametrar som tas upp som svar på frågan vad kunden väljer efter, är oftast läge och hyresnivå. Få fastighetsekonomer har väl undgått det klassiska svaret på vilka tre faktorer som är viktigast för att avgöra en fastighets värde: "Läge, läge och läge". Läge och hyresnivå är inte bara viktiga, utan hänger givetvis också ihop - ett bättre läge ger en högre hyresnivå. Figur 5 är framtagen inom en lokal fastighetsmarknad, där anställda på Skanska har fått jämföra hur Skanskas erbjudande ligger för respektive parameter i förhållande till andra projektutvecklare, och förvaltande bolag med äldre byggnader.

En uppdelning efter nyproducerat, Skanska (vilket ju också är nyproducerat) och äldre byggnader har gjorts i diagrammet. Nyare och äldre byggnader skiljer sig åt i vissa avseenden, såsom flexibilitet, ljusinsläpp och yteffektivitet, mycket beroende på utveckling inom byggbranschen som möjliggjort andra sätt att bygga (Marknadsansvarig, Skanska Öresund AB).

Utifrån diagrammet kan konstateras att Skanska, precis som tagits upp i början av detta kapitel, knappast skiljer sig från andra kontorsutvecklare. Vad gäller läge kan

Från luft till slott

emellertid konstateras att Skanska har bättre lägen och högre hyresnivåer än konkurrenterna, vilket beror på att företaget ägt fastigheter i direkt anslutning till citytunnelns uppgångar, så att höga hyresnivåer har kunnat tas ut. Äldre byggnader som ägs av förvaltande fastighetsbolag kan ligga lite i utkanten, men också mycket bra, exempelvis finns många attraktiva kontorslokaler längs gågatan och vid stortorget i Malmö. Att Skanska sticker ut beror till stor del på historiskt uteslutande bra lägen och höga krav från investerare, vilket leder till en restriktiv inställning. Härvid bör uppmärksammas att eftersom fastighetsmarknader är lokala och av olika karaktär har respondenterna vid behov avgränsat sig och relaterat till jämförbara fastigheter i centrala Malmö. Kanvasen i stort kan emellertid anses ge en generell överblick av hur konkurrensparametrarna förhåller sig mellan de olika kategorierna (Marknadsansvarig, Skanska Öresund AB).



Figur 5, Strategikanvas i dagsläget

4.4 Erbjudandets framförande

I föregående avsnitt har det redogjorts för vilka parametrar fastighetsbolagen konkurrerar på och hur erbjudandet till kunden ser ut. Vilka kanaler använder då företagen för att nå ut till kunderna och hur ser kundrelationerna ut? Skiljer detta sig mellan olika företag? Dessa frågor kommer vi gå närmare in på nedan.

Kanalerna som fastighetsbolag använder för att nå potentiella kontorshyresgäster är vanligen via hemsidor, telefon och annonsering i dagstidningar. När en lokal blir vakant kartläggs dess användningspotential och egenskaper, uthyraren funderar över vilka som skulle kunna vara typiska kunder, och utifrån hyresnivån avgörs hur mycket resurser som kan läggas på en eventuell hyresgästanpassning. Därefter läggs lokalen ut på företagets hemsida och lokalförmedlingsidor, annonser tas fram och

Från luft till slott

eventuella potentiella hyresgäster kontaktas per telefon (Isaksson och Svensson 2011). Skanska arbetar på liknande sätt med sina projekt. I initiala skeden av säljprocessen är det vanligt med telefonkontakt, som sedan övergår i fysiska möten. Det är av stor vikt för Skanska att träffa potentiella kunder tidigt i projektutvecklingsprocessen, eftersom Skanska så långt det är möjligt vill ha lokalerna uthyrda innan byggnation påbörjas. Ett externt företag har anlåtats av Skanska för att söka efter hyresgäster, då detta arbete upplevs som tidsödande (Marknadsansvarig, Skanska Öresund AB).

En skillnad mellan projektutvecklare och förvaltande bolag är att kunderna inte själva hör av sig lika ofta, vilket sannolikt beror på att Skanskas varumärke är förknippat med byggverksamhet. Även om det har skett en viss ökning de senaste åren av dem som hör av sig, så vet många inte att Skanska erbjuder lokaler. Uthyrningsarbetet är därför i stor utsträckning uppsökande (Marknadsansvarig, Skanska Öresund AB).

Att ställa frågor kring kundens behov är något som de flesta fastighetsbolag gör redan vid det första samtalet med kunden. För erfarna uthyrare ställs dessa frågor på rutin, och berör sådant som vilket behov kunden har av parkering och vilket läge som önskas (Isaksson och Svensson 2011). Det gäller att skapa sig en bild av kundens verksamhet, och det därmed sammanhängande behovet. Detta görs genom att läsa på om företaget på hemsidan och genom att prata med den som är ansvarig för lokaler hos kunden. Processen för att utreda kundens behov är inte standardiserad eller uppbyggd efter någon särskild mall varken på Skanska (Marknadsansvarig, Skanska Öresund AB), eller hos de flesta andra fastighetsbolag heller (Isaksson och Svensson 2011).

Anpassning av lokalen efter en hyresgäst innebär normalt att kunden får välja ytskikt, köksinredning och dylikt. Kunderna har sällan någon uppfattning om hur lokalen bör utformas invändigt för att bäst stödja verksamheten. Ofta relaterar de tillbaka till egenskaper hos ett tidigare kontor för att beskriva sina önskemål i termer av vad som saknades respektive fungerade bra. Ibland förekommer det att kundens budget inte räcker till i slutet av ett projekt, vilket kan leda till att planer för kringmiljön kring kontoret rationaliseras bort, och i slutändan dra ner helhetsintrycket av lokalen (Marknadsansvarig, Skanska Öresund AB).

På Malmömarknaden växer andelen kunder som väljer att anlita en hyresgästrådgivare. Detta är konsulter som hjälper kunden med genomsökning och val av potentiella lokaler. En nackdel med dessa är att uthyraren inte får en första direktkontakt med kunden, och att konsulten styr urvalsprocessen. Hyresgästrådgivare kan ibland vara ensidigt fokuserade på att minimera kostnaden för lokalen, vilket gör det svårare för ett fastighetsbolag att lyfta fördelarna med sina projekt. Vad som emellertid är positivt är att de ofta har en bättre förståelse än

kunden för de avtalsmässiga frågorna, vilket underlättar (Marknadsansvarig, Skanska Öresund AB).

4.5 Erbjudandets betydelse ur ett fastighetsekonomiskt perspektiv

Detta stycke ämnar ge en kort introduktion till hur fastighetsbolag värderar fastigheter, och sätta det i relation till ett differentierat erbjudande.

Ett fastighetsbolag som avser att värdera en kontorsfastighet för att bedöma om den är en god investering eller inte gör vanligen detta genom att diskontera de framtida kassaflöden som fastigheten beräknas inbringa. Intäktsdelen i kassaflödena beror helt och hållet på hur lokalernas hyresnivå och uthyrningsgrad prognostiseras. För att få kassaflödet, vilket brukar benämnas fastighetens *driftnetto*, dras uppskattade kostnader för drift- och underhåll bort. Driftnettot diskonteras sedan med en kalkylränta som uttrycker förräntningskravet, eller alternativkostnaden för kapital. Ett förvaltande fastighetsbolag jämför sedan det uträknade värdet med fastighetens pris, medan en projektutvecklare jämför med kostnaden för att färdigställa kontorsfastigheten (mark- och byggkostnader etc) (Mäklarsamfundet och Lantmäteriverket 2008).

För ett fastighetsbolag är det således möjligt att laborera med posterna ovan för att öka fastighetens värde och företagets vinst. Hyresnivån och uthyrningsgraden är viktiga poster som naturligtvis påverkas i stor utsträckning av hur kunden uppfattar erbjudandet. Ett erbjudande som skiljer sig och uppfattas positivt kan innebära att fastighetsbolaget lyckas locka till sig fler hyresgäster och därmed uppnår en högre uthyrningsgrad än konkurrenterna. Samtidigt måste potentiella intäktsökningar naturligtvis sättas i relation till kostnaderna för att utveckla och ta fram ett differentierat erbjudande.

5 Varför så lika?

Detta kapitel ämnar svara på frågan varför erbjudandet i branschen ser ut som det gör (Frågeställning 2). Som vi sett i tidigare kapitel är branschen tämligen likriktad. Varför marknadsför sig fastighetsbolag på samma sätt, och varför pratar man i termer av att uppfylla hygienkrav? Varför betraktas lokalen så okritiserat som en kostnadspost, både av hyresgäster och av flera aktörer i branschen? Nedan skall det visa sig att förklaringen till detta kan finnas både i traditioner och i avsaknad av ekonomiska incitament för differentiering. Andra förklaringar är att det saknas kunskap om kopplingen mellan människors prestation och fysisk miljö, och att mångfalden av frågor kopplat till arbete gör frågan komplex.

5.1 Kunskapsglapp

Det finns ett behov av att kunna visa för kunderna att ett nytt kontor kommer att kunna förbättra de anställdas produktivitet och göra skillnad på flera plan, men det är svårt eftersom det handlar om mjuka parametrar som ofta inte kan kvantifieras (Marknadschef Skanska Öresund, Köpenhamn). De som menar att den fysiska miljön verkligen har betydelse för människors och organisationers framgång har sällan samverkat med arkitekter och utvecklare av kontor, för att undersöka hur detta kan gå till och därmed uppnå framgång i realiteten. Det pågår just nu ett lärande i branschen om hur ett företag påverkas av kontorets utformning (Marknadschef på projektutvecklingsföretag, 2012).

Judith Heerwagen, doktor i miljöpsykologi, menar att det finns ett bristande intresse för, och kunskap om, kopplingen mellan kontorsmiljöer och människors prestation på arbetet. Enligt henne har *“mer tid och kreativitet ägnats åt utformningen av naturliga livsmiljöer för djur i djurparker, än för att skapa bekväma kontorsutrymmen för människor”* (Heerwagen, 2004).

Designers och hyresgästrådgivare ser den fysiska miljön som en avgörande faktor för organisationers framgång. Ledarskapsspecialister och organisations-psykologer talar däremot mycket sällan om den fysiska miljön och dess betydelse för en organisation (Heerwagen, Beach och Mitchell 1985). 20 år efter Heerwagen et. als undersökning av hur arbetsplatsen påverkar anställdas prestation är intresset för frågorna i princip oförändrat. En genomgång av forskning och teori på området pekar på tre möjliga förklaringar till detta. Dels vår perception som tenderar att fokusera mer på människorna omkring oss än på den fysiska miljön. Det är ett djupt rotat mänskligt beteende att ständigt analysera människorna runtomkring för att avgöra på vilket sätt de kommer att påverka. Är det en vän eller fiende? Kan jag lita på personen? Den typen av frågor har alltid dominerat människans upplevelse, framför de rumsliga aspekterna av tillvaron (Kampschroer & Heerwagen, 2005).

I Maslows behovstrappa från 1945 där olika mänskliga behov rangordnats hierarkiskt, hamnar den fysiska miljön på den lägsta nivån. Behov på högre nivåer är sociala och psykologiska behov som samhörighet och uppskattning. En annan liknande teori är Hertzbergs uppdelning i hygienfaktorer och motivationsfaktorer, där "arbetsförhållanden" faller under hygienfaktorer. En hygienfaktor kan aldrig fungera som motivation, utan endast som något som kan skapa missnöje om det inte är uppfyllt (Kampschroer & Heerwagen, 2005).

En annan förklaring är Hawthorne-experimenten, som genomfördes på 1920-talet av Elton Mayo (Kampschroer & Heerwagen, 2005), och som lade grunden till Human Relations, en av fyra teorier i klassisk organisationsteori (Blomé, 2009). Experimenten syftade till att undersöka hur den fysiska miljön påverkar arbetskapaciteten. Experimentet utfördes på en fabrik med telefонтillverkning, och en grupp kvinnor sattes att arbeta i ett separat rum med att sammanfoga komponenter. Experimentet visade att arbetskapaciteten ökade, vare sig ljusnivån var undermålig eller optimal för att utföra uppgifterna. Detta har tolkats som att den fysiska miljön har liten betydelse för arbetskapaciteten, och att mänskliga faktorer är betydligt viktigare. En annan slutsats som drogs av experimentet är att arbetskapaciteten ökar för att deltagarna vet att de testas, och vill tillfredsställa undersökaren, vilket har kommit att kallas Hawthorne-effekten (Kampschroer & Heerwagen, 2005).

Experimentet har alltså tolkats som att den fysiska miljön är betydelselös för organisationers prestation. Dock skulle experimentet kunna tolkas på motsatt vis, att en större känsla av att chefernas närvaro och att experimentet utfördes i ett litet rum kan ha underlättat socialt, att det kan ha uppstått en bättre kommunikation och tyst inläring. Att den fysiska miljön kan ha påverkat utkomsten har dock aldrig tagits upp i berättelser om experimentet (Kampschroer & Heerwagen, 2005).

"Ingen skulle köpa en bil i kilopris, men för kontor är det självklart att betala i kronor per kvadratmeter"

5.2 Tradition

I fastighetsbranschen finns ett tydligt kostnadsfokus hos såväl projektutvecklare som fastighetsförvaltare. Lokalen betraktas som en kostnadspost både av kunder och av aktörerna i branschen. När en kund väljer vilket kontor den ska flytta till baseras detta till stor del på kostnaden per kvadratmeter, förutsatt att lokalerna har relativt lika läge och är byggda ungefär samtidigt. Kunden ser inte värdet av kontoret som helhet på samma sätt som om det vore en bil som skulle köpas – *"Ingen skulle köpa en bil i kilopris, men för kontor är det självklart att betala i kronor per kvadratmeter"* (Marknadschef på projektutvecklingsföretag 2012). Erbjudandet i sig och hur branschen framför det lägger ofta grunden till att kunder utbildas i ett sätt att se på en vara, hur erbjudandet ska vara utformat och marknadsföras (Kim & Mauborgne, 2005).

Från luft till slott

I en hyresförhandling diskuteras kontoret utifrån ett hyresavtal med ett för branschen standardiserat utseende. Kontoret är färdigställt till "stoppstandard", det vill säga så långt att kunden själv ska kunna välja önskade ytskikt, köksutrustning och dylikt. Eftersom kontorsprodukterna både är likartade till sin karaktär och kostnaderna enhetligt redovisade i ett hyresavtal är det enkelt för kunden att jämföra mellan olika kontor och fatta beslut utifrån detta. Marknadshyran blir därigenom ett avgörande nyckeltal som "sätter taket" för projektutveckling och byggverksamhet, vilket leder till ett starkt kostnadsfokus även här (Marknadsansvarig, Skanska Öresund AB).

Synen på lokalen som en kostnadspost har bidragit till rutiner och förhållningssätt inom branschen som upprätthålls av tradition. Lika självklart som det är för kunden att titta på marknadshyran är det för projektutvecklare och byggentreprörer att utgå från denna i sina kalkyler. Fokus läggs vid att minimera kostnaden för projektutveckling, givet den befintliga marknadshyran. Detta har lett till att den innovation och produktutveckling som sker inom branschen är fokuserad på produkten och på byggnadstekniska lösningar, snarare än på att utveckla erbjudandet. Det sker mycket lite återkoppling från slutanvändaren till Skanskas byggverksamhet, vilket leder till att erbjudandet mycket väl kan innehålla saker som egentligen inte alls efterfrågas. Byggverksamheten, som omsatte 128 miljarder 2010, har en marknadsavdelning med endast två anställda. Detta tyder på att det finns ett annat sätt att se på kunden och användarens roll i produktutvecklingen jämfört med hur det ser ut i industrin (Konceptkoordinator, Skanska Sverige AB).

Prisjämförelsen hos hyresgästerna upprätthålls genom ett likartat erbjudande som bygger på väletablerade parametrar, samtidigt som projektutvecklare fortsätter att ta marknadshyran för given i kalkyler. På så vis består traditionen av kostnadsfokusering i branschen. Detta får till följd att en utveckling av erbjudandet också måste innebära en utveckling av hela marknaden, samt en utveckling av kundens perception av vad ett erbjudande i branschen är, och på vilken basis det skall utvärderas (Affärsutvecklare, Skanska Öresund AB).

Även på investerarsidan finns lite förståelse för kontoret som en utvecklingsbar produkt med innovationspotential. Kontorsfastigheter ses ofta som stabila lågriskinvesteringar med lägre avkastningskrav än andra tillgångsslag. Flera undersökningar där myndigheter och fastighetsinvesterares kriterier för fastigheters prestanda (real estate performance measurements) kartlagts under 1990-talet visar att endast i undantagsfall tas kriterier rörande fastighetens nytta för kundens anställda och verksamhet upp. I en undersökning där 22 fastighetsportföljchefer kriterier jämfördes fanns inte ens en mening som behandlade ämnet. En framtidsprognos för 2010 som genomfördes 2004 tog upp ämnet i en av åtta identifierade trender, "The Changing Nature of Work and the Workplace". Utgångspunkten var här helt och hållet att företag eventuellt kunde minska sina kostnader genom att äga fastigheten istället för att hyra den. Att det saknas mått

rörande fastighetens nytta för kunden som är allmänt accepterade i branschen leder till att lokalen ses som en overheadkostnad, som så långt det är möjligt ska minimeras (Kampschroer & Heerwagen, 2005).

5.3 Historiska vinster och planmonopol

En annan orsak till ett homogent utbud på kontorsmarknaden, kan helt enkelt vara att aktörerna har saknat ekonomiska incitament för att differentiera produkten. I Malmö har projektutveckling under en längre tid varit en lukrativ verksamhet. Antalet utvecklingsfastigheter har varit begränsade, och för den som har ägt sådana med potential har utveckling varit mycket lönsam. Sysselsättningstillväxten har också varit större än riksgenomsnittet i Malmö, vilket har inneburit en växande efterfrågan på kontor (Affärsutvecklare, Skanska Öresund AB).

Att det under relativt långa perioder går att göra stora vinster på projektutveckling hänger samman med fastighetsmarknadens cykliska natur. Det är svårt för projektutvecklare att över tid ständigt ”pricka rätt” och producera precis så mycket kontorsyta som marknaden kan svälja. Detta beror i sin tur på svårigheten att förutspå utvecklingen av ett stort antal parametrar som påverkar marknaden, samt trögheten i att reglera utbudet av kontorsyta eftersom byggprojekt ofta tar flera år. Antag att det plötsligt uppstår en ökad efterfrågan på kontorslokaler. På kort sikt kan det inte byggas tillräckligt mycket för att möta en plötsligt ökad efterfrågan, vilket leder till att hyrorna stiger. Om investerarna har adaptiva förväntningar, och tror att den nya hyresnivån är beständig, så kommer fastighetspriserna att stiga. Detta leder i sin tur till investeringar i ytterligare nybyggnation. Ett ökat utbud på hyresmarknaden leder emellertid till vakanser eller att hyresnivån sjunker. De adaptiva förväntningarna leder därmed till att fastigheterna i slutändan tappar i värde. På det här viset uppstår cykler på marknaden (Geltner & Miller, 2007).

Om aktörerna istället har rationella förväntningar kan de förutse precis hur mycket efterverkningar den ökade efterfrågan på hyreslokaler kommer att få i termer av nybyggnation. De inser att hyresnivåer inte kan fortsätta att stiga i samma takt, eftersom det kommer att byggas nytt som sväljer efterfrågan. En utmaning för aktörerna på fastighetsmarknaden är att hålla koll på marknaden och konkurrenterna, samt att förutspå möjliga efterverkningar. I verkligheten har investerare förväntningar som ligger någonstans mitt emellan rationella och adaptiva, vilket leder till att mer eller mindre kraftiga cykler alltid uppstår (Geltner & Miller, 2007).

En annan omständighet som påverkar fastighetsbolagens projektutveckling är att denna begränsas av politiska beslut. Kommunen har monopol i att fatta beslut om vilken mark som får bebyggas med kontorsfastigheter, då förändringar av markanvändning och bebyggelse är reglerat av en omfattande lagstiftning. En av dessa är Plan- och bygglagen, PBL. Denna lag innebär bland annat att kommunen beslutar om bygglov, och har rätten att besluta var, när och hur en detaljplan ska

upprättas. Detaljplaner styr markanvändningen och krävs alltid i tätorter med sammanhållen bebyggelse (Kalbro 2007).

Detaljplanen innehåller bestämmelser om markens användning, inom vilken tid byggnation ska genomföras, exploateringsgrad och ibland detaljer rörande byggnadens utformning. Om en detaljplan inte redan finns är det mycket vanligt att projektutvecklare deltar i planarbetet tillsammans med kommunen. Detta sker då genom ett så kallat genomförandeavtal, som kan se olika ut beroende på om kommunen eller byggherren äger marken från början. För fall när kommunen äger marken har kommunen normalt en markanvisningspolicy med bestämmelser om hur byggherrar ska utses, och påverkar därmed vem som ges möjlighet att bygga (Kalbro 2007).

Att kommunen fattat beslut om mindre tillåten byggnation av kontorsfastigheter än vad som svarar mot efterfrågan på marknaden, eller att marknadsläget i allmänhet är gynnsamt, kan innebära att projektutvecklare som sitter på mark i bra lägen planlagd för kontorsbyggnation saknar incitament att differentiera erbjudandet. En fastighet i ett bra läge kan under dessa omständigheter liknas vid en monopolsituation. Det är heller inte ovanligt att det på monopolmarknader saknas en tydlig produktdifferentiering, eftersom de ekonomiska incitamenten saknas (Lektor i fastighetsekonomi, Lunds tekniska högskola).

5.4 Förflammande komplexitet

Trots tradition och en historisk syn att den fysiska miljön endast utgör hygienkrav, finns det idag en stor medvetenhet om att kontoret har betydelse för en organisation och dess anställda. Vi har intervjuat ett antal aktörer på uthyrningssidan (se bilaga 1). För tio-femton år sedan, under IT-boomen, fanns ett synsätt att kontoret var utdöende, alla skulle arbeta hemifrån via dator och de anställda behövde inte träffas. Detta har visat sig vara en felaktig förutsägelse, i själva verket anses mötet mellan människor viktigt och ett välutformat kontor är nödvändigt för en fungerande kommunikation mellan anställda (Marknadschef, Projektutvecklingsföretag)

Idag pågår ett lärande inom branschen för att förstå på vilket sätt kontoret påverkar människors arbete. Frågan är emellertid komplex, eftersom alla kontorshyresgäster har olika behov och det finns många olika perspektiv att ta hänsyn till. Det kan handla om på vilket sätt kontorets fysiska utformning kan stödja företagets organisation och ses som ett produktionsmedel, eller hur ett företags image kan förmedlas genom lokalen. Att olika avdelningar och individer inom en organisation har olika arbetssätt och prioriteringar ökar komplexiteten ytterligare. Arbetsplatsutformning involverar flera discipliner: alltifrån ergonomi, organisationspsykologi och marknadsföring till

"Du orkar inte ta in och värdera alla parametrar, så du gör det enkelt för dig och räknar på kvadratmetrar som du alltid har gjort"

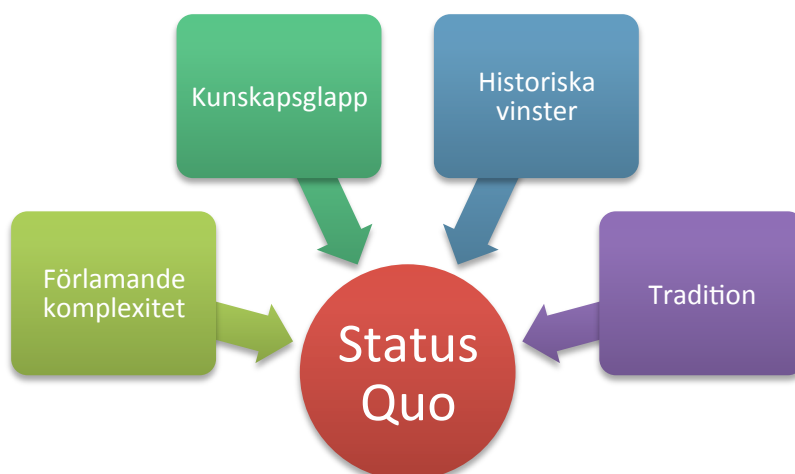
installationsteknik, och det kommer ständigt nya rön och synsätt. Detta gör det svårt för kontorsutvecklare att få en överblick och att avgöra vad erbjudandet till kunden bör innehålla. Komplexiteten upplevs förlamande, eller som en marknadschef på ett större projektutvecklingsföretag uttrycker det: *”Du orkar inte ta in och värdera alla parametrar, så du gör det enkelt för dig och räknar på kvadratmetrar som du alltid har gjort”*.

Det har förekommit att konkurrenter har varit först ut på marknaden med liknande koncept som även Skanska har övervägt att erbjuda. Detta beror naturligtvis dels på att det är svårt att välja vilka ideér som bör tas vidare, men också på ett traditionellt motstånd mot risktagande inom Skanska. Det finns en önskan om att vara ”säker på att det är rätt” innan nya erbjudanden presenteras på marknaden och en önskan om att bygga upp kunskap först (Marknadsansvarig, Skanska Öresund AB).

En annan svårighet ligger i att utifrån detta komplexa område skapa det ”unika”, och att skydda detta. Det finns ett motstånd mot att utveckla lösningar som kan kopieras av andra aktörer. Det går inte att patentera en god arbetsmiljö på samma sätt som en särskild design kan skyddas (Lektor i fastighetsekonomi, Lunds tekniska högskola).

5.5 Sammanställning av hinder

Nedan ses en sammanställning av de hinder som konstaterats för en vidareutveckling av erbjudandet. Dessa har verifierats i samarbete med såväl Marknadsansvarig som Affärsutvecklare på Skanska Öresund AB. Tankegångarna att kunder utbildas i ett sätt att se på hur erbjudandet ska se ut, och sen har svårt att se förbi detta, stöds också av Kim och Mauborgne. De historiska vinsterna kan sägas leda till brist på en brinnande plattform, en term inom förändringsledning. En brinnande plattform är något som ledare pekar på för att visa att förändring är nödvändig, till exempel förluster inom företaget (Economist Intelligence Unit, 2009).



Figur 6, Varför så lika - Sammanställning

6 Kontorserbudandet imorgon

I tidigare kapitel har erbjudandet på kontorshyresmarknaden beskrivits och förklarats. Nu ställer vi oss frågan vad ett företag kan göra för att differentiera detta erbjudande. I kapitel 7 och 8 har vi som mål att ge förslag på möjliga sätt att utveckla erbjudandet och därigenom besvara studiens tredje frågeställning. Kapitlet inleds med att klargöra behovet av förändring, och förutsättningar för att lyckas med en sådan.

6.1 Varför behövs förändring?

Ett företag som har en god lönsamhet i nuläget kan på bara några år reduceras till ett företag som kämpar i en hård konkurrens där små marginaler tvingar ner lönsamheten, vilket har setts i många branscher. Genom att i huvudsak imitera konkurrenterna, jämföra erbjudanden och konkurrera på pris är det vanligt att vinster med tiden eroderas. Ju större denna trend är i en bransch, desto större möjlighet finns det dock för värdeinnovation. Det är ledningens ansvar att inte enbart fokusera på historiska mått såsom lönsamhet, marknadsandel och vinst, utan att också lägga kraft på det som kommer stå för framtidens tillväxt (Kim & Mauborgne, 2005). Det är framtidens erbjudande detta kapitel kommer att behandla.

6.1.1 Läge för en annan syn på läge

Situationen på Malmömarknaden har förändrats eftersom många goda lägen redan har exploaterats, samtidigt som kommunikationer har byggts ut. Detta har lett till ett ökat antal attraktiva lägen i staden, men också till fler konkurrerande projekt. Liknande situationer uppstår i andra städer, stadsbilder förändras precis som utbudet på mark och efterfrågan på kontorslokaler (Marknadsansvarig, Skanska Öresund AB).

Skanska har historiskt haft mycket bra lägen, vilket också har varit nödvändigt för att få kalkylerna att gå ihop och för att hålla investerare nöjda. Det går emellertid inte att förlita sig på historiska lyckoträffar, varje projekt och läge är unikt och kan inte upprepas. Lägesfördelen för ett specifikt företag ter sig väldigt osäker i framtiden, eftersom kompetensen att hitta bra lägen inte kan hänföras till ett specifikt företag (Marknadsansvarig, Skanska Öresund AB).

Det finns enligt Skanska en möjlighet att andra konkurrensparametrar i framtiden kommer att bli jämställda med lägesparametern, vilket kommer att utvärderas vidare i senare delar av studien. Det finns därför skäl att fundera över hur produkten kan utvecklas så att denna utnyttjas till sin fulla potential, även i tider när det går bra och trots att företaget äger fastigheter i bra lägen (Affärsutvecklare, Skanska Öresund AB).

Ett exempel på att andra parametrar än läge har blivit viktigare är att Skanska i Köpenhamn erbjudit lokaler i utkanten av centrum och lyckats locka kunder från de bästa lägena mitt i city. En stark konkurrensfördel var effektivare, bättre och mer moderna kontor, som kunde konkurrera med det befintliga beståndet i city vilket i detta fall stod för den största konkurrensen. Skanska appellerade i sin marknadsföring till företagets framgång. Genom att jämföra de mervärden det innebär att kontoret ligger centralt, med närhet till shopping och service, med att ha ett modernt och hälsosamt kontor med gott inneklimat som ökar personalens produktivitet, lyckades Skanska övertyga företagen om att flyta till sämre lägen (Marknadschef Skanska Öresund, Köpenhamn).

6.1.2 Konkurrensen tätnar

Skanska känner av en ökad konkurrens inom projektutveckling i Malmö. Företaget har tidigare varit en långsiktig förvaltare av fastigheter, men projektutveckling med en kort förvaltningshorisont eller omedelbar avyttring ger högre vinster. Detta har observerats även av andra, varför fler aktörer har etablerats på marknaden. Ett ökat utbud av utvecklingsbar mark innebär att om alla realiserar sina byggplaner finns det en risk att det uppstår ett överutbud. Detta kan i sin tur leda till att fastighetsbolagen tvingas välja mellan att ge hyresrabatter eller en högre vakansgrad (Affärsutvecklare, Skanska Öresund AB).

Hittills har fastighetsbolagen försökt att på olika sätt konkurrera genom miljöprofilering. Idag är det i det närmaste ett hygienkrav att nybyggda fastigheter är miljömärkta, vilket gör att detta inte längre får lika stor betydelse för kunderna i valet mellan olika lokaler (Affärsutvecklare, Skanska Öresund AB). När konkurrensen ökar blir det viktigare att kunna erbjuda en produkt som skiljer sig. Behovet av detta har tidigare inte varit lika stort, eftersom nästan alla kontor på marknaden har blivit uthyrda till en marknadsmässig hyra (Marknadsansvarig, Skanska Öresund AB).

6.2 Förutsättningar för att lyckas

I avsnittet *Varför så lika*, identifierades ett antal orsaker till det homogena erbjudandet på kontorshyresmarknaden. Vid en analys av dessa orsaker kan det konstateras att vissa utgör direkta hinder som behöver överbryggas för att lyckas med ett nytt erbjudande. Synsättet att kontoret är en overheadkostnad av liten betydelse för en verksamhet är ett sådant hinder, som finns både hos kunder och hos aktörerna i branschen. Detta måste överbryggas genom en klar och tydlig kommunikation till kunderna om att motsatsen gäller, och en pedagogisk, enkel och tydlig beskrivning av hur kontoret och dess utformning faktiskt påverkar företaget på flera plan (Marknadschef Skanska Öresund, Köpenhamn).

Den upplevda komplexiteten måste också hanteras. Trots att det är många parametrar inblandade och att dessa inte alltid är kvantifierbara, är det nödvändigt

att *våga välja* ett antal parametrar att innovera kring. Alla utvecklingsprojekt innebär risker, och detta är något som kan upplevas obehagligt för personer som ogillar risker. Men att inte agera, att helt enkelt avstå från att försöka differentiera sitt erbjudande, innebär i sig en risk. Genom att ge verktyg för att kunna identifiera de bästa av alla de möjligheter som finns, syftar Blue Ocean-metodiken att minimera de risker som är förenade med framtagandet av ett nytt erbjudande (Kim & Mauborgne, 2005).

Författarna till Outcome Driven Innovation menar att företag genom att genomsyras av de tankar som denna innovationsmetodik förespråkar kan lyckas med över 80 % av sina innovationsprojekttill skillnad från den normala ration på ungefär 20% lyckade projekt (Ulwick, 2011). Utan att hävda att det vi kommer att föreslå på något sätt är riskfritt, har dessa två teorier verktyg för att åtminstone sänka risken – och för att innovera något överhuvudtaget. De hävdar dessutom att decennier av forskning på lyckade företag ligger bakom. Även om kausaliteten i detta samband kan, och bör, ifrågasättas har vi ändå valt att arbeta med dessa verktyg och tankegångar. Detta i ett försök att ta fram ett differentierat erbjudande på kontorshyresmarknaden.

Anställda på Skanska säger att de vill vara säkra på att de väljer rätt innan de ändrar sitt erbjudande, att det krävs tid för att lära sig och förstå vad som kommer att bli viktigt i framtiden. De menar dock att det i dagsläget görs saker av tradition, som inte ifrågasätts (Affärsutvecklare, Skanska Öresund AB). Osäkerhet kan emellertid utnyttjas till ett företags fördel, genom att anamma ett *entreprenöriellt mindset*. I boken "The Entrepreneurial Mindset" (MacMillan & McGrath, 2000) beskrivs hur företag kan dra nytta av att en bransch har skaffat sig sedvänjor och traditioner som pågått så länge att de tas för givna – med rätt synsätt innebär detta bara en större potential att kunna utveckla erbjudandet.

Personer som lyckats som entreprenörer besitter karakteristika och förhållningssätt som även stora företag med en sedan länge etablerad organisationsstruktur bör tillägna sig och utnyttja. En typisk entreprenör söker ständigt och passionerat efter nya möjligheter. Ofta för de ett register över intressanta möjligheter, för att agera på dessa när omständigheterna är de rätta. De fullföljer dessutom möjligheter med enorm disciplin, men undviker att trötta ut sig med att undersöka varenda liten idé. Gemensamt är att de fokuserar på genomförande istället för att analysera ideér till döds, men är öppna inför förändringar som kan innebära att de måste ändra riktning. Entreprenörer som lyckats väl är även duktiga på att engagera och dra nytta av sitt nätverk och människor i sin omgivning, för att nå dit de vill (MacMillan & McGrath, 2000).

Låt oss nu säga att "mindsetet" är på plats och att vi förflyttar vårt fokus till ett mer implementationsmässigt plan, där andra typer av utmaningar måste hanteras. En

förusättning för att kunna erbjuda genomtänkta kundanpassade lösningar, vilket det är frågan om här, är givetvis en god förståelse för kundens verksamhet. Detta kan ibland vara en utmaning, dels på grund av komplexiteten, men också eftersom kunden ibland inte själv vet vad den behöver.

Tydliga exempel på detta är bland annat en djupgående undersökning som syftade till att utvärdera arbetsplatsers effekt på organisationers effektivitet (Kampschroer & Heerwagen, 2005), vid namn Workplace 2020, initierat av US General Services Administration i USA. Projektet, där kontor hade sammansatts av experter och utvärderades med hjälp av Balanced Scorecard, resulterade i insikter om brister i organisationen snarare än om arbetsplatsen som sådan. Strategiska och organisatoriska frågor måste således vara utredda innan kontoret utformas, annars kan både utvärderingar av kontoret och förslag till lösningar bli fatala misslyckanden.

Liknande resonemang förs av kontorsexperten Gina Berndt, som i artikeln "*8 Keys To Creating An Office Where Ideas Flow*", tar upp fem avgörande kriterier som måste vara uppfyllda för att arbetsplatsen ska kunna stödja organisationens framgång. Först och främst krävs att organisationen har en tydlig vision, det vill säga medarbetarna måste veta vart de är på väg. Lika väl krävs en positiv kultur, ett tydligt ledarskap, talang samt ekonomisk ansvarskänsla. Om dessa fem kriterier är uppfyllda kan utformningen av ett kontor göra oerhört mycket nytta i ett företag (Berndt, 2012).

6.3 Vägen mot nya marknader och fler kunder

I denna del försöker vi överkomma de hinder mot förändring som tidigare analyserats. Genom att strukturera möjligheter och trender och att se de gemensamma nämnarna bakom dessa, kommer komplexiteten att minska. Samtliga förslag till förändringar kommer att vara av övergripande karaktär och därmed applicerbara i många projekt. Målsättningen är att skapa en enhetlig bild av ett företag internt och externt och därmed fokusera de olika projekten kring vissa gemensamma nämnare. Kunskapsglappet mellan olika discipliner har redan idag börjat luckras upp, vilket vi kommer att visa i senare kapitel. Företagen har börjat intressera sig för kontorets betydelse för en verksamhet. I takt med att erbjudandet förändras i en värdeadderande anda, och exempel på detta kan visas, är det troligt att kunderna utbildas i ett nytt synsätt på kontoret.

Med målet att differentiera erbjudandet har empiri använts i enlighet med de sex vägarna från Blue Ocean Strategy. Tankar från Outcome Driven Innovation kommer speciellt in i delen *Fokus på bättre verksamhet*. Detta, i kombination med fylla i ett nytt ERRC-ramverk och en ny Strategikanvas, kommer att ge förslag på sätt att differentiera erbjudandet. Inga tydliga strategiska grupper har observerats i branschen, det vill säga det har konstaterats att värdekurvan i det närmaste ser identisk ut för företagen i branschen. På grund av detta är det svårt att analysera

Från luft till slott

fördelarna med olika strategiska gruppers erbjudande, samtidigt som vi tänker oss att målet att differentiera erbjudandet underlättas.

I syfte att besvara frågeställning 3 har de sex vägarna utnyttjats och följande möjligheter identifierats:

Tabell 2, De sex vägarna och möjligheter

De sex vägarna	Möjligheter kontorshyresmarknaden
Se igenom komplementära produkter och erbjudanden	Kontoret – en del av helheten
Se igenom kedjan av köpare	Fokus på bättre verksamhet
Se igenom funktionella och emotionella tilltal till kunden	Känslor för kontor
Se igenom tid och trender	Ett förändrat arbetssätt
Se igenom alternativa branscher	
Se igenom strategiska grupper inom branschen	

Det är vanligt förekommande att företag utnyttjar en eller två av vägarna för att uppnå nytt marknadsutrymme; emellertid har möjligheter uppenbarats i ett flertal av de sex vägarna, varför vi väljer att utreda och analysera de som ter sig ha störst underlag och potential efter utförda intervjuer och observationer. Detta är också den metod som förespråkas i Blue Ocean Strategy (Kim & Mauborgne, 2005).

Innan vi går in djupare in på de olika förslagen till differentiering, vill vi uppehålla oss vid begreppet icke-kunder, och vilka dessa kan vara på kontorshyresmarknaden. Enligt Blue Ocean är det nämligen genom att nå dessa som ett företag kan närma sig en Blå Ocean (Kim & Mauborgne, 2005). På kontorshyresarknaden rör det sig i huvudsak om kunder som tidigare aktivt valt att inte flytta, eller tidigare aktivt valt att inte ta del av erbjudandet. Dessa har ofta, enligt Skanska och Niras, gemensamt att de inte ser nyttan i en ny lokal jämfört med en äldre och att de ser processen innan inflyttning som jobbig och ångestfylld (Seniorkonsult Hyresgästrådgivning,

Niras); (Affärsutvecklare, Skanska Öresund AB). Genom bearbetning av dessa argument från icke-kunder kan nytta för kunden skapas och nya affärer öppnas upp (Kim & Mauborgne, 2005). Detta i syfte att nå inte bara de kunder som uttrycker ett behov av nya lokaler av traditionella skäl, såsom att de expanderar personalmässigt eller har köpts upp av andra företag (Marknadsansvarig, Skanska Öresund AB).

6.4 Kontoret – en del av helheten

Genom att analysera vad som händer före, under och efter det att en kund använder en produkt eller tjänst går det att finna ytterligare kundvärde och möjlighet till innovation (Kim & Mauborgne, 2005). Det har också framkommit i flertalet intervjuer att kunder inte är vana vid att ta ställning till kontorserbjudandet, eftersom detta ligger utanför företagets kärnverksamhet. Förändringsprocesser, vilka ofta ligger bakom företags beslut om att flytta, kräver energi och skapar osäkerhet hos hyresgästen. Detta gör flyttprocessen ytterligare betungande eftersom den kräver ett stort engagemang och att många beslut tas av de anställda. Detta manifesteras också i en växande marknad för hyresgästrådgivning i Malmö, något som skapar värde för kunden och som Skanska gärna ser sig själva delta i (Affärsutvecklare, Skanska Öresund AB).

Kunden upplever enligt Skanska och Niras att det är svårt att veta vilka aktörer som levererar vad och i vilken del av värdekedjan, samt vad en färdig lösning sammansatt av olika erbjudanden kommer att kosta och hur den kommer att se ut (Affärsutvecklare, Skanska Öresund AB); (Seniorkonsult Hyresgästrådgivning, Niras). Här finns möjlighet att leverera extra värde genom att samarbeta med, eller själv erbjuda det som företag, såsom inredningsarkitekter och hyresgästrådgivare senare i värdekedjan levererar. Ett erbjudande som tar ansvar för hela lösningen, och dess funktion, finns inte idag (Affärsutvecklare, Skanska Öresund AB).

Helhetstänket behöver inte ta slut när kontoret levererats i användbart skick. Genom att se nyttan av ett kontor som främjar företagets verksamhet och är hållbart, och vad detta kan ge i värdeskapande under den horisont företaget tänker sig stanna i lokalen, kan ytterligare vinster genom nya synsätt göras (Marknadschef Skanska Öresund, Köpenhamn). Detta kommer att behandlas i senare delar av detta kapitel.

I fallet NABI, som är en busstillverkare, förflyttade sig företaget ifrån den traditionella konkurrensen genom att erbjuda en helhetslösning. De förflyttade därmed också fokus ifrån det traditionella i branschen, i vad som beskrivs som en Blue Ocean-aktion. NABI ändrade kundens syn på kostnader och intäkter vid inköp av transportmedel. Istället för att endast konkurrera på initialt pris skapades värde genom enkelt underhåll, miljövänlighet och bekvämlighet för slutanvändaren. Detta gjorde livscykelkostnad avsevärt lägre. Detta innebar också att det initiala priset var avsevärt högre, vilket i en traditionell konkurrens hade inneburit att de inte hade sålt en enda buss (Kim & Mauborgne, 2005).

Vi vill jämföra detta exempel med kontorshyresbranschen, där det som vi sett erbjuds nästan enbart likvärdiga erbjudanden. Helhetstänket i ett nytt erbjudande kan avspeglas i att kunder i högre grad väger priset mot nyttan med kontoret och dess relation till verksamheten på lång sikt. Avgörande saker som flytt, möblering, förankring hos anställda, datasystem och flexibilitet bör inkluderas. Detta antingen genom att ny kunskap rörande dessa områden tillfogas ett företag i branschen, eller genom att samarbete med andra företag och konsulter upprättas.

6.5 Fokus på bättre verksamhet

I enlighet med Outcome Driven Innovation bör kontorsutvecklare utveckla erbjudandet med frågan "varför kunden existerar" i sinnet. Genom att se vad kunden eftersträvar i sin verksamhet kan de finna svaret på hur de ska utveckla affärer på ett sätt som garanterat kommer uppskattas. Genom att fokusera på företagets vinst, deras förmåga att tjäna pengar till sina ägare och att effektivisera driften, kommer ett företag i branschen att marknadsföra och innovera på ett effektivt sätt i förhållande till hyresgästen (Ulwick, 2011).

På samma sätt menar Kim och Mauborgne att det ibland är möjligt att omdefiniera vem kunden är. Den som ett företag riktar sin försäljning till är inte alltid användaren, och målen för dessa kan skilja sig åt (Kim & Mauborgne, 2005). I kontorshyresbranschen är det ofta en konsult eller lokalansvarig som företaget förhandlar med. Målet för dessa är att pressa priser och hyror maximalt, ofta reflekterar de inte över vad olika lokaler tillför för värde. Slutkunden, det vill säga företaget i stort och de som ska arbeta i kontoret, uppskattar däremot ett kontor som kan förbättra verksamheten (Affärsutvecklare, Skanska Öresund AB).

6.5.1 Utgå från användaren

Med tankar från ovanstående stycke i minnet, försöker vi i kommande stycken utreda vad företag som dagligen träffar kunder har för idéer inom detta område. Vi vill också se vad experter inom området har för tankar kring kontoret i förhållande till ett företags framgång ur olika aspekter.

Skanska menar att framtiden ligger i att i större grad ta hänsyn till människan. Att utreda hur kontoret påverkar samtliga anställda, i samarbeten, möten och i kommunikation. Hållbarhet har hittills mest handlat om miljöfrågor, medan det nu även bör inbegripas sociala aspekter i termen hållbarhet. Kvalitetsaspekten kommer fortsatt att vara viktig, men begreppet kvalitet kommer framöver även att syfta på hur kontoret stödjer verksamheten. Tidigare har kvalitet grundats mestadels i fysiska beskaenheter, såsom att ett kontor upplevs som estetiskt tilltalande och är byggt med sunda material. Att kunna stödja och förbättra ett företags verksamhet med genom en optimalt utformad kontorslokal kommer troligen att bli en konkurrensfördel likvärdig läget i framtiden (Affärsutvecklare, Skanska Öresund AB).

Från luft till slott

Det som är avgörande för kunden är vad Skanskas lösningar tillför verksamheten, inte de tekniska lösningar som ligger bakom. Det finns en vilja att få mer information rörande till exempel image, samarbete, och kultur relaterat till lokaler och vilket värde det kan ge ett företag, för att kunna implementera detta. Fokus på värdeskapande istället för tekniklösningar är nyckeln till framgång, och för detta finns en betalningsvilja hos kunderna (Marknadschef Skanska Öresund, Köpenhamn).

Även konsultföretaget Niras försöker övertyga traditionella företag att de skulle må bra av en modernare miljö, mer öppet och flexibelt. Dessutom märker de en koppling och ett möjligt samspel mellan kostnad, läge, funktion, i en vilja att skapa det perfekta kontoret för ett företag. Kontoret ska passa arbetssättet, vilket kan rendera i ganska mycket och komplicerad anpassning då arbetsuppgifterna ofta skiftar, samtidigt som kunder vill bibehålla en mycket låg kostnad för lokalerna. Genom att gå igenom och försöka beakta arbetssättet är det ofta möjligt med besparingar, effektivare lösningar med mindre kvadratmeter och bättre processer (Seniorkonsult Hyresgästrådgivning, Niras). För att nå framgång i kontorsutformning är det av stor vikt att engagera olika perspektiv, det vill säga att alla olika avdelningar i ett företag får vara med och utforma lokalerna (Berndt, 2011).

Heerwagen (1998) har funnit stöd för att användarens behov är nyckeln till en förbättrad verksamhet. Heerwagen menar att ett sätt att påvisa relationen mellan en byggnad och prestation är med hjälp av ett frekvent använt ramverk i organisationspsykologi:

Prestation = Förmåga* Motivation*Möjlighet

En byggnad kan positivt påverka förmågan genom bekväma förhållanden, där det är möjligt för individen att själv kontrollera och justera villkoren i omgivningen. En byggnad kan vidare påverka motivationen genom att främja en positiv, affektiv kontext för tankeverksamhet och beteenden kopplade till motivation. Den kan likaså skapa möjligheter genom att tillgodose alla som utnyttjar byggnaden med bekväma och hälsosamma miljöer (Heerwagen, 1998).

Det första steget i att skapa en produktiv miljö är att ta bort alla irritationsmoment som skapar stress på arbetsplatsen, såsom bristande möjligheter till tyst arbete samt dåligt och oreglerbart inneklimat. Dåliga luft-, ljus- och ljudförhållanden samt fel temperatur leder till att människor inte kan prestera till sin fulla potential. Vidare borde de som utformar kontor utnyttja primitiva mänskliga preferenser i större utsträckning. Det finns starka allmänna möster för vad människor uppskattar och inte uppskattar. Det vi uppskattar finns med oss från våra förfäder och handlar om avlägsna vyer, en känsla av att sitta skyddad, grön och blommande vegetation, vatten, fysisk variation, måttliga nivåer av komplexitet och utrymmen som inger en känsla av säker förlyttning mellan platser. Forskning har visat att passivt betraktande

Från luft till slott

av vardagliga naturscener främjar positiva stämningar, vilket i sin tur är viktigt i kreativ problemlösning. Den kanske viktigaste utmaningen i dagens arbetsmiljöer är att hitta en balans mellan miljöer för ensamarbete och interaktion. För lite interaktion leder till isolering och stagnation, medan för mycket leder till buller och stress. Det handlar om att hitta den "lyckliga zonen", och att förstå hur denna skiftar för uppgifter, personer och arbetssätt (Heerwagen, 1998).

Även Oseland (2009) talar om mänskliga psykologiska behov i förhållande till kontorets utformning. På samma sätt som huset är en "maskin för att leva i" är kontoret en "maskin för att jobba i", och vi måste därför förstå beteenden och krav från människor och organisationer. Oseland tar bland annat upp begreppen introversion och extroversion. Introverta personer arbetar gärna ensamma och fokuserat i en lugn miljö, medan extroverta gärna skiftar uppgifter ofta, interagerar mycket och ogillar för mycket ensamhet. Detta implicerar att människor inte bara passar olika bra för olika uppgifter, utan också kräver olika miljöer för att prestera bra. De flesta personer befinner sig någonstans på en skala mellan de båda personlighetstyperna, och uppskattar vid olika tillfällen lugnare och livligare miljöer (Oseland, 2009).

Oseland talar också om människors olika kontrollupplevelse, där vissa har ett externt fokus och andra ett internt. De med internt fokus tror att de egna besluten och det egna beteendet påverkar omgivningen, medan ett externt fokus implicerar att personen tror att tur, ödet och andra människor påverkar mer. De senare har också ett mycket större behov av att motiveras, ledas och övervakas av andra, vilket måste tas i beaktande i utformningen av ett kontor (Oseland, 2009).

Också motivation kan diskuteras i denna kontext. Människor behöver stimulering för att kunna prestera maximalt, men för mycket stimulans kan också leda till stress och reducera prestationen. Vad som är lagom mycket stimulans handlar också om huruvida personen är extrovert eller introvert, som tidigare diskuterats. Dessutom är uppgiftens beskaffenhet viktigt, mer komplexa uppgifter blir stimulerande i sig och kräver mindre av miljön, medan mer repetitiva och enkla uppgifter ofta kräver mer av omgivningen. Denna stimulans från omgivningen kan till exempel ske i form av färger, musik eller samtal i bakgrunden (Oseland, 2009).

Flow, eller djup koncentration och fokusering på en uppgift, tar ofta ungefär 15 minuter att uppnå. Blir en människa distraherad tar det återigen 15 minuter innan samma stadie inträder. Detta måste tas i beaktande när kontor utformas, samtidigt som interaktion och samarbete också måste stimuleras, vilket kan lösas på olika sätt. Oseland tar upp fyra lösningar: inrymma, flytta, reducera och undvika (Oseland, 2009).

Att inrymma handlar om att samla mer högljudda team tillsammans och bort från de tystare. Det är också möjligt att flytta distraktionen, genom att tillhandahålla

lätillgängliga informella mötes- och brainstorming-rum och samtidigt också ombesörja lugna områden, som en biblioteksliknande miljö. Reduktion och undvikande av distraktioner handlar bland annat om att införa etikettsregler på kontoret, som att inte låta telefoner ringa, men också om att tillåta hörlurar med musik för vissa. Det bör inte heller placeras mötesplatser och högtalartelefoner mitt bland arbetsplatserna (Oseland, 2009).

Oseland, precis som Heerwagen, talar om att människan genom evolutionen anpassats i 400 000 år för att leva på savannen, men bara 100 år för kontoret. Människor trivs, och presterar, helt enkelt bättre i miljöer som påminner om för människan naturliga miljöer. Människor söker sociala träffpunkter när de vill dela mat och samtala, medan de söker lugnare och ensammare miljöer för vila. Det är naturligt för människor att vilja röra på sig och utforska miljöer, varför kontoret behöver stimulera detta. Följande är exempel på baskrav man bör ställa på ett kontor för att anpassa det till människan och dess grundläggande behov (Oseland, 2009):

- Omfattar en mångfald av miljöer som låter människor samlas, helst med mat och dryck tillgängligt.
- Erbjuder en stimulerande miljö som tillåter "utforskning" och rörelse snarare än stillasittande.
- Innehåller lugnare och tystare miljöer för vila och koncentration
- Designas för bra utsikt och insläpp av dagsljus, samtidigt som växter utanför och inne i kontoret finns på plats.
- Erbjuder naturlig ventilation samt kontroll av temperatur, alternativt erbjuder möjlighet att arbeta på andra platser med annan temperatur.
- Placerar skrivbord på ett sådant sätt att anställda har utsikt över kontoret och utomhusmiljön, men inte känner sig bevakade bakifrån (Oseland, 2009).

6.5.2 Attrahera framtidens arbetskraft

För framtida rekrytering och i syfte att behålla personal måste företag ta hänsyn till nya generationers krav och förväntningar. Ledare från "Generation X och Y" (födda mellan 1965 och 1985) vill inte att arbetsplatsen ska vara tillgjord, den ska fungera för det man gör och den ska vara informell, flexibel och hälsosam (Berndt, 2012). Organisationer som förstår och arbetar med detta kommer att vara ledande i att rekrytera och behålla personal. En flexibel arbetsplats ger ökad möjlighet till rekrytering av kvinnor, och ger samtidigt ökat förtroende och lojalitet mot arbetsgivaren (Evans, o.a. 2007)

De bästa företagen vill att deras anställda ska vara hälsosamma, och inser att detta åtagande sträcker sig långt bortom att erbjuda ett gym. Omgivningen ska vara fri från skadligt material, erbjuda komfort, ergonomi och naturligt ljus (Berndt, 2011). Niras menar dessutom att ett mer öppet och flexibelt landskap erbjuder bättre

möjlighet för kunskapsöverföring till nyanställda (Seniorkonsult Hyresgästrådgivning, Niras).

Något som ofta påverkar hyresgästernas beslut är om de prioriterar att attrahera ny arbetskraft eller att sitta i en billigare lokal. Att identifiera värdeskapandet i till exempel rekrytering är därför något kontorsutvecklare kan utnyttja (Marknadsansvarig, Skanska Öresund AB). Kostnaden för att tappa en utbildad säljare med mångårig erfarenhet och därmed behöva utbilda en ny är hög, samtidigt som många företag gör förändringar i såväl arbetsätt som kontorsutformning för att personalen ska trivas. Att relatera image och rekrytering till lokaler är en möjlig väg att gå framöver (Marknadschef Skanska Öresund, Köpenhamn).

6.5.3 Utnyttja god design

Berndt (2011) betonar vikten av design för effektivitet; arbetsytorna minskar hela tiden och strategier som icke-hierarkisk planering, delade arbetsplatser och annat får fotfäste, de ger en positiv ekonomisk utveckling samtidigt som teknologin understödjer dem. I detta är det viktigt att inneklimatet på samma gång förbättras, eftersom det har stor betydelse för hälsa och produktivitet (Berndt, 2011).

Trots att trenden med ett mer flexibelt, mobilt och team-baserat arbetsliv är ett väldokumenterat faktum har många organisationer varit långsamma med att reflektera detta i sina lokaler; det är emellertid möjligt att möjliggöra innovation genom design av kontor. I många år har ansvaret för design och underhåll av kontorsytorna legat på en lokalansvarig, som ofta belönas för att få in så många människor som möjligt på en så liten yta som möjligt. Kontorseffektivitet har, i den mån det alls har behandlats, handlat om värme, ventilation och luftkonditionering. I mindre grad har människorna som arbetar i kontoret behandlats; hur företag identifierar, skapar och delar kunskap och idéer som är viktiga för företaget har mestadels varit en fråga för IT-avdelningen. Kunskapsöverföring på kontoret har istället "underlättats" genom att stänga in människor i kuber och låta dem maila och ringa varandra (Lawrence 2007).

Skanska menar att inte bara konkurrenssituationen och stadsutvecklingen har påverkat situationen i branschen - branschens kunder har även de nya önskemål och krav på produkten. Där tidigare fokus har legat på var kontoret ligger och hur det ser ut utvändigt, har kunderna idag i större utsträckning börjat intressera sig för vad kontoret faktiskt innehåller. Genom goda kontorslokaler vill man underlätta processen att behålla och rekrytera personal, främja kreativitet samt att lokalen stödjer verksamheten och företagets identitet. Detta är dock endast påtalat av de kunder som har kommit längst i sin förståelse för kontorets nytta, och önskemålen är på en mycket övergripande nivå. Det finns idag inget företag som kan, eller ens gör ett betydande försök att tillgodose dessa önskemål (Lundberg 2012). Trender inom kontorsmarknaden kommer att diskuteras i delen "ett förändrat arbetsätt".

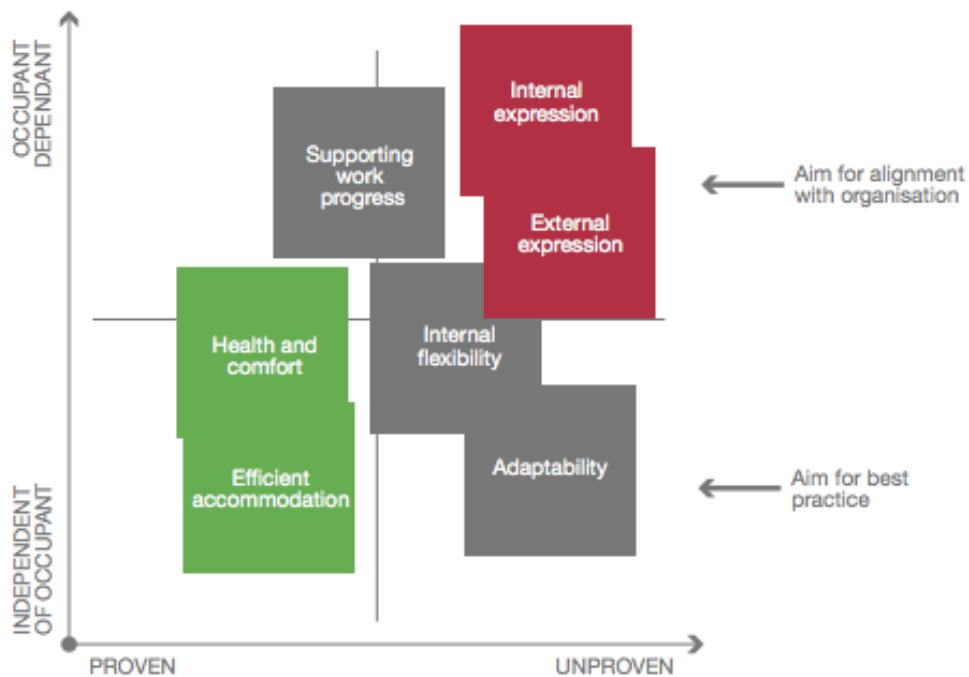
6.5.4 Framgångssagor från verkligheten

Företag existerar för att leverera värde tillbaka till ägarna, och om kontorsmiljön designas på ett sätt som gör företaget mer produktivt har den också ett strategiskt värde för företaget. Organisationer försöker i ökad grad differentiera sig från konkurrenter genom att uttrycka sin kultur och sina värderingar i kontoret (The Commission for Architecture & the Built Environment, 2005). Nedan behandlas olika undersökningar av kontoret och sätt att se på detta utifrån ett verksamhetsperspektiv. Exempel på företag som flyttat, och hur detta påverkat bland annat produktivitet och effektivitet, tas upp.

Kontorsutformningen har, i skenet av utvecklingen som beskrevs ovan, påstått kunna påverka en rad faktorer inkluderande fastighetsrelaterade kostnader, förändringsbenägenhet, rekryteringsmöjligheter, motivation och hälsa hos anställda, innovation och kreativitet, kundattraktivitet samt som en katalysator för kulturförändringar. Medan vissa faktorer, såsom kostnadsbesparingar och bättre hälsa hos anställda, är vedertagna, är till exempel kontorets uttryck samt påverkan på intern kultur och kunder mer vagt utforskade (The Commission for Architecture & the Built Environment, 2005).

Ett sätt att från ett företagsperspektiv se på nyttan som en fastighet kan skapa är att dela upp det i att få det mesta ut av pengarna genom att driva ner lokalkostnader, att få det mesta ut av människorna genom att förbättra output och kvalitet med hjälp av kontoret och att få det mesta ut av varumärket genom att fastigheten och kontoret förbättrar kommunikation och uttryck. En kombination av dessa tre parametrar kan sägas definiera de flesta företags prioriteringar (The Commission for Architecture & the Built Environment, 2005).

De största forskningsansträngningarna har varit fokuserade kring ergonomiska och miljömässiga faktorer som påverkar enskilda kontorsarbetare. Också effektivitet i kontorsutrymmen har renderat visst fokus från forskare, medan anpassningsförmåga och flexibilitet endast erhållit ett fåtal forskningsinsatser. På många sätt reflekterar forskningen kring kontorets påverkan på affärerna den introverta synen på kontoret som något som bara ska levereras likt annan utrustning eller andra resurser. Detta visas i figur 7 nedan (The Commission for Architecture & the Built Environment, 2005).



Figur 7, Kunskapsbas för kontorsutveckling

Kostnaderna för att utveckla, äga och driva ett kontor innefattar konstruktion av byggnaden, underhåll av kontoret samt kostnad för anställda. Som en generell regel för ett företag i service-sektorn är förhållandet mellan dessa 1 - 1,5 - 15, där 1 är kostnaden för konstruktionen, 1,5 kostnaden för att driva byggnaden och 15 personalkostnaden samt andra kostnader för att driva företaget. *Som en följd av detta bidrar insatser i byggnaden som bidrar till personalens framgång mycket mer till den ekonomiska framgången än insatser som effektiviserar den totala utnyttjandeytan eller byggprocessen.* I samma anda måste förändringar inom utnyttjandegrad nogra vägas mot den eventuella effektivitetsförändringen hos personalen (The Commission for Architecture & the Built Environment, 2005).

Trots dessa invändningar finns det vinster att göra även i rumslig effektivitet, där såväl världens hyresinbringande yta som hyresgästens dito är relevanta. Hur många kvadratmeter varje anställd har till sin arbetsplats och utnyttjandegraden av denna, det vill säga huruvida arbetsplatsen används av flera och hur stor del av arbetsveckan den utnyttjas. Kostnadsbesparingar på upp till 30 % har uppmätts genom effektiva kontorslayouter, och än mer kan sparas genom delade arbetsplatser (The Commission for Architecture & the Built Environment, 2005).

Flexibilitet är i dagens föränderliga värld ett sätt att undvika risken i fysiska tillgångar som inte tillräckligt snabbt kan anpassas efter nya förutsättningar. Ett nätverk av

platser att arbeta på samt ökad takt i kommunikation och implementation leder till att flyttar såväl inom som mellan arbetsplatser blir vanligare. Detta leder i sin tur till ökade kostnader för företag. Kostnader för personal som flyttar inom samma lokal kan minimeras med 70- 90% jämfört med traditionella kontor. Detta tack vare upphöjda golv som innehåller luftkonditionering, el och kommunikationssystem. Detta kan innebära stora besparingar då många företag har en årlig intern omflyttning på över 50% av de anställda (The Commission for Architecture & the Built Environment, 2005).

Djupleken i byggnaden har också stor betydelse för anpassningsbarheten, och medium-djupa byggnader med atrium har visat sig mest anpassningsbara, och mer passande för företag med behov av personalinteraktion som har oregelbundna användandemönster. Luftkonditionering, ljusförhållanden och temperatur är också parametrar som måste kunna regleras snabbt och hållas på adekvata nivåer (The Commission for Architecture & the Built Environment, 2005).

På samma sätt som det under 1900-talet uppstod mängder av processer, metoder och verktyg för att förbättra effektiviteten i handarbete, är utmaningen under 2000-talet att göra samma sak med kunskapsarbete. Organisatoriska faktorer som ledarskap och kultur, och individuella faktorer som ambition och erfarenhet är de två enskilt största faktorerna som påverkar hur nöjda de anställda är. Detta påverkar i sin tur produktiviteten (The Commission for Architecture & the Built Environment, 2005).

Denna utveckling har emellertid negligerat betydelsen av outtalad kunskap – kunskap som sitter i väggarna och i huvudet på de anställda och inte kan beskrivas i något dokument. Vad som också negligerats är de så omhuldade spontana mötena och samtalen som sägs stimulera innovation på ett företag. *Under 5 % av företagen i USA såg 2007 arbetsplatsen som ett verktyg för att förbättra företagets prestation eller såg en koppling mellan arbetsplatsen och strategin.* I artikeln *"The Human Moment at Work"* poängterade Edward Hallowell att den olust många människor känner på sitt arbete har en enkel bot: ett kort personligt samtal två individer emellan, på samma plats vid samma tid. Trots att detta möte bara behöver ta någon minut i anspråk börjar människor tänka mer positivt, få fler kreativa idéer, och blir mentalt stimulerade. Detta faktum har sedan 1999 blivit än viktigare att poängtera, då spridningen av ny teknologi ökat avståndet mellan människor. Trots detta har vissa företag börjat inse vikten av kontorets utformning i en kultur som ska vara öppen, kollaborativ och innovativ, och utforma ytor för att människor ska se och samtala med varandra under dagarna (Lawrence 2007).

Två företag som lyckats med detta är Alcoa och SEI Investments. Alcoa var missnöjda med hur huvudkvarteret var utformat, hur mycket ljus som kom in och hur människor kunde mötas. I ett nytt huvudkontor, som utformats med hjälp av en arkitekt- och designfirma, var det allra viktigaste därför att människor kunde

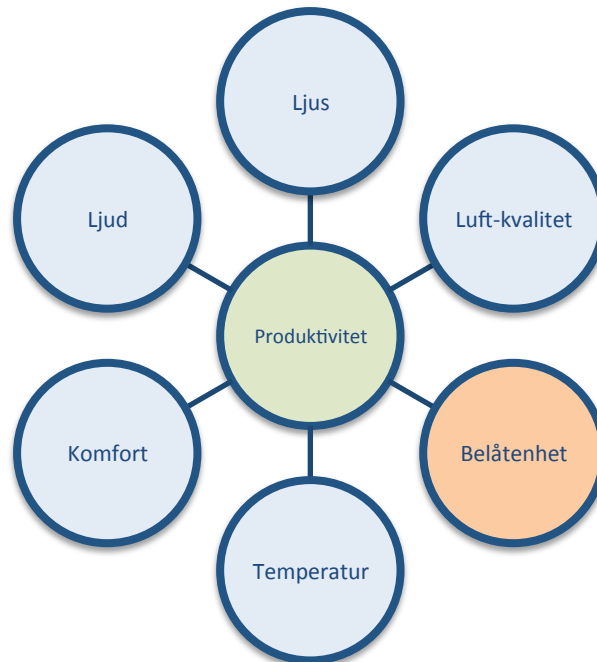
Från luft till slott

associera och träffa varandra på ett öppet sätt. Kontoret skulle nästintill omöjliggöra att detta inte skedde. I ett öppet landskap där alla hade nära till en stor fönstervägg med inläpp av naturligt ljus, och där öppna köksytor vid ingångar skapade informella möten åstadkoms detta. Som tillägg kan nämnas att mötesrummen var dimensionerade efter att alla skulle kunna sitta i möte samtidigt. Utan att helt kunna urskilja exakt hur mycket flytten och det nya kontoret bidrog till att företaget ökade sin omsättning från 1,5 miljard dollar till 23 miljarder dollar på 13 år, var företagets VD helt övertygad om att flytten hade en mycket stor betydelse (Lawrence 2007).

SEI Investments, ett kunskaps- och serviceföretag, lyckades på ett liknande sätt öka vinsten med 40% över en femårsperiod efter flytt och kulturell nyordning, utan att nyanställa. Genom att skapa flexibla arbetsplatser på hjul, skapa oregelbundna arrangemang av arbetsplatser i ett relativt öppet landskap med närhet till naturen sänkte man kostnaden för interna flyttar från 1400 dollar per flytt till 0 dollar, och dubblade sin försäljning till kunder som togs till kontoret. Det nya kontoret, till skillnad från det gamla som ansågs tråkigt, var alltså så pass framgångsrikt att även om det inte var avsett som försäljningsyta automatiskt blev så i och med trivseln och miljöerna. Kontoret blev en förlängning av den nya, öppnare kulturen där cheferna satt tillsammans med andra i ett mer öppet landskap (Lawrence 2007).

Endast en ny design av ett kontor försäkras inte ett företags framgång. Däremot handlar innovation om att olika människor med olika bakgrund och kunskaper träffas och därigenom ser nya möjligheter, vilket inte händer på ytor som separerar människor. Detta har bland annat Googles grundare Larry Page och Sergey Brin förstått, med omvitnat goda resultat (Lawrence 2007).

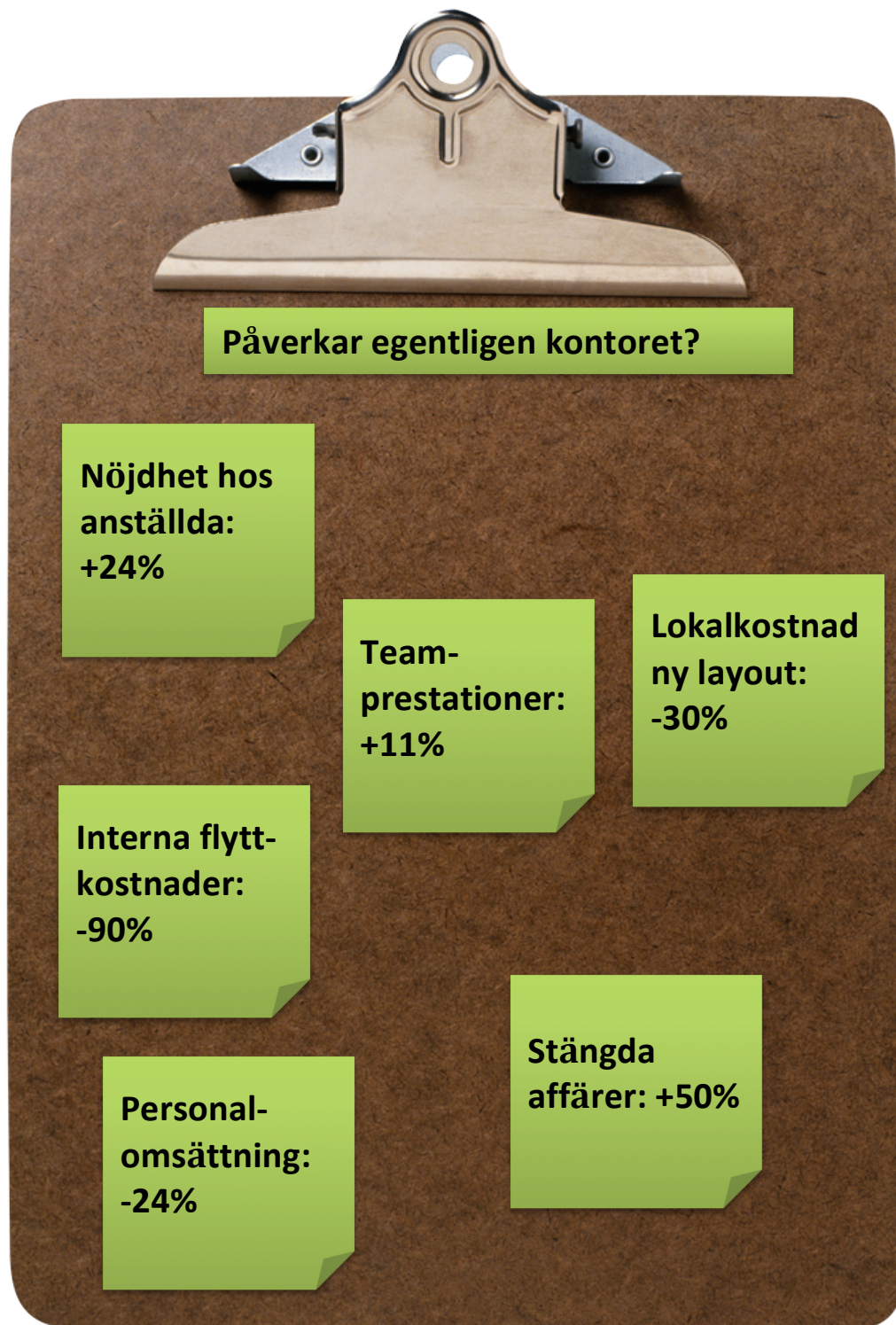
I många av dagens företag är kunskapen hos de anställda den viktigaste tillgången, varför låg personalomsättning blir allt mer av en nyckelfaktor i konkurrensen. Kunskapen är dessutom ofta av sådan art att den inte enkelt kan skrivas ned, den finns i ryggmärgen och sinnet hos de anställda. Som en följd blir förluster av nyckelpersonal kostsamma. Att ersätta en chef på mellannivå i ett företag kostar ungefär 50 % av dennes årslön (Lawrence 2007).



Figur 8, Lokalparametrar som påverkar produktivitet. (Lokaler påverkar också på olika sätt belåtenheten och därigenom indirekt produktiviteten, varför den speciellt markerats)

Kontorets påverkan har emellertid också betydelse för de anställdas tillfredsställelse, det har visats att den står för 24 % av arbets-belåtenheten, vilket kan påverka produktiviteten och prestationen med runt 5% för individer och 11% för team; det kan här påpekas att 2-5 % ökning i prestation av de anställda motsvarar hela kostnaden för lokaler (Haynes, o.a. 2000), Vissa företag har sett reduktioner i personalomsättning med 15 procentenheter, sjukfrånvaro med 40 %, och mätbara förbättringar i produktivitet (i detta fall samtal hanterade per anställd) med 50 %, allt spårbart till förändringar i arbetsplatsen (Lawrence 2007). Även om en viss felmarginal kan räknas in med tanke på mätvärdena och dess påverkansfaktorers komplexitet är dessa siffror i stort vedertagna.

Produktivitetsskillnader på 25 % har uppmätts mellan personal som har en bekväm arbetssituation och de som upplever densamma som obekväma (Lawrence 2007). De viktigaste faktorerna i detta är luftkvalitet, temperatur, generell komfort, ljud och ljusförhållanden. Som exempel har god akustik uppmätts påverka prestation vid komplexa arbeten med 27 %, och insläpp av dagsljus kan påverka mellan 3-20 % samt minska kostnader för ljus. Två graders felaktig temperatur kan försämra prestationer med 30%; sammantaget kan sägas att tidigare nämnda påverkan på produktivitet tack vare ökad belåtenhet kan förbättras än mer med hjälp av borttagandet av fysiska distraktionsmoment och hinder (Clement-Croome 2000).



Figur 9, Utvalda fördelar med lyckade flyttar till nya kontor

6.6 Känslor för kontor

Industrier tenderar att antingen vara funktionellt eller emotionellt inriktade; antingen konkurrerar de främst på pris kontra funktion eller också på känslor och emotionella aspekter. Detta är dock ofta endast ett resultat av invanda mönster och inte logiskt utifrån ett kundperspektiv (Kim & Mauborgne, 2005). Detta är något som observerats under intervjuer med Skanska, att trots den funktionella inriktningen på branschen så väljer kunder till slut på känsla. Att den funktionella inriktningen på branschen till stor del beror på tradition och inte nödvändigtvis är optimalt ur ett kundperspektiv har också tidigare tagits upp i denna avhandling, i delen "Varför så lika?".

Det finns enligt Skanska kunder som visat viss förståelse för lokalens inverkan på en verksamhet, som menat att de genom ett kontorsbyte köpte en identitet och ett sammanhang. Detta ser Skanska bli allt viktigare för kunder, om än fortfarande i liten skala. Det funktionella fokuset och den medföljande terminologin kommer att kompletteras med ett mer emotionellt synsätt, i takt med att det kommer forskning rörande kreativitet och produktivitet i förhållande till lokaler. Att positionera sig på ett sådant sätt att produkten kontor diskuteras och värdesätts på ett nytt sätt kommer därmed vara viktigt i framtiden. Att kunden väljer att "köpa" eller hyra ett kontor beror enligt Skanska ofta på en känsla som infinner sig hos kunden, varför det är viktigt att försöka uppnå detta i erbjudandet och säljprocessen (Affärsutvecklare, Skanska Öresund AB)

De mjuka parametrarna i kontorserbjudandet blir allt viktigare, och det finns ett behov av att kvantifiera inverkan av dessa parametrar för att kunna attrahera potentiella hyresgäster. Workspace Evaluation är ett verktyg som tidigare använts som kvalitetssäkring; för att visa att flytten till ett nytt kontor varit av godo för personalen. Metoden används nu istället för att identifiera potentialen vid flytt i ett företag som i nuläget har äldre lokaler, och kan därmed användas som ett säljverktyg. WE kartlägger var kunden ligger idag i till exempel upplevd produktivitet och nöjdhet med arbetsplatsen, för att se vad som kan förbättras i relation till en genomsnittlig nybyggd Skanskalokal. Den nya tillämpningen har emellertid ännu inte implementerats fullt ut eller utvärderats rigoröst; de första indikationerna är dock mycket positiva (Marknadschef Skanska Öresund, Köpenhamn).

I funktionella branscher är det ofta möjligt att uppbringa ny efterfrågan och nytt värde i en produkt genom att addera en del emotion. Trender innebär att företag vill stärka sin kultur och sitt varumärke genom kontoret borde kunna utnyttjas av ett företag i branschen för att appellera bättre till hyresgästernas känslor och upplevelser (Kim & Mauborgne, 2005). Negativa känslor som observerats, och som skulle kunna förebyggas för att på så sätt leverera en ännu bättre känsla kring erbjudandet, är bland annat att processen upplevs som hackig

där företag inte erbjuder hela processen fram till ett inflyttningsklart kontor (Marknadschef Skanska Öresund, Köpenhamn).

6.7 Ett förändrat arbetssätt

Ett företag bör enligt Kim och Mauborgne inte enbart se trender som uppstår och reagera på dem när de är ett faktum, det bör också vara med och forma branschen och erbjudandet samt trender relaterat till branschen (Kim & Mauborgne, 2005). På grund av detta bör företag i fastighetsbranschen observera de trender som rör nya arbetsformer, organisationsstrukturer och arbetsuppgifter, men också trender kring miljö och teknik och reflektera över hur detta kan inkorporeras i erbjudandet. De resultat av förändringar som tas upp i detta kapitel är ofta hänförliga både till kontorets förändrade egenskaper och till organisationsförändringar, vilket bör tas i beaktande.

Dagens arbete och arbetsplats behöver en bred genomlysning. Tankarna och reglerna som formades för länge sedan är inte längre hållbara. Arbete är inte längre en plats, utan ett verb, och kontoret som sådant behöver följa med i utvecklingen. Det är inte heller hållbart ur ett miljöperspektiv, då dagens flexibla arbetssätt gör att många skrivbord står tomma mer än hälften av arbetstiden. Detta leder till onödigt mycket utsläpp. Hållbarhet ur ett kostnadsperspektiv är något som alla företag är intresserade av. Om kontoret är en av de största overheadkostnaderna i ett företag och samtidigt inte utnyttjas effektivt, är det givetvis ett problem. Andra aspekter som gör att synen på arbete och en arbetsplats måste förändras är globaliseringen, teknisk utveckling, demografi och ledarskapskultur (Ross, 2011).

Framförallt den tekniska utveckling, är något som kommer förändra samhället och våra liv fundamentalt. Samlad kommunikation och samarbete genom datorer och telefoner som är ständigt uppkopplade, cloud computing och annat kommer att snabbt ta död på föreställningen att alla måste ha ett eget skrivbord att sitta vid. Detta särskilt som kontoret som sådant i framtiden inte kommer innehålla någon teknologisk infrastruktur eller information som behövs i arbetet (Ross, 2011).

Kontoret som vi ser idag är format utifrån den fasta teknologin som varit en del av vårt arbete under lång tid. Tunga maskiner på skrivbord har bundit kontorsarbetaren vid sin plats, på senare tid också åtföljt av en mer intelligent kontorsbyggnad som också innehåller servrar, internetåtkomst och förhöjda golv för el-access. Vidare har även alla papper som frekventerat kontorsarbetarens arbetsplats bundit denne till platsen. Att allokera en person till ett kontor eller arbetsplats har varit sättet att organisera arbetet, där kontoret reflekterar status och arbetaren sitter tillsammans med sin avdelning, allt representerande den statiska hierarkin. Kontoret har representerat status, makt och stabilitet och inte roll eller funktion. Detta har lett till inflexibilitet och kallsinnighet. Förändring har varit svår, dyr och långsam (Ross, 2011).

På dagens arbetsplats arbetar fler och fler kollaborativt, ofta är över 50% av skrivborden lediga vid en given tid på arbetsdagen. Vad som emellertid aldrig går att hitta är ett ledigt mötesrum eller ytor för projekt, kundmöten och dylikt. När väl ett mötesrum har funnits är det ofta stora problem med att få access till nätverk, skrivare och projektorer. Detta speciellt för icke-anställda som deltar i ett projekt vilka blir allt vanligare i en allt flexiblare arbetsvärld. De flesta företag som försökt gå mot mer flexiblare arbetsplatser har tagit en spatial syn på det hela och endast reducerat antalet arbetsplatser något, för att människor istället ska dela dessa. Detta är vanligtvis gränsen för nuvarande synsätt, ett försök att kapa kostnader. Teknologi eller människor är sällan drivande i detta förändringsarbete. Ofta misslyckas också detta på grund av att rätt teknologi och beteendemässiga förändringar inte introducerats. Dessa tre byggstenar, människor, lokal och teknologi är ofta de största kostnaderna och representerar den största möjligheten till förändring (Ross, 2011).

Berndt har även identifierat fem drivkrafter som kommer att påverka och förstärka de tidigare nämnda förändringarna i arbetsplatsen och synen på densamma: informations- och kommunikationsteknologi, kultur och ledarskapsstil, demografi, transporter och hållbarhet samt fastighetsmarknaden (Berndt, 2011)

Den ökade prevalensen av avstånd i arbetsgrupper och dylikt kommer att förbättra uppdelningen av uppgifter, men också behovet av synkroniserade realtids-system som tillåter samarbete utan att mötas fysiskt. I och med detta kommer också ledarskapsstilen förändras till att vara fokuserad på förtroende, mäta vad de anställda presterar istället för hur länge de sitter på arbetsplatsen. Behovet av att ständigt tvingas vara på plats kommer att dö ut (Ross, 2011).

Berndt menar att lokalen ska fungera som ett ankare för de anställda. Rent arbetsmässigt sett har många kontorsarbetare inte varit bundna till kontoret på många år. Istället är det kamratskap, som byggs genom IRL-kommunikation, och kreativitet som kontoret behövs för. Det är viktigt att stödja skilda arbetssätt: platser att umgås, äta och diskutera är lika viktigt som platser för enskilt, tyst arbete. Goda arbetsplatser tar hänsyn till en mängd olika önskemål om aktiviteter (Berndt, 2011).

Teknologins utveckling är den enskilt starkaste kraften som driver arbetsplatsutvecklingen, och framgångsrika företag måste helt enkelt utnyttja denna och ständigt vara flexibla för förändringar, menar Berndt. Att engagera experter vilka vet vad som komma skall och att bygga teknologisk infrastruktur är bra idéer för affärerna i detta hänseende (Berndt, 2011).

Den logiska följderna av dessa trender och drivkrafter, hävdar Ross, är Activity Based Working (ABW). ABW är ett koncept med synsättet att arbete inte behöver ett traditionellt kontor, utan en hybridmiljö som ger plats för människor med delade bekvämligheter och ytor. ABW-ytor används på behovsbasis, och erbjuder resurser

och specialiserade faciliteter för de olika behoven. Den mindre komplexa infrastrukturen i husen innebär inte bara mindre energiåtgång och klimatkontroll, utan också ett kontor som är attraktivt, energigivande och sammankopplat, ett socialt nätverkskontor (Ross, 2011).

ABW, eller New World of Work, som är ett bredare begrepp vilket myntades av Microsoft 2005 och innefattar såväl mer flexibla sätt att arbeta och ett annat synsätt på kontoret och ny teknologisk inträde, som ett större ansvar och frihet för den enskilde anställda (Gates 2005). Här finns enligt en rad undersökningar (Erasmus University, Rotterdam School of Management 2012) en stor möjlighet till värdeinnovation enligt Blue Ocean. Bland annat kostnader för lokaler reduceras, medan produktivitet, företagets rykte och de anställdas välmående ökar.

Redan 1995 kom boken "Reinventing the workplace, där David Levin visar på ökad produktivitet och ökad tillfredsställelse bland anställda som en följd av ökat inflytande hos desamma. Detta var givetvis intressant för affärsvärlden, men som samtidigt sedan tidigare var starkt inriktad på att minska inflytandet, då detta ansågs vara kostsamt. Inte bara inflytandet har varit belyst på senare år, även de sociala och fysiska kontexterna och dess påverkan på arbetet har, bland annat genom Becks "The Brave New World of Work", aktualiserats. Beck diskuterar mobilitet, flexibilitet och nya arbetssätt, där de tidigare traditionella fasta anställningarna över en hel arbetslivstid kommer försvinna (Beck 2000).

I maj 2005 kom Microsofts tolkning av New World of Work som fått stor betydelse för forskningen inom området "den nya arbetsplatsen", inte minst tack vare Erasmus Universitetet i Rotterdam. Dessa har genomfört en rad undersökningar av arbetsplatser som implementerat nya arbetssätt och nya fysiska förutsättningar. Trender som påverkar arbete, de anställda och arbetsmiljön samt informations- och kommunikationsteknologi är centrala i New World of Work. Kunskap ses som den viktigaste tillgången för en organisation. Det nya synsättet involverar ett medvetet val mellan att fysiskt träffas eller att arbeta virtuellt tillsammans. Också informationstillgång överallt och vid vilken tid som helst, en teknologisk struktur som stödjer rörlighet i processer och människor samt en kultur som omfamnar detta involveras. Förutom ökad produktivitet, innovationsförmåga och ansvarskänsla, kan nya sätt att arbeta också minska resande och därmed miljöpåverkan (Erasmus Research Institute of Management 2012).

Framförallt fem följder har påvisats av företag som i olika grad implementerat New World of Work (Rotterdam School of Management, Erasmus University 2011).

- Förbättrad upplevd work-life balance med 58 %
- Ökad flexibilitet i organisationen med 48 %
- Ökad nöjdhet och inflytande bland anställda med 42%
- Kostnadsbesparingar i kontorsyta med 36%
- Förbättrat rykte som arbetsgivare med 33%



Illustration 1, Microsofts Kontor i Amsterdam (Turnbull 2011).

Microsoft, som med sitt nya aktivitetsbaserade kontor i Amsterdam vunnit bästa arbetsplats i Europa flera år i rad, menar också att sättet vi idag arbetar på förändras snabbt. Människor kräver större frihet att jobba på resande fot, hemma eller på kontoret; utvecklingen inom IT och den nya generationens krav förändrar också arbets sättet. Att gå till jobbet betyder inte längre att sitta åtta timmar på samma arbetsplats, utan att jobba vart den anställde vill, när den vill, vilket får stor påverkan på kontorslokalen (van Heck, van Baalen och van der Meul 2011).

Kontoren på Microsoft i Amsterdam är formade efter verb utifrån människorna som arbetar där, till exempel att behöva fokusera, diskutera projekt, äta och nätverka. De anställda anländer till kontoret vid alla olika tider på dygnet, och väljer en del av byggnaden med funktionen de behöver för att arbeta. Vissa träffar kunder i videokonferens-rum eller kafé-områden, medan andra förbereder presentationer i stängda cubicles. Brainstorming-sessioner kan till exempel hållas i terraser med öppet tak, det viktigaste är att inte ens den högst uppsatte chefen har ett eget kontor. Kontoret är främst använt för att träffa klienter och att samarbeta, medan uppgifter som kräver hög koncentration kan utföras hemma eller i tysta delar av kontorslandskapet. Ett förtroende för anställda där output istället för input är det som räknas gör att traditionell övervakning eller stämpling blir överflödigt (van Heck, van Baalen och van der Meul 2011).



Illustration 2, Microsofts Kontor i Amsterdam (Turnbull 2011).

Den nya byggnaden har ett överflöd av naturligt inflöd av ljus, vilket inte bara i sig ökar produktiviteten (Ohlsson, o.a. 2011), utan också speglar den transparens som företaget vill ska genomsyra verksamheten gentemot anställda och besökare. Ny teknologi innefattar såväl kylsystem som reducerar koldioxidutsläppen som de senaste samarbetsteknologierna (van Heck, van Baalen och van der Meul 2011).

Tillsammans med förändringar i organisationen, ämnade att understödja det nya arbetssättet, hade Microsoft i slutet på 2010, två år efter flytten 2008, lyckats uppnå koldioxidutsläpp reducerade med 21%, minskade lokalrelaterade kostnader med 30%, minskade telekommunikationskostnader med 50% och en förbättrad upplevd work/life balans med 40% (Courtois 2010).

Tabell 3, Verksamhetsvinster med nya sätt att arbeta (Ross, 2011)

Verksamhetsvinster med	Activity Based Working
Kundnöjdhet	Mer tid till att verkligen träffa kunderna, eftersom att anställda behöver vara på kontoret i mindre utsträckning. Nya sätt att arbeta leder till en mer lätttrölig organisation med snabbare beslut.
Kostnadsbesparing och operationell effektivitet	Minskning av hyreskostnader med 30 %, omflyttningskostnader internt har minskats till nära noll kronor.
Mobilitet och flexibilitet	Introduktion av mobilitet i kontoret betyder att människor kan jobba effektivt även på andra platser utanför kontoret.
Hållbarhet	Mindre yta betyder mindre utsläpp. Med mjukvara som hushåller med resurser kan ytor som ej bokats "gå i ide".
Varumärkesbyggande	Nya, innovativa arbetsplatser har blivit besökta och studerade av tiotusentals människor.
Rekrytering	En mer livfull arbetsmiljö har visat sig vara viktig i attraherandet av talanger.
Osäkerhets- och katastrofberedskap	Att kunna jobba var som helst även i det dagliga arbetet gör verksamheten mer flexibel vid stora förändringar eller katastrofer.

7 Ett heterogent erbjudande

Vi har nu kartlagt hur kontorserbjudandet ser ut idag. De sex vägarna, som syftar till att uppnå nytt marknadsutrymme (Kim & Mauborgne, 2005), har applicerats på erbjudandet. Med hjälp av bland annat intervjuer och expertutlåtanden har vi undersökt hur ett företag skulle kunna förändra sitt erbjudande. Detta genom att till exempel anpassa sig till trender eller att förändra synen på vem kunden är och vad den vill ha. I följande kapitel sammanfattar vi detta, med hjälp av några modeller och verktyg. Vår önskan med detta är att skapa något konkret som kan jämföras med dagens erbjudande. Eftersom det rör sig om en utvecklingsprocess, eller åtminstone något som saknar konkreta och givna regler, understryker vi att detta är vår tolkning vilket säkert inte är den enda rätta.

Ordet kundvärde som förekommer i de båda kommande modellerna är problematiskt. Det är svårt att tolka vad det faktiskt betyder, vilket också är vår avsikt. Detta för att inte utesluta några möjligheter. Vår tolkning av kombinationen Outcome Driven Innovation och Blue Ocean Strategy är att ett fokus på kundens faktiska verksamhet bör vara mycket viktigt i ett framtida erbjudande. Detta kan innebära skapandet av mötesplatser för ökad innovation, ökad flexibilitet och mobilitet för ökad nöjsamhet och möjlighet att attrahera ny personal eller ökat ljusinsläpp för ökad produktivitet.

Gemensamt är att detta bidrar till kundvärdet men samtidigt också troligtvis kräver ny kunskap, tydlig kommunikation internt och öppenhet för förändring. Denna rapport är avgränsad från rent byggtekniska detaljer, och vidare studier krävs säkerligen för att till fullo förstå exakt hur kontor bör byggas för att åstadkomma tidigare nämnda fördelar. Därför nöjer vi oss att skriva kundvärde, och låter den som läser detta välja fritt mellan det som beskrivs i föregående kapitel.

7.1 Förändringar enligt ERRC

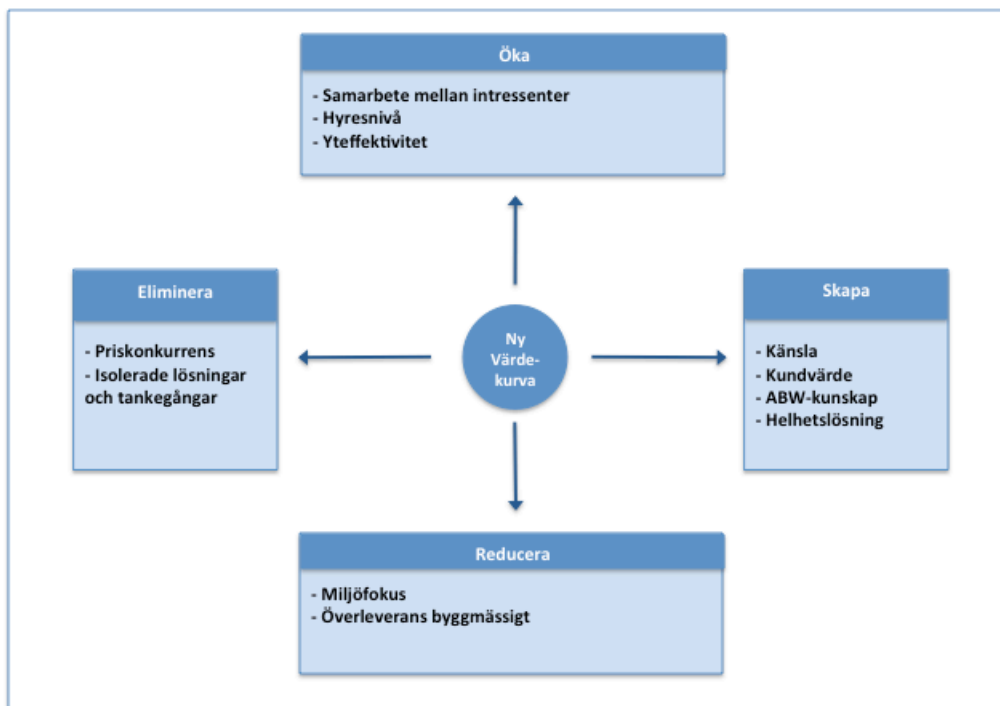
Efter att ha analyserat erbjudandet genom att utnyttja verktyget de sex vägarna (Kim & Mauborgne, 2005), ha utfört intervjuer i branschen och tillfört kunskap från en mängd olika källor som diskuterar kontor ur olika perspektiv, har vi skapat en ERRC-figur (se figur 10 nedan). Detta är ett möjligt sätt att se på hur det nuvarande erbjudandet kan förändras.

I intervjuerna noterade vi bland annat en överleverans byggmässigt som kunden inte efterfrågar eller vill betala extra för samt den priskonkurrens som leder till kundens synsätt på kontoret som en kostnadspost. Noterat är också att miljötrenden som varit tydlig i ungefär ett decennium fortfarande är, och kommer att vara, viktig. Emellertid erbjuder alla aktörer med nya fastigheter detta i någon form, och miljötänket går mot att snarare vara en standardkrav än något som gör att ett

Från luft till slott

företag vinner en kund. Då ett företag inte bör tävla på alla konkurrensfaktorer utan istället reducera vissa till en nivå som är godtagbar, är det möjligt att miljöfokus kan reduceras till en acceptabel nivå, för att frigöra resurser till fokuserade insatser inom andra områden.

Under finanskrisen 2009 såg Skanska i Köpenhamn att många företag nedprioriterade miljövänliga byggnader på önskelistan och istället enbart efterfrågade avskalade och billiga kontor. Med dessa uppnåddes emellertid inte samma produktivitetshöjande nivåer relaterade till innemiljö, eller en minskad sjukfrånvaro, två faktorer där man har insett att det är möjligt att kvantifiera faktiska besparingar och vinster (Marknadschef Skanska Öresund, Köpenhamn). Att faktorer i erbjudandet som faktiskt direkt förbättrar ett företags verksamhet är eftertraktat adderar trovärdighet till vårt förslag på ERRC-ramverk i figur 10 nedan .



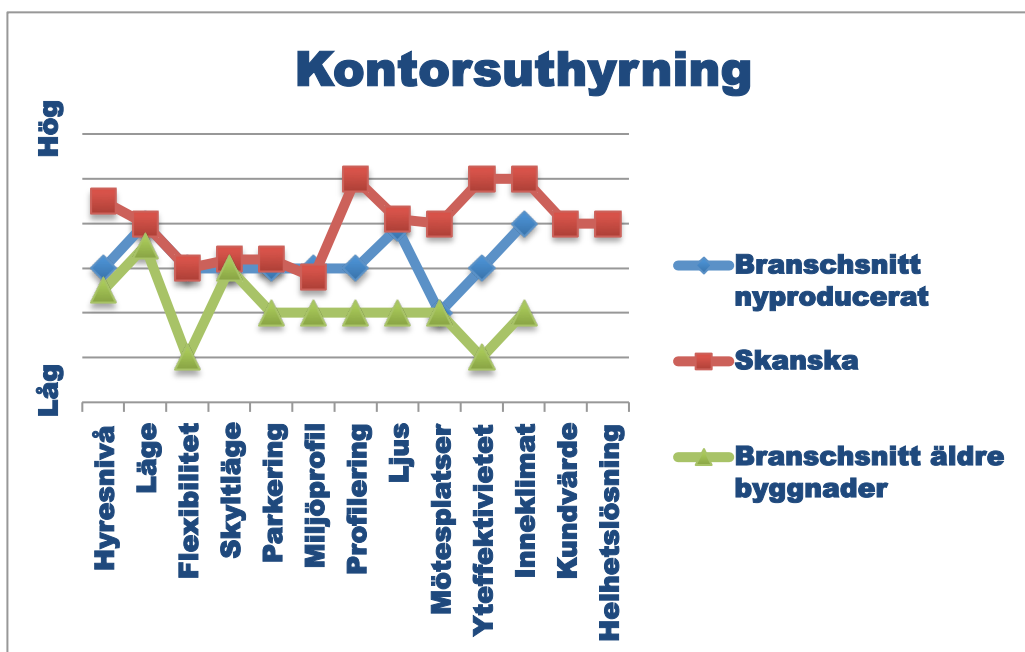
Figur 10, Förslag på ERRC-Ramverk

7.2 StrategiKanvas to be

Som tidigare nämnt är StrategiKanvasen en betydande del av Blue-Ocean teorin, såväl för att beskriva och diskutera som för att agera och förändra. Genom de andra ramverken, såsom *ERRC(eliminate-reduce-raise-create)-matrisen* och *de sex vägarna* är målet att skapa en värdekurva på strategiKanvasen som står ut i konkurrensen (Kim & Mauborgne, 2005).

Från luft till slott

Det går att se i den presenterade kanvasen att inga parametrar är sänkta till nivåer långt under branschsnitt eller eliminerade. Detta förespråkas i Blue Ocean men har bedömts som svårt eller omöjligt i dagens läge, vilket också har framkommit i intervjuvar. Däremot har en del parametrar justerats ned, då det ej ansetts som avgörande för kundens val av kontor att de är högre än konkurrenterna; här avses till exempel miljöprofil. Hyran är höjd, vilket innebär något negativt för kunden; detta är omvänt i förhållande till resterande delen av kanvasen där höga värden indikerar extra värde. Därför kan detta sägas vara en betydande aktion i kanvasen, vilken också syftar till att undervisa kunder i kontoret som något värdeskapande.



Figur 11, Strategikanvas i framtiden

Genom att ta ut avsevärt högre hyra positionerar sig ett företag som något annat än de traditionellt priskonkurrerande företagen, och kunderna tvingas undersöka vilket extra värde hyran medför.

Helhetslösningen inbegriper ett nyckelfärdigt kontor där inredning, optimering utifrån verksamhetsförbättrande parametrar, samverkan med aktörer på hyrande företag i utformning ingår. Den känsla som ska adderas i erbjudandet är viktig för att kunna utvinna värde ur båda dessa förändringar, men framgår inte som en egen konkurrensparameter i kanvasen. Att anpassa sig till trender, framförallt Activity Based Working och New World of Work kan till en början kräva samarbete med konsulter. Detta för att initialt tillskansa sig denna kunskap och erbjuda utan behov av extern hjälp. Även vid utformandet av kontor som fokuserar på kundvärdet måste givetvis de trender som tidigare analyserats tas i beaktande.

7.3 Business Model Canvas

Att skapa en kanvas över affärsmodellens förändringar, en så kallad Business Model Canvas, vid implementation av en Blue Ocean-strategi är ett bra sätt förtydliga och förbättra de verktyg som presenteras i BOS. Tillsammans bildar de ett ramverk för att ifrågasätta dagens affärsmodell och för att skapa nya modeller. Genom att föra in BOS-förändringar i en affärsmodells-kanvas ges en visuell överblick över vad som kommer hända i de olika delarna av affärsmodellen, och hur en ändring i en del påverkar de andra delarna (Osterwalder 2010).

I affärsmodells-kanvasen representerar den högra sidan, det vill säga kanaler, kundrelationer och kundsegment, värdeskapande. Den vänstra sidan, det vill säga partners, aktiviteter och resurser representerar kostnader, vilket korresponderar med det ökade värdet och minskade kostnaderna i en värdeinnovation enligt Blue Ocean (Osterwalder 2010).

Från luft till slott

Business Model Canvas				
Key Partners	Key Activities	Value Proposition	Customer Relationships	Customer Segments
- Inredningsarkitekt	- Skapa och innovera kring "lönsamma" kontor	- Skapar och genomför det perfekta kontoret	- Bygg relationer med flera roller hos kunden	- Kunder som ej har för små lokaler
- Flyttfirma	- Skapa kontaktytor och mötesstruktur för berörda parter	- Drivande i flyttar med förankring hos anställda och experter	- Värdeskapande	
- Förändringskonsulter	- Emotionell approach		- Ansvar för helheten	
- Marknadsföringsfirma	- Fokus på miljö			
- ABW-kunniga	- Jämförelser med konkurrenter			
	- Marknadsföring på traditionella parametrar	- Likvärdig produkt med visst fokus på miljö	Channels	
-Byggtekniker	Key Resources			
	- Kunskapsbas			
	- Best practice-företag			
Cost Structure		Revenue Streams		
- Miljö-kostnader	- Konsultarvoden	- Kunder som jämför på pris/kostnad	- Höjda hyror	
- Byggmässig överleverans	- Innovation och utveckling		- Tjänster	

Figur 12, Förslag på Business Model Canvas, Blå-markerad text är sådant som ökats eller skapats, medan röd-markerad text är sådant som eliminerats eller reducerats

- **Value proposition**

Kunden erbjuds inte längre ett tomt kontor, utan en komplett lösning för effektivt arbete. Arbetsplatsen ska vara fullt utrustad och optimalt anpassad för att stödja kundens verksamhet. Kundens affärsidé och lönsamhet står i centrum. Fokus på parametrar som kunden betraktar som hygienkrav och perifera problem kan minimeras, medan profilering internt och externt ökas, aktivitetsbaserad utformning och helhetslösningstänket läggs till. Skanskas erbjudande ska innebära att anställda slipper flera av de problem som kan vara förknippade med kontorsarbete, såsom att leta efter lediga möteslokaler med rätt utrustning eller att bli störd vid enskilt arbete.

- **Customer segments**

Det nya erbjudandet riktar sig även till nya kunder som inte har ett uttalat behov av att flytta, som istället genom ett nytt kontor vill förbättra sin verksamhet.

- **Key partners**

För att kunna gå mer mot en helhetslösning för kunden kan ett företag i branschen behöva samarbeta mer med andra aktörer, såsom flyttfirmor och framstående kontorsdesigners

- **Customer relations**

En viktig del i det nya erbjudandet byggs upp av fokuset på en bättre verksamhet för hyresgästen. En förutsättning för detta är att "se igenom kedjan av köpare", och därmed att ha byggt upp en relation med såväl den som skriver under hyresavtalet, som de anställda på kontoret. På så vis synliggörs Skanska hos kunden i större utsträckning än tidigare. Målet är att Skanska hos hyresgästen ska uppfattas som en arbetsplatsexpert inställd på att förbättra verksamheten, och inte som en byggherre.

- **Key partners**

Skanska behöver bygga upp ett projektteam kring erbjudandet till kunden, inkluderande de kompetenser som krävs för att ta fram en helhetslösning. Det bör bestå av personer med kunskap om såväl arbetsmiljö som varumärken och organisatoriska frågor, såsom inredningsarkitekter med kunskap om ABW, flyttfirmor, förändringskonsulter, marknadsförare.

- **Key activities**

Marknadsföring och framförande av produkt har skett på liknande sätt bland konkurrenter i branschen. Istället för att lyfta fram samma parametrar som konkurrenterna, bör utgångspunkten i försäljningen vara hur den nya arbetsplatsen kan stödja verksamheten att uppnå dess mål. Mjuka parametrar och upplevelsen av kontoret bör tas upp, inte bara för den hos kunden som är kontorsansvarig, utan även för olika roller inom verksamheten. Projektteamet hos företaget kan matchas mot olika roller hos kunden, efter var störst förståelse och påverkan kan skapas. En

idé kan vara att skapa ett utvärderingsverktyg för hyresgästens verksamhet, där hyrestästens anställda får svara på olika frågor om arbetssätt för att uppnå mål, profilering och andra parametrar som Skanska valt ut. Efter detta skapas en kundprofil som stäms av med kunden och sedan kan användas för att utforma kontoret. Marknadsföring kan gå mer mot att anspela på jobbiga situationer som anställda kan känna igen sig ifrån en arbetsplats, och hur Skanska har en lösning på problemet. Detta för att kunden ska få en känsla för hur det skulle vara att arbeta i, till exempel, ett "Skanskakontor", istället för att ta fram prospekt med ett kontor som lika gärna kunde ha varit en annan aktörs. Genom att ge kunden en känsla av att ett företag tar ansvar för helheten, behöver inte tid läggas på att diskutera alla mindre beslut, såsom kakelval, och dylikt.

- **Key resources**

De resurser som krävs för att skapa det nya erbjudandet till kunden är i huvudsak kompetens, vilket kan ske antingen genom internutbildning, ny-anställning eller att ta in experter. Det rekommenderas att bygga upp en kunskapsbas med hjälp av nuvarande forskning, inkluderat den som inbegrips i denna studie, samt de idag mest lyckade kontoren.

- **Cost structure**

Kostnader som kan skäras i är marknadsföring av grundläggande parametrar, eventuella byggnadsmässiga överleveranser som inte är förankrade hos kunden. Kostnader för kompetens kommer att öka genom det nya erbjudandet, i form av arvoden till experter och dylikt.

- **Revenue streams**

Intäkterna för det nya erbjudandet kan ske antingen i form av en engångsbetalning till företaget för helhetslösningen, eller också genom ett påslag på hyran. Produkten kommer inte längre att attrahera kunder som har ett stort kostnadsfokus i samma utsträckning. Å andra sidan, om ett företag genom ett annorlunda erbjudande kan attrahera bättre hyresgäster innebär det lägre risk och högre fastighetsvärden. Det kan detta leda till en högre uthyrningsgrad, mindre "riskabla" hyresgäster och högre fastighetsvärden.

8 Diskussion & Slutsatser

Från att vara deskriptiv och undersökande i sin första del, vilket kan vara nog så utmanande, så ämnar detta arbete dessutom se framåt, våga utmana och utveckla kontorsbranschen. Med den ansatsen krävs en ödmjukhet inför förbisedda hinder, feltolkade trender, svårflirtade kunder och annat som möjligtvis kan bli fel när framtiden är i fokus. Det är inte möjligt i samma utsträckning som en kartläggning av dagsläget att få bekräftelse på vad som kommer utgöra kontorsmarknaden imorgon.

Med detta sagt har vi under arbetets gång ändå fått en rad intressanta klagöranden, sett möjligheter och exempel på framgångsrika kontor som skiljer sig från mängden.

Vad gäller frågeställning 1, (*Hur ser erbjudandet ut på kontorshyresmarknaden, på vilka parametrar konkurrerar företagen i branschen?*), finns en frapperande likhet mellan de erbjudanden som finns i branschen. Uppgifter från Skanska har kompletterats med andra bransch-kunniga i en samstämmighet om erbjudandenas likhet. Parametrarna är också klarlagda, varav de flesta respondenter ser hyresnivå och läge som viktigast i nuläget. Att kundernas huvudsyssla är något annat än att hyra och utforma lokaler, och att klara och tydliga erbjudanden, smidiga helhetslösningar samt kunskap rörande kopplingen mellan lokal och verksamhet säkerligen hade uppskattats av kunderna reflekteras inte i erbjudandena. Det förefaller osannolikt att ett företag som uppfyller detta och tar en klar position på marknaden skulle uppfattas som sämre än konkurrenterna.

I frågeställning 2, (*Varför ser erbjudandet ut som det gör?*), blev den konkreta frågan vi ofta ställde till respondenter "Varför är alla så lika?". De skäl som har uppdagats för likriktningen är som vi ser det de viktigaste och största skälen, även om det inte kan uteslutas att det finns andra orsaker. Skälen, som också verifierats genom intervjuer med enda mål att fastställa dessa, är bristande kunskap om kopplingen mellan organisationers framgång och fysisk miljö, historiska vinster, tradition och komplexitet. Dessa är alla reella problem som måste övervinnas, inte sällan genom rent utbildningsmässiga insatser och modet att våga prova nya lösningar som utvärderas efterhand.

Den kanske främsta möjligheten som uppenbarats sig gällande frågeställning 3, (*Hur kan erbjudandet differentieras*), är kontorets potential som verksamhetsförbättrande inom en rad områden. Genom tankegångar från Outcome Driven Innovation och idéer från Blue Ocean Strategy, där kundens faktiska mål och framgångsfaktorer är det som styr erbjudandet, har vi sett en stor potential inom detta område. Nya generationer, nya arbetssätt, ny teknik och framförallt en helt ny syn på medarbetare och kunskap som ett företags främsta tillgång bidrar alla till att efterfrågan på nya kontorslösningar kommer att explodera. När dessutom

framgångsrika exempel finns på nära håll i Europa, är det inte orimligt att anta att en stor efterfrågan snart kommer att bli ett faktum, då företag annars riskerar att hamna i ett konkurrensunderläge på grund av sina lokaler, bland annat inom produktivitet och rekryteringsfrågor.

De framgångsrika exempel som finns har börjat med ett nytänkande företag som givit byggherrar och uthyrare i uppdrag att bygga och skapa kontor utifrån nya tankar, teknik och arbetssätt; utmaningen ligger i att dra lärdomar ifrån detta och sedan agera aktivt genom egna erbjudanden. Genom att bygga upp en kunskap kring kontor som förbättrar verksamheter och ständigt utveckla detta erbjudande, kan uthyrare vara drivande i utvecklingen istället för att enbart svara på önskemål från kundens sida, och samtidigt excellera i konkurrensen.

Att bygga upp kunskap och processer kring tidigare nämnda områden är värdefullt i flera avseenden. Dels för möjligheten att tillskansa sig värde som annars inredningskonsulter och andra tar till sina branscher. Risken finns att byggherrar och uthyrare reduceras till leverantörer av en enkel handelsvara där priskonkurrens blir oundviklig. Det är också avgörande för att kunna skapa en differentiering som är långvarig. Det räcker inte att bygga till exempel större fönster och bättre ventilation, och säga att man därigenom fokuserar på kundernas verksamhet och produktivitet. Genom att bygga upp processer och ett tydligt fokus kring verksamhetsförbättrande åtgärder, och hela tiden iterativt förbättra detta erbjudande, tror vi att en långvarighet kan uppnås. Vi tänker oss att outtalad kunskap som "sitter i väggarna", erfarenhet från tidigare liknande fall, och långvarigt kunskapsarbete med utvalda partners är relativt svårt att kopiera. Detta har inte varit fokus i denna studie, men är en viktig framåtblickande tanke.

En slutsats måste också bli att det är möjligt att använda Blue Ocean-teori för att kartlägga och finna möjliga utvecklingar av erbjudandet. Detta med förhoppningen för ett företag om att i framtiden stå ut ur konkurrensen och också utveckla marknaden. Att utveckla marknaden och nå fler kunder är kanske ett av de mest spännande områdena i studien. Detta genom att erbjudandet riktar sig till alla företag som vill ha en bättre verksamhet istället för, som idag, mestadels till de som har för små lokaler. Trots de speciella förhållanden som råder på fastighetsmarknaden, och att erbjudandet i stort inte utvecklats på många år, finns innovationspotential genom ökat kundvärde.

I studien påvisas hur ett företag i branschen på ett övergripande sätt kan skifta fokus för att differentiera sitt erbjudande. Lösningen och de nya parametrar som presenteras, ger ett tolkningsutrymme. Det ges inte några detaljerade svar på eller beskrivningar av hur erbjudandet ska ändras och genomföras, eller vad detta kommer att kosta. Lösningen måste användas med utgångspunkt från hur situationen ser ut i dagsläget eftersom det är dagens trender, erbjudande och hinder som redogjorts för.

8.1 Fastighetsekonomiska implikationer

Vad kan då en utveckling av kontorserbjudandet innebära ur ett fastighetsekonomiskt perspektiv? Som beskrivits i kap 5.5 är hyresnivå och uthyrningsgrad centrala parametrar i investerarens beslutsfattande. Om ett företag genom sitt erbjudande till kunderna kommer att kunna kontraktera fastigheterna till en högre hyra kommer detta att innebära att investerarna är villiga att betala mer för fastigheten. Om ett företag istället väljer att ta ut ett konsultarvode för utveckling såsom föreslås i denna studie, kommer detta istället att generera intäkter till företaget. Det går emellertid att argumentera för att ett bättre och mer kundanpassat erbjudande bör kunna attrahera hyresgäster med lägre risk. Lägre risk betyder lägre förräntningskrav och därmed ett högre värde på fastigheten. Om erbjudandet dessutom innebär att hyresgästerna trivs bättre kan de vara villiga att stanna längre, vilket i sin tur innebär lägre kostnader för anpassningar.

På en marknad med stor konkurrens kan det bli lättare för ett företag att sticka ut och attrahera de kunder som finns genom differentiering. Det kan dock diskuteras hur stor kundens betalningsvilja är. Fastighetsmarknaden är som beskrivits trögrörlig, och vid tillräckligt stora prisskillnader mellan olika kontor kommer kunderna möjligtvis att välja konkurrenternas traditionella erbjudanden, om inte värdet med det differentierade erbjudandet är tillräckligt tydligt och uppenbart.

Om det nya erbjudandet ses som en konsulttjänst, kan detta å andra sidan vara ett sätt för fastighetsbolag att bredda sin verksamhet och hitta nya affärsmöjligheter, i perioder när projektutveckling är mindre lönsam.

8.2 Framtida studier

Under tiden för studiens utförande har flera intressanta områden för fortsatt forskning uppenbarats sig. En fråga som vi har ställt oss under arbetets gång är varför vi inte har funnit några studier där fastighetsbranschen har analyserats ur ett företagsstrategiskt perspektiv, varken utifrån klassiska perspektiv, exempelvis utifrån marknaden och omvärlden (Porter M. , 1980), företagets kompetens (Barney, 1991) eller från nya perspektiv, såsom värdemigration (Slywotzky, 1996) och värdediscipliner (Treacy & Wiersema, 1993) etc. Det vore intressant att se fler sådana studier, och även undersökningar av om perspektiven är applicerbara på branschen eller inte.

Andra områden att utforska är kopplingen mellan organisationers framgång och fysiska miljöer, där även våra källor har pekat på en bristande kunskap (Heerwagen, 2004), och att det behövs studier som tar ett övergripande perspektiv där organisation, samarbete och samspel studeras, istället för att enbart titta på den enskilda individens arbetsmiljö (The Commission for Architecture & the Built Environment, 2005).

9 Källförteckning

9.1 Tryckta källor

- Alvesson, M., och Sköldberg, K., *"Tolkning och reflektion"*, Lund: Studentlitteratur, 1994.
- Arthur D. Little, *"Innovation Excellence 2005. How Companies Use Innovation to Improve Profitability and Growth"*, Arthur D. Little, 2005.
- Barney, J., "Firm Resources and Sustained Competitive", *Journal of Management*, 1991.
- Beck, U., *"The Brave New World of Work"*, Oxford: Polity Press, 2000, 17, 99-120
- Bettencourt, A., och Ulwick, A., *"The Customer Centered Innovation Map"*, Harvard Business Review, 2008.
- Blomé, M. *"Arbetsorganisation"*. Lund: Lunds tekniska högskola, 2009.
- Clement-Croome. *"Creating the productive workplace"*, London: E&FN Spon, 2000.
- Davila, T., Epstein, M., och Shelton, R., *Making Innovation Work – How to Manage It, Measure It, and Profit from It*. 6:e upplagan. New York: Pearson Inc., 2007.
- Evans, C., Glover, I. Guerrier, I., och Wilson, C., *"Effective Recruitment Strategies and Practices"*, School of Business and Social Sciences, Roehampton University, 2007.
- Friedman, M., "The social responsibility of business to increase its profits." *New York Times Magazine*, den 13 09 1970.
- Gates, B., *"The New World of Work"* Microsoft Corporation, 2005.
- Geltner, D., och Miller, N., *"Commercial Real Estate Analyses & Investments"*, Mason: Thomson, 2007.
- Grant, R., *"Contemporary Strategy Analysis"*, Oxford: Blackwell Publishing, 2008, 6.
- Haynes, M., Ogunmaki, N., Pinder, P., *"Does Property Benefit Occupiers-An Evaluation of the Literature"*, Occupier.org Report, 2000 (1).
- Höst m.fl, Martin. *"Att genomföra examensarbete"*. Lund: Studentlitteratur, 2006.
- Heerwagen, J.H., L.R. Beach, och T.R. Mitchell. "Dealing with poor performance: supervisor attributions and cost of responding." *Journal of Applied Social Psychology*, 1985: 638-653 17:7.
- IBM, *"Capitalizing on Complexity, Insights from the Global Chief Executive Officer Study"*, 2009: IBM.
- Isaksson, H., och Svensson, H., *"Fastighetsförvaltningens säljprocess"*, Lunds tekniska högskola, 2011.
- Kalbro, T., *"Markexploatering"*. Nordstedts Juridik, 2007.
- Kampschroer, Kevin, och Judith H. Heerwagen. "The strategic workplace: development and evaluation." *Building Research and Information*, 2005: 33:4, s 326-337
- Kim. W och Mauborgne. R, *Blue Ocean Strategy*. Liber, 2005.
- Leavy, Brian. "Value pioneering – how to discover your own "blue ocean": interview with W. Chan Kim and Renée Mauborgne" ."*Strategy & Leadership*, 2005: s.13 - 20 33:6 .

- Mäklarsamfundet, och Lantmäteriverket, "Fastighetsvärdering - grundläggande teori och praktisk värdering", Gävle, 2008.
- MacMillan, I., och McGrath, R., "The Entrepreneurial Mindset", Harvard College, 2000.
- Mintzberg, H. "Patterns in Strategy Formation" *Management Science*, 1978: Vol 24, No 9.
- Bengtsson, L., Elofsson, S., Hallberg, J., Ohlsson, B., Wahlberg, A., "How LEED can make you business leader". Lunds Universitet, Technology Management, 2011.
- Oseland, N. "The impact of psychological needs on office design", London, *Journal of Corporate Real Estate*, 2009: Vol 11, No 4.
- Osterwalder, A., "Business Model Generation", 2010.
- Porter, M.E., "From Competitive Advantage to Corporate Strategy", Harvard Business Review, 1985.
- Porter, M.E., "Competitive Strategy". New York: Free Press, 1980.
- Robson, C., "Real World Research", Blackwell, 2002.
- Rosengren, K., och Arvidsson, P., *Sociologisk metodik*. Liber, 2002.
- Rotterdam School of Management, Erasmus University. "The new worlds of work are doing well" 2011.
- Slywotzky, A., "Value Migration: How To Think Several Moves Ahead Of", Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- The Commission for Architecture & the Built Environment, "The impact of office design on business performance", U.K: The Commission for Architecture & the Built Environment, 2005.
- Treacy, M., och Wiersema, F., "The Discipline of Market Leader", New York: Perseus, 1993.
- Ulwick, A. "What is Outcome-Driven Innovation (ODI)?" , 2011.
- van Heck, E., van Baalen, P., och van der Meul, N., "Sustainable work innovation - Measuring the impact of a new way of Working at Microsoft Netherlands" 2011.
- Vinnova, "Innovation entreprenörskap och tillväxt: En kortfattad översikt av kunskapsläget" Kungliga Tekniska Högskolan, Stockholm, 2010.

9.2 Muntliga källor

- Andersson, Jessica. *Marknadsansvarig, Skanska Öresund AB* (2012).
- Balough, David. *Konceptkoordinator, Skanska Sverige AB* (2012).
- Bengtsson, Ingemar. *Lektor, fastighetsekonomi, Lunds tekniska högskola* (2012).
- Ekerlund, Sofia. *Marknadsansvarig, Skanska Öresund AB* (2012).
- Gren, Thomas. *Fastighetsvärderare, NaiSvefa* (2012).
- Jeppsson, Nils-Ove. *Affärsutvecklare, Skanska Öresund AB* (2012).
- Kron, Martin. *Projektledare, Skanska Öresund AB* (2012).
- Lundberg, Andreas. *Affärsutvecklare, Skanska Öresund AB Malmö* (2012).
- Marknadschef på projektutvecklingsföretag* (2012) anonym källa.
- Olsson, Per. *Marknadschef Skanska Öresund, Köpenhamn* (2012).

Ramner, Fredrik. *Seniorkonsult Hyresgästrådgivning, Niras* (2012).

Texell, Patrik, och Karin Ljung. *Fastighetsrådgivare, PwC* (2012).

Wislander, Camilla. *VD, Skanska Öresund AB* (2012).

9.3 Elektroniska källor

Berndt, Gina. 2012. <http://www.perkinswill.com/people/gina.berndt.html> (använd den 15 04 2012).

Berndt, Gina. *Eight Tips for Designing a Workplace where Ideas flow* 2011.

<http://www.fastcodesign.com/1664545/eight-tips-for-designing-a-workplace-where-ideas-flow>. (använd den 20 04 2012).

Cordless Cooperation. 2012. <http://www.cordless.co.uk/> (använd den 17 05 2012).

Corporate Design Foundation. 2012. <http://www.cdf.org/> (använd den 17 05 2012).

Courtois, J., *"The New World of Work"*, 2010,

http://www.microsoft.com/presspass/emea/presscentre/pressreleases/JPC_NWoW_25112010.mspx (använd den 17 04 2012).

Economist Intelligence Unit. *The burning platform*. Economist Intelligence Unit, 2009.

<http://www.slideshare.net/Management-Thinking/the-burning-platform-how-companies-are-managing-change-in-a-recession> (använd den 24 04 2012).

Erasmus Research Institute of Management. *Vision*. 2012.

<http://www.erim.eur.nl/ERIM/Research/Centres/SBNi/Projects/NWoW/About/Vision> (använd den 24 04 2012).

Erasmus University, Rotterdam School of Management. *Erasmus@work*. 2012.

<http://www.erim.eur.nl/ERIM/Research/Centres/SBNi/Projects/NWoW/About> (använd den 17 05 2012).

Haas School of Business, Berkeley. *Faculty and Resarch*. 2012.

<http://facultybio.haas.berkeley.edu/faculty-list/beckman-sara> (använd den 17 05 2012).

Heerwagen. *Creativity at Work*. 2004. <http://www.creativityatwork.com/does-your-office-feel-like-a-zoo/> (använd den 12 05 2012).

Heerwagen, J., Design, Productivity and Well-being: What are the links?, presenterat vid *The American Institute of Architects, Conference on Highly Effective Facilities*, Cincinnati, 12-14 Mars, 1998

[http://ip-65-38-108-](http://ip-65-38-108-114.hou.vericenter.com/attachments/contentmanagers/25/DesignProductivityWellbeing.pdf)

[114.hou.vericenter.com/attachments/contentmanagers/25/DesignProductivityWellbeing.pdf](http://ip-65-38-108-114.hou.vericenter.com/attachments/contentmanagers/25/DesignProductivityWellbeing.pdf) (använd den 15 08 2012).

Johnson, Arik. *The Reality and Sustainability of a Blue Ocean Strategy Initiative*. 2006.

http://twoscenarios.typepad.com/maneuver_marketing_commun/2005/08/the_reality_and.html (använd den 15 05 2012).

Kim, och Mauborgne. *Blue Ocean Strategy*. 2012.

http://www.blueoceanstrategy.com/abo/bos_tools.html (använd den 30 03 2012).

- Kraus, Joe. *How to Hit a Moving Target*. 2006.
http://www.businessweek.com/magazine/content/06_34/b3998423.htm (använd den 17 05 2012).
- Lawrence, Peter. *Enabling Innovation Through Office Design*. 2007.
http://www.businessweek.com/innovate/content/oct2007/id20071015_340312.htm (använd den 17 05 2012)
- NCC. *Framtidens kontor*. 2012. <http://www.ncc.se/Lokaler/Kontor/Forts-Framtidens-kontor/> (använd den 15 03 2012).
- Ninivaggi, Jim. *Blue Ocean Strategy - Is Cirque Du Soleil Really a Blue Ocean?*. 2007.
”http://twoscenarios.typepad.com/maneuver_marketing_commun/2007/01/blue_ocean_stra.html.”
- Perkins, och Will. *Perkins+Will Ranks #3 in Interior Design Top 100 Giants*. 2012.
<http://www.perkinswill.com/news/perkins%2Bwill-ranks-%233-in-interior-design-top-100-giants.html> (använd den 30 04 2012).
- Ross, Philip. *Activity Based Working - The Hybrid Organization: Buildings*. 2011.
<http://www.theanywhereorganisation.com/white-papers/activity-based-working/> (använd den 17 05 2012).
- Skanska. *Kommersiell utveckling*. 2012. <http://www.skanska.se/Om-Skanska/Verksamheten-i-Sverige/Kommersiell-utveckling/> (använd den 06 05 2012).
- TDC. *Kontorsrevolutionen*. 2012. <http://www.kontorsrevolutionen.se/#/visioner-for-arbetsplatsen/> (använd den 15 04 2012).
- Turnbull, G., Harold Pareira,
<http://www.officesnapshots.com/2012/01/27/hotdesking-office-design-microsofts-amsterdam-headquarters/> (använd den 28 04 2012).

10 Bilagor

10.1 Bilaga 1, Intervjuade samt urval av intervjufrågor till Skanskas anställda

Intervjuade

Jessica Andersson, Marknadsansvarig
Sofia Ekerlund, Marknadsansvarig
Martin Kron, Projektledare
Nils-Ove Jeppson, Affärsutvecklare
Andreas Lundstedt, Affärsutvecklare
David Balough, Konceptkoordinator
Per Olsson, Marknadschef Skanska Fastigheter Köpenhamn

Allmänna inledande frågor

- Vilka utmaningar ser du i branschen framöver?
- Har det skett några förändringar i branschen de senaste åren och vad har de i så fall lett till?

Kundvärde

- Hur ser ett erbjudande ut till en kund?
- Vet kunderna generellt vad de vill ha?
- Vad säger kunderna är det viktigaste i ett kontor?
- Hur tar ni reda på vad hyresgästerna vill ha? (vilka frågor ställer ni?) (Hur ställer ni dem?) (i vilket sammanhang?) (observationer?)
- Vem tar kontakt med potentiella kunder? Används mäklare?
- Vad betalar kunderna för?
- Vilka beståndsdelar bygger upp hyran? (kvadratmeter, läge, nybyggt etc?)
- Hur bestäms hyran? (Hur prissätter ni beståndsdelarna?) Har ni en modell, använder benchmark eller utgår från erfarenhet?

Marknaden och erbjudandet

- Finns det områden där kontorshyrorna skiljer sig mycket från varandra? Varför? Varför inte?

Från luft till slott

- Hur skiljer sig erbjudandet mellan olika aktörer som hyr ut kontor?
- Hur väljer kunderna kontor och jämför de mycket mellan olika alternativ?
- Vad är det oftast som gör att företag inte flyttar? Vad är det vanligaste skälet till att inte vilja flytta?
- Finns det attribut i erbjudandet som ni inte vet om kunden efterfrågar? Finns det sådant som kan elimineras från detta utan att kunden skulle märka det?
- Varför ser erbjudandet ut som det gör?
- Vilka hinder finns för differentiering?

Skanska

- Hur skiljer ni er från konkurrenter som bygger kontor i samma område? Varför ska kunden välja er? Unique Selling point?
- Utnyttjas kunskap från de andra företagen inom Skanska?

Blue Ocean

- Är det vanligt att företag vill jobba med endast ett företag? (Vi vill ha ett skanskakontor ist för vi vill ha ett kontor?)
- Hur marknadsför ni nya byggnader? Genom fakta och utvändiga bilder/skisser? I tidningar? Direkt mot företag? Hur pitchar man då?
- Finns det företag som plockar upp alla företag som vill ha billiga lokaler? Vad är det de inte erbjuder? På vilket sätt är ni lika?

Innovation

- Har ni någon process för att arbeta med nytänkande, eller för att utveckla nya koncept?
- Om ja, hur har ni kommit fram till den och hur är den uppbyggd?
- Har ni en avdelning för forskning och utveckling
Jobba med en process eller mer från fall till fall

Trender

Hur kommer kontor se ut om 20 år?

Vilka företag behöver knappt sina kontor/ letar alternativ?

10.2 Bilaga 2 Undersökning av dagens kontorserbjudande genom intervjuer

Undersökningen avser att fastställa dels vilka parametrar som är viktiga för kontorshyresgäster i val av kontor, och dels hur olika fastighetsbolag skiljer sig åt i erbjudandet till kunden.

Fastställande av konkurrensparametrar

För att fastställa de parametrar som fastighetsbolagen konkurrerar på, har vi genomfört en undersökning där anställda på Skanska samt oberoende fastighetskonsulter har fått räkna upp vilka parametrar de anser vara avgörande när en hyresgäst väljer kontor. På Skanska har personer som träffar kunderna i olika delar av kontorsutvecklingsprocessen intervjuats, för att få en så bred bild som möjligt. De som har varit med och tagit fram konkurrensparametrarna är:

Sofia Ekerlund, Skanska Öresund
Nils-Ove Jeppson, Skanska Öresund
Martin Kron, Skanska Öresund
Karin Ljung, PwC Real Estate
Patrik Texell, PwC Real Estate
Thomas Gren, NaiSvefa
Fredrik Ramner, Niras

Hur erbjudandet ser ut

Efter att parametrarna fastställts har dessa gått igenom med Sofia Ekerlund samt Andreas Lundberg på Skanskas marknadsavdelning, och plottats in i en strategikanvas efter hur väl de uppfylls. Parametrarna har bedömts utifrån skalan låg, hög eller medel, och utifrån branschens erbjudande för bestånd yngre än 20 år, äldre än 20 år, samt Skanskas erbjudande.

Därutöver har frågan "hur erbjudandet skiljer sig åt mellan fastighetsbolag" och "om det är någon som sticker ut avseende parametrarna" ställts under intervjuer med såväl Skanskas anställda som fastighetsexperter inom branschen (se övriga bilagor).

Några andra kontorsuthyrare på större fastighets- och projektutvecklingsbolag har intervjuats, vilka vi väljer att lämna anonyma eftersom vissa av dem önskat detta. De har fått bekräfta konkurrensparametrarna, och fått svara på följande frågor:

- Är det någon konkurrensparameter där ni skiljer er från branschen?
- Är det någon parameter som saknas av de vi räknat upp?
- Skiljer ni er från konkurrenterna på något annat vis?
- Upplever ni att det finns någon annan aktör som skiljer sig?

10.3 Bilaga 3 Tabell på hemsidor – jämförelse

Företag	Typ av verksamhet	Konkurrensparametrar lokalrelaterade	Konkurrensparametrar bolagsrelaterade
Wihlborgs	Äger, utvecklar och förvaltar kommersiella lokaler	Läge och kommunikationer	Anpassning efter hyresgästens behov, service
Vasakronan	Äger, utvecklar och förvaltar kommersiella lokaler	Läge, ljusinsläpp, kringsservice, modernt, effektivt, högt i tak, utsikt, flexibilitet, läge i byggnaden, skyltläge, nyrenoverat	Personlig service, egen fastighetsskötsel, flest lokaler, hållbarhet, samarbete med COOR, hyresgästinfo på webben
Midroc	Äger, utvecklar och förvaltar kommersiella lokaler och bostäder	Läge, modernitet	
Briggen	Äger, utvecklar och förvaltar kommersiella lokaler	Kommunikationer, läge, standard	Service, mobilapp, kompetens, närvaro
Stena	Äger, utvecklar och förvaltar lokaler och bostäder	Kommunikationer, läge	Kreativa lösningar, service, tillgänglighet, miljötänk, anpassning vid ändrade behov
Fabege	Utvecklar, hyr ut och förvaltar kontorslokal	Effektivitet, flexibilitet, läge, kommunikationer, planlösning, ljus,	Miljöarbete, säkerhet, trygghet, avfallshantering, grönt elavtal

	ler	öppenhet	
--	-----	----------	--

10.4 Bilaga 4

Frågor till mäklare/värderare

- Förekommer det att det skiljer sig mycket mellan hyresnivåer för olika fastigheter i samma område?
- Vad skiljer dem som kan ta ut en högre kvadratmeterhyra från de andra (om läget och standard är i princip samma, om man jämför med ortsprisanalys)?
- Hur skiljer sig erbjudandet till hyresgästen mellan olika fastighetsbolag?
- Varför ser erbjudandet ut som det gör?
- Ser ni några trender gällande vissa typer av kontor?
- Hur ser ni på innovation och konceptutveckling för kontor?
- Är detta något som påverkar värdet?
- utgår ni från marknadsvärde eller individuellt värde när ni värderar?
- Hur tar ni reda på vad hyresgästerna vill ha? (vilka frågor ställer ni?) (Hur ställer ni dem?) (i vilket sammanhang?) (observationer?)

Frågor till lokalförmedlare/hyresgästrådgivare

- Behovsundersökning: Hur tar ni reda på vad hyresgästerna vill ha? (Vilka frågor ställer ni?) (Hur ställer ni dem?) (I vilket sammanhang?) (Observationer?)
- Uppföljning: tar ni reda på hur kunderna trivs?
- Vilka delar av processen är ni delaktiga i?
- Vilken detaljeringsgrad, kontorslayout?
- Vad är det för värde ni skapar som inte fastighetsbolagen kan tillföra?
- Hur gör ni för att hitta en lämplig lokal?
- Vilka faktorer tittar ni på när ni letar lokal?
- Hur skiljer sig erbjudandet åt mellan de olika fastighetsbolagen/projektutvecklarna som ni kommer i kontakt med?
- Varför ser erbjudandet ut som det gör?
- Vilka trender ser du och vad tror du kommer att vara viktigt för kontor framöver?

Frågor till universitetslektor i fastighetsekonomi

- Vad kan ett odifferentierat erbjudande på kontorshyresmarknaden förklaras av?
- Kan det saknas ekonomiska incitament för differentiering?
- Hur påverkar marknadssituationen?
- Teoretiska förklaringar kontra praktiska?
- Verkar förklaringarna vi hittat rimliga?

Frågor till andra fastighetsbolag

- Vad kan ett odifferentierat erbjudande på kontorshyresmarknaden förklaras av?

Från luft till slott

- Tycker ni att det saknas ekonomiska incitament för differentiering eller att det finns andra hinder?
- Hur påverkar marknadssituationen?