

# Tjänster och digitala lösningar i kontorsfastigheter

- En studie om hur fastighetsbolag arbetar med digitalisering för att öka kundnyttan i kommersiella fastigheter

Frida Hedin

Jennifer Jennerhed



**LUNDS**  
UNIVERSITET

Copyright © Frida Hedin och Jennifer Jennerhed 2018

Båda författarna har gemensamt bidragit till hela examensarbetet.

Lunds universitet, Lunds tekniska högskola

Institutionen för bygg- och miljöteknologi, Byggproduktion

Telefon: +46 46 2227421

Hemsida: [www.bekon.lth.se](http://www.bekon.lth.se)

ISRN LUTVDG/TVBP—18/5568-SE

## Abstract

**Title:** Services and digital solutions in commercial real estate buildings

**Author:** Frida Hedin & Jennifer Jennerhed

**Supervisors:** Anne Landin, Professor, Department of Construction Management, Lund University

Malin Kylefors, Real Estate Director, Midroc Property Development

**Examiner:** Stefan Olander, Docent, Department of Construction Management, Lund University

**Purpose & Problem:** The purpose of the study is to examine how real estate companies work with services and digital solutions that increase customer benefit in office properties. The study also aims to examine what services and digital solutions the tenants most likely will be demanding in the future.

The following questions will be answered:

- How do real estate companies work with services and digital solutions that increase tenants' customer benefits?
- Are there other value-creating factors than increased customer benefits from the digital solutions that real estate owners invested in?
- What challenges and opportunities do real estate companies experience when developing services and digital solutions for tenants in office buildings?
- What services and digital solutions will tenants most likely demand in the future?

**Method:** The study has been conducted both as a qualitative study by case study of six of Sweden's 25 largest real estate companies and as a qualitative study where tenants in property owners' office properties have answered

questions in a questionnaire about future demand for services and digital solutions.

**Conclusion:**

There are few implemented digital solutions that aim to increase customer benefits. It is too early to see if it contributes to other value-creating factors, but there is a hope that it can create competitive advantages in the future. Real estate companies are working on developing strategies and in internal forums for how to work with digitization towards their customers and in their own company.

The challenges of making investments in services and digital solutions that increase customer benefit are that there is a lack of demand from tenants, that real estate companies are unused to be innovative to attract customers and the lack of business models to get payed for the services that can be offered to the tenants. However, digitization creates the conditions for real estate companies to work with brand new business models and offer more than just premises to their customers.

Tenants' demand in the future is a combination of both services and digital solutions.

**Keywords:**

Digital solutions, customer benefits, real estate, facility management, service management, Internet of Things, digital development, real estate challenges, commercial real estate

## Sammanfattning

- Titel:** Tjänster och digitala lösningar i kontorsfastigheter. En studie om hur fastighetsbolag arbetar med digitalisering för att öka kundnyttan i kommersiella fastigheter
- Författare:** Frida Hedin och Jennifer Jennerhed
- Handledare:** Anne Landin, Professor, Byggproduktion, LTH, Lunds Universitet  
Malin Kylefors, Verksamhetsområdeschef förvaltning, Midroc Property Development
- Examinator:** Stefan Olander, Universitetslektor, Byggproduktion, LTH, Lunds Universitet
- Syfte och problem:** Syftet med studien är att undersöka hur fastighetsbolag arbetar med tjänster och digitala lösningar som ökar kundnyttan i kontorsfastigheter fastigheter. Studien syftar även till att undersöka vilka tjänster och digitala lösningar som hyresgästerna sannolikt kommer att efterfråga i framtiden.
- Följande problemformuleringar behandlas:
- Hur arbetar fastighetsbolag med tjänster och digitala lösningar som ökar hyresgästers kundnytta?
  - Finns det andra värdeskapande faktorer än ökad kundnyttan från de digitala lösningarna som fastighetsägarna investerat i?
  - Vilka utmaningar och möjligheter upplever fastighetsbolagen när man arbetar med utveckling av tjänster och digitala lösningar för hyresgäster i kontorsfastigheter?
  - Vilka tjänster och digitala lösningar kommer hyresgästerna sannolikt att efterfråga i framtiden?
- Metod:** Studien har genomförts både som kvalitativ studie genom fallstudie av sex av Sveriges 25 största fastighetsbolag och som kvalitativ studie där hyresgäster i

fastighetsägarnas kontorsfastigheter fått besvara frågor i en enkät om framtidens efterfrågan på tjänster och digitala lösningar.

**Slutsats:**

Det finns få implementerade digitala lösningar som syftar till att öka kundnyttan. Det är för tidigt att se om det bidrar till andra värdeskapande faktorer, men det finns en förhoppning om att det kan skapa konkurrensfördelar i framtiden. Fastighetsbolag arbetar med att ta fram strategier och har interna forum för hur man ska arbeta med digitalisering mot sina kunder och i det egna bolaget.

Utmaningarna med att göra investeringar i tjänster och digitala lösningar som ökar kundnyttan är att det saknas en uttalad efterfrågan från hyresgästerna, att fastighetsbolagen har en ovana av att behöva driva innovationer för att locka kunder och bristen på affärsmodeller för att ta betalt för de tjänster som man kan erbjudas till hyresgästerna. Digitaliseringen skapar dock förutsättningar för fastighetsbolag att arbeta med helt nya affärsmodeller och erbjuda mer än bara lokaler till sina kunder.

Hyresgästernas efterfrågan i framtiden är en kombination av både tjänster och digitala lösningar.

**Nyckelord:**

Digitala lösningar, kundnytta, fastighetsbranschen, fastighetsbolag, facility management, service management, kommersiella fastigheter

## Förord

Med det här examensarbetet avslutar vi fem års studier i vid Lunds Tekniska Högskola och kan därmed titulera oss Civilingenjörer inom Lantmäteri. Examensarbetet omfattar 30 högskolepoäng och har genomförts under våren 2018 på Avdelningen för Byggproduktion på Lunds Tekniska Högskola samt på Midroc Property Development.

Vi vill börja med att tacka alla respondenter som tog sig tiden att medverka i vår studie, utan ert deltagande hade det här examensarbetet aldrig blivit av. Ni har bidragit med ovärderliga tankar och infallsvinklar under intervjuerna och det har varit vårt nöje att få intervjua er.

Vi vill även tacka vår handledare Anne Landin på LTH för all vägledning, feedback och att du varit ett bollplank under arbetets gång. Ett stort tack till vår externa handledare Malin Kylefors och alla andra på Midroc som varit nyfikna och ställt frågor, engagerat er och för att Midroc erbjudit oss en plats att sitta och arbeta på, ni har fantastiska konferensrum att sitta och skriva exjobb i. Vi hoppas ni får glädje av resultatet som presenteras i den här rapporten. Alla våra vänner och våra respektive förtjänar också ett stort tack för att ha stöttat genom åren och gjort studietiden i Lund till ett fantastiskt minne.

Avslutningsvis vill vi tacka varandra för att vi stöttat varandra, hjälpts åt att hålla motivationen uppe när det varit tufft och för att vi tillsammans genomfört det här examensarbetet på bästa möjliga vis. Det har varit en lärorik och rolig tid i Lund men nu väntar nya utmaningar vilket vi med glädje ser fram emot att ta oss an.



Frida Hedin



Jennifer Jennerhed

Lund den 8 maj 2018

## Tjänster och digitala lösningar i kontorsfastigheter

---



## Innehållsförteckning

<b>1 Inledning</b> .....	<b>11</b>
<b>1.1 Bakgrund</b> .....	<b>11</b>
<b>1.2 Syfte</b> .....	<b>12</b>
<b>1.3 Avgränsning</b> .....	<b>13</b>
<b>2 Metod</b> .....	<b>15</b>
<b>2.1 Litteraturstudie</b> .....	<b>15</b>
<b>2.2 Kvalitativ och kvantitativ studie</b> .....	<b>15</b>
2.2.1 Intervjuer .....	16
2.2.2 Enkät .....	17
<b>2.3 Bearbetning av data</b> .....	<b>18</b>
2.3.1 Intervjumaterial .....	18
2.3.2 Enkät svar .....	19
<b>3 Teori</b> .....	<b>21</b>
<b>3.1 Facility Management</b> .....	<b>21</b>
3.1.1 Definition .....	21
3.1.2 Facility management för fastighetsbolag .....	22
3.1.3 Service management .....	23
<b>3.2 Kundnytta</b> .....	<b>24</b>
3.2.1 Identifiera kundnytta .....	24
3.2.2 Kundvärde .....	25
3.2.3 Mätbar kundnöjdhet .....	25
<b>3.3 Värdepåverkande faktorer i kommersiella fastigheter</b> .....	<b>27</b>
3.3.1 Grundläggande värdeteori .....	27
3.3.2 Värdepåverkande faktorer .....	28
<b>3.4 Digitaliseringens möjligheter i fastighetsbranschen</b> .....	<b>30</b>
3.4.1 Delningsekonomi .....	30
3.4.2 Möjligheter för nya affärsmodeller .....	31
3.4.3 Internet of Things .....	32
<b>4 Resultat och analys</b> .....	<b>35</b>
<b>4.1 Digitalisering hos fastighetsbolagen</b> .....	<b>37</b>
4.1.1 Den interna digitaliseringsresan .....	37
4.1.2 Fastighetsbolagens arbete med digitalisering mot kund .....	38
4.1.3 Investeringar i digitala lösningar .....	39
4.1.4 Utmaningar med ett digitaliseringsarbete .....	43
<b>4.2 Värdeskapande faktorer</b> .....	<b>50</b>

4.2.1 Mätbar kundnöjdhet.....	50
4.2.2 Lönsamhet från investeringarna.....	51
<b>4.3 Tjänster och digitala lösningar ur fastighetsägarens perspektiv .....</b>	<b>55</b>
4.3.1 Dagens efterfrågan på tjänster och digitala lösningar.....	55
4.3.2 Tjänster och digitala lösningar i framtiden .....	56
4.3.3 Drift och underhåll för tjänster och digitala lösningar.....	60
<b>4.4 Tjänster och digitala lösningar ur hyresgästernas perspektiv .....</b>	<b>64</b>
4.4.1 Hur mycket investerar er fastighetsägare i tjänster och digitala lösningar	65
4.4.2 Är det attraktivare att sitta i en kontorsfastighet med digitala lösningar?	67
4.4.3 Vilka tjänster och digitala lösningar har ökat kundnyttan? .....	68
4.4.4 Vilka tjänster och digitala lösningar efterfrågas i framtiden?.....	72
<b>5 Diskussion och slutsats .....</b>	<b>81</b>
<b>5.1 Diskussion .....</b>	<b>81</b>
5.1.1 Författarnas rekommendation till fastighetsbolag .....	83
5.1.2 Felkällor .....	84
<b>5.2 Slutsats .....</b>	<b>87</b>
5.2.1 Förslag på vidare studier.....	89
<b>6 Litteraturförteckning .....</b>	<b>92</b>
<b>Bilaga 1 Intervjumall.....</b>	<b>98</b>
<b>Bilaga 2 Enkätfrågor .....</b>	<b>100</b>

# 1 Inledning

## 1.1 Bakgrund

Fastighetsbranschen anses vara en trögrörlig bransch när det handlar om innovation och att implementera ny teknik, trots det kommer den digitala utvecklingen vara en nyckelfaktor som företagen bör ta hänsyn till (Nordlander, 2016). Clayton Christensen menar på att de företag som endast fokuserar på behoven som deras kunder har idag och inte planerar för och investerar i morgondagens teknik kommer få det svårt att överleva (Nordlander, 2016). Digitaliseringen som revolutionerar dagens samhälle är den största enskilda förändringsfaktorn som påverkar samhället (Regeringskansliet, 2014). Digitaliseringen driver dagens samhällsutveckling i en hög hastighet framåt tillsammans med den tekniska utvecklingen som möjliggör digitaliseringen (SOU, 2015:91). Jämför man fastighetsbranschen med många andra branscher så ligger fastighetsbranschen långt efter i sitt digitaliseringsarbete (OfficeInsights, 2018a). Vasakronan stämmer in i att branschen är dåliga på att ta till vara på och utnyttja de möjligheter som digitaliseringen medför (Vasakronan, 2017). Markus Bylund, forskare på ITC menar på att alla är medvetna om att digitaliseringen kommer att förändra bygg- och fastighetsbranschen i grunden, men det är ingen som vet hur det kommer ske och vilket håll utvecklingen kommer att gå mot (Gillberg, 2015). I en studie av Stockholms stad (2017) håller man med Marcus Bylund om att digitalisering kommer förändra branschen, men att de inte heller är medvetna om i vilken omfattning det kommer att ske i. Stefan Fölster, professor på KTH, drar det resonemanget längre och menar på att om man inte digitaliserar sin verksamhet så kommer inte verksamheten att överleva så länge till (OfficeInsights, 2018b).

Utvecklingen som sker av teknologin skapar förutsättningar för den digitalisering som sker idag, men det är samhället som styr över utvecklingen och framtiden genom de beslut som samhället tar (Brynjolfsson & McAfee, 2014, s. 256). Resultatet av att nyttja digitaliseringen och dess IT-baserade lösningar vid utveckling av företag är ökad tillgänglighet, effektivitet, lönsamhet och ökad konkurrenskraft på marknaden (SOU, 2014:13). Digitaliseringen har lett till att samhället och de enskilda medborgarna har anpassat sig för att ta del av tjänster som utgår från varje individs behov och de tjänster som inte tar hänsyn till individens önskemål kommer att gå en tuff tid till mötes (Kairos Future, 2017). Louise Lind, VD på Lundbergs menar på att fastighetsbranschen tar större hänsyn till digitalisering och ny teknik vid nyproduktion men inte när det handlar om det befintliga beståndet. En anledning som hon uppger till att fastighetsbranschen anses ha en långsam utveckling inom bl.a. digitalisering är den starka tillväxten som finns i branschen (Ahola, 2017). Tillväxten på kontorsmarknaden har lett till att

priserna fördubblas på bara 20 år vilket bidragit till att fastighetsbolagen inte tror att de behöver göra några förändringar (Lagerström, 2017); (Ahola, 2017).

Stockholms stad (2017) genomförde en studie om innovation och digitalisering i fastighetsbranschen med fokus på dess utmaningar, möjligheter och affärsmodeller som bygger på intervjuer med fastighetsägare. Fastighetsägarna är överens om att digitaliseringen skapar möjligheter för att uppnå en effektivare förvaltning som gynnar både hyresgäster, miljön och fastighetsägarna. De har dock svårigheter med att veta hur de ska påbörja sitt digitaliseringsarbete och de menar på att de stora kostnaderna som finns i samband med att investera i ny teknik och nya digitala lösningar är en anledning till det (Stockholms stad, 2017).

Digitaliseringen revolutionerar många branschers affärsmodeller. Airbnb, Spotify, Foodora och Uber är exempel på företag som har förändrat hela branschen genom nya affärsmodeller som bygger på en kundanpassad lösning istället för en traditionell fysisk produkt (Kairos Future, 2017). De nya affärsmodellerna medför att det ställs andra krav på fastighetsbranschen både direkt och indirekt då vissa hyresgästers affärsmodeller kommer förändras i takt med digitaliseringen och där med deras krav på fastighetsägaren. Digitalisering av fastigheter kommer främst ske genom två olika områden, genom digitala lösningar för den tekniska driften och förvaltningen av fastigheten samt digitalisering där man använder sig av lösningar som är riktade till hyresgästerna (Kairos Future, 2017). För att fastighetsbranschen ska kunna utvecklas och tillgodose förändrade behov så måste det ges förutsättningar till innovation och utveckling även i det befintliga beståndet (Fastighetstidningen, 2016). Fastighetsägarna måste bli mer lyhörda och lyssna på hyresgästerna för att kunna erbjuda nya produkter och tjänster (Fastighetstidningen, 2016). Med bakgrund av detta initieras den här studien för att undersöka hur fastighetsbranschen arbetar med innovation och digitalisering i sina kontorsfastigheter. Studien undersöker hur fastighetsägare arbetar med digitala lösningar och tjänster som skapar värden för hyresgästerna. Fastighetsägare får besvara frågan om vilka utmaningar som finns kopplade till att implementera digitala lösningar i fastighetsbeståndet men också vilka möjligheter de ser med digitaliseringen. Slutligen undersöks vilka tjänster och digitala lösningar som hyresgäster efterfrågar för framtiden.

### **1.2 Syfte**

Syftet med studien är att undersöka hur fastighetsbolag arbetar med tjänster och digitala lösningar som ökar kundnyttan i kommersiella fastigheter. Studien syftar även till att undersöka vilka tjänster och digitala lösningar som hyresgästerna sannolikt kommer att efterfråga i framtiden.

För att uppfylla syftet med studien följande problemformuleringar behandlas:

- Hur arbetar fastighetsbolag med tjänster och digitala lösningar som ökar hyresgästers kundnytta?
- Finns det andra värdeskapande faktorer än ökad kundnyttan från de digitala lösningarna som fastighetsägarna investerat i?
- Vilka utmaningar och möjligheter upplever fastighetsbolagen när man arbetar med utveckling av tjänster och digitala lösningar för hyresgäster i kontorsfastigheter?
- Vilka tjänster och digitala lösningar kommer hyresgästerna sannolikt att efterfråga i framtiden?

### **1.3 Avgränsning**

Studien kommer endast behandla digitala lösningar och tjänster som förekommer i kommersiella fastigheter med kontorslokaler. Kontorslokaler har tagits med som avgränsning för att Midroc som samarbetspartner ville att studien inriktade sig mot kontorslokaler där de har sin huvudsakliga uthyrning till hyresgäster.

Med anledning av att syftet med studien är att undersöka digitala lösningar som ökar kundnyttan kommer inte digitala lösningar som förekommer inom den tekniska förvaltningen att behandlas i studien. Studien är avgränsad till de 25 största fastighetsägarna i Sverige. Urvalet av fastighetsägare och motivering presenteras under avsnitt 2.2.1.



## 2 Metod

### 2.1 Litteraturstudie

För att få ökad kunskap inom området och besvara frågeställningarna i studien har en litteraturstudie på relevant teori utförts. Teorin som presenteras från litteraturstudien bidrar också till att ge en djupare förståelse kring de resonemang som förs i rapportens avslutande kapitel. Teori har hämtats från vetenskapligt publicerade källor och facklitteratur. Inslag från den allmänna debatten kring digitalisering i fastighetsbranschen förekommer genom branschtidningar och beställda rapporter från fastighetsbranschen. Det finns risk att den informationen kan vara snedvriden. Utelämnande av väsentlig fakta, vem som är utgivare och vem som har beställt rapporten kan påverka innehållet till det positiva för det som ska förmedlas. Dock anses den informationen vara väsentlig för att fånga upp det som sker i nutid och den aktuella debatten.

### 2.2 Kvalitativ och kvantitativ studie

En kvalitativ metod används för att skapa förståelse för det som studeras (Fejes & Thornberg, 2009). En kvalitativ studie används när det finns ett behov av att samla in data och information från relevanta källor för att skapa sammanhang till frågeställningen (Jacobsen, 2015). Vid en kvalitativ undersökning är det möjligt att handplocka vilka som ska delta i undersökningen och därför ges möjlighet att välja intervjupersoner som anses särskilt intressanta för studien (Cantzler, 1992).

En kvantitativ metod används istället när man vill förklara det som studeras genom att samla in mätbar data som analyseras för att beskriva verkligheten (Fejes & Thornberg, 2009). Den vanligaste kvantitativa metoden är frågeformulär med förutbestämda svarsalternativ, så kallad enkät (Jacobsen, 2015). I en studie där både kvalitativ och kvantitativ studie används för att analysera en problemställning uppnås en större och bredare förståelse för fenomenet (Fejes & Thornberg, 2009).

Studien bygger på en kombination av kvalitativ undersökning och kvantitativ undersökning. Det bidrar till en ökad förståelse och ger mer underlag för analys i studien. I den kvalitativa undersökningen har utvalda fastighetsägare fått möjlighet att under en individuell intervju besvara frågor om sitt digitaliseringsarbete och hur de arbetar med digitala lösningar gentemot sina hyresgäster. Utifrån den information som tillhandahållits från fastighetsägare fanns förutsättningar för att gå vidare med en kvantitativ studie där hyresgäster, tillika kunder till fastighetsbolagen, fick ta ställning till hur de digitala lösningarna ökat deras kundnytta.

För studiens syfte var det viktigt att även nå ut till hyresgäster för att undersöka hur de upplever att fastighetsägaren investerar i digitala lösningar samt om dessa ökar deras kundnytta. Varje fastighetsägare äger en stor mängd fastigheter i vilka det i sin tur sitter en till flera tiotals hyresgäster. Med en enkät har det funnits möjlighet att nå ut till många olika hyresgäster och samla in resultat. Det hade inte varit möjligt inom tidsramen för studien att intervjua en större mängd hyresgäster. Med en enkät är det möjligt att få in data från flera olika hyresgäster och med en bredd av hyresgäster såväl geografiskt som mellan olika hyresvärdar. Med bakgrund av detta får det anses lämpligt att genomföra både intervjuer och enkäter för att besvara problemställningarna.

### 2.2.1 Intervjuer

Urvalet av vilka fastighetsägare som tillfrågades att medverka i studien baserade sig på de 25 största fastighetsbolagen sett till taxeringsvärde för hyreshus exklusive bostäder. Anledningen till att urvalet baserade sig på Sveriges största fastighetsbolag var att det ansågs föreligga större sannolikhet att de stora bolagen har mer resurser att investera i digitala lösningar än vad mindre fastighetsbolag kan tänkas ha.

Av de 25 bolagen har de bolag vars huvudverksamhet inte är att vara en fastighetsägare gallrats bort, det har även de företag med huvudsakligt ägande i kommersiella fastigheter som inte är kontor. Några av de tilltänka fastighetsbolagen har det inte gått att finna kontaktuppgifter till varför de inte har blivit tillfrågade att delta och gallrats bort. Några av de tillfrågade har avböjt medverkan i studien på grund av att de inte anser sig ligga tillräckligt långt fram för att kunna bidra med någon information till studien. Slutligen så blev det ett bortfall av fastighetsägare som inte återkopplade på förfrågan om att medverka i studien.

Totalt har sex fastighetsägare deltagit i studien, vilka var de som besvarade vår förfrågan om att delta i studien. Fastighetsägarna har en geografisk spridning över hela landet från Östersund till Malmö. Intervjupersonerna representerar fastighetsägare som alla har verksamhet inom kommersiella fastigheter och där samtliga har kontorsfastigheter.

Intervjufrågorna är formulerade enligt Björn Hägers (2010) sammanfattning kring hur frågor bör formuleras för bästa resultat. Vid formuleringen har även hänsyn tagits till Jägerskoghs (2001) beskrivning av intervjuarens sju dödssynder:

1. Ickeifrågan, att inte få med ämne och krav
2. Dubbelifrågan, att framställa flera frågor samtidigt
3. Att lasta många ord och meningar på frågan
4. Påståenden som görs tillsammans med frågan
5. Känsloaddade ord, provokationer



6. Att överdriva
7. Stängda frågor som kan besvaras med ja eller nej

De frågor som varit underlag för intervjuerna finns i Bilaga 1 Intervjumall. Allt transkriberat intervjumaterial finns att tillgå på begäran.

### **2.2.2 Enkät**

Den kvantitativa undersökningen bygger vidare på informationen om vilka digitala lösningar som enligt fastighetsägarna ökat kundnyttan. Som en naturlig följd av det går enkäten ut till deras hyresgäster tillika deras kunder. Enkäten är uppbyggd utifrån resultatet av intervjuerna med fastighetsägarna och syftar till att samla in kundernas åsikter om av de digitala lösningar som förekommer inom fastigheten som de hyr sin lokal i. Enkäten utformades även för att fånga upp digitala lösningar som kunden efterfrågar som fastighetsägare inte investerat i. Enkäten har skickats ut till 76 hyresgäster i kontorsfastigheter utspridda i Malmö, Göteborg, Stockholm och Sundsvall. Sundsvall representerar hyresgäster för den fastighetsägare som har kontorsfastigheter i norra Sverige. De övriga fastighetsägarna har sitt huvudsakliga fastighetsbestånd i någon av storstäderna Malmö, Göteborg och Stockholm.

Urvalet för vem enkäten skulle gå ut till följde ett par kriterier. Orsaken till urvalskriterierna var att det ansågs föreligga risk för att endast få fastigheter ur ett äldre bestånd vid en helt slumpmässig urvalsprocess. I det äldre beståndet finns det förmodligen inte samma investeringar i digitala lösningar genomförda, med reservation för att en del fastigheter kan ha renoverats och där investeringar kan ha gjorts för att hålla fastigheten modern. Med urvalskriterierna var målsättningen att få en spridning av fastigheternas ålder samt säkerställa att enkäten även når ut till hyresgäster i nyproducerade fastigheter. Fastigheterna som valts ut utifrån kriterierna har plockats utan vidare eftertanke.

Samtliga kriterier har använts i Datschas (2018) sökverktyg för att få fram lämpliga fastigheter och för att ta reda på vilka hyresgäster som sitter i respektive fastighet. De fastigheter som valts ut har legat i centrumnära lägen i Stockholm inklusive Solna, Malmö, Göteborg och Sundsvall. I Stockholm inkluderas Solna därför att en av de intervjuade fastighetsägarna har ett stort fastighetsbestånd i Solna och mycket av de nyproducerade fastigheterna är belägna i Solna. Sundsvall, Göteborg och Malmö finns representerat för att de intervjuade fastighetsbolagen har stora delar av sitt fastighetsbestånd i de städerna. Urvalet har också gjort baserat på fastigheternas ålder där två olika ålderskategorier har valts ut. Dels har fastigheter som kan betraktas som relativt nyproducerade valts ut, det är fastigheter som är byggda efter 2008. Dels har fastigheter som inte kan betraktas som nyproducerade valts ut, det är fastigheter som är

byggda före 2000. Fastigheter som är byggda mellan 2000 och 2008 finns inte representerade av den anledningen att uppfattningen om vad som är en nyproducerad fastighet kan variera och för att det finns ett utrymme i tid då en fastighet varken är att betrakta som gammal eller ny.

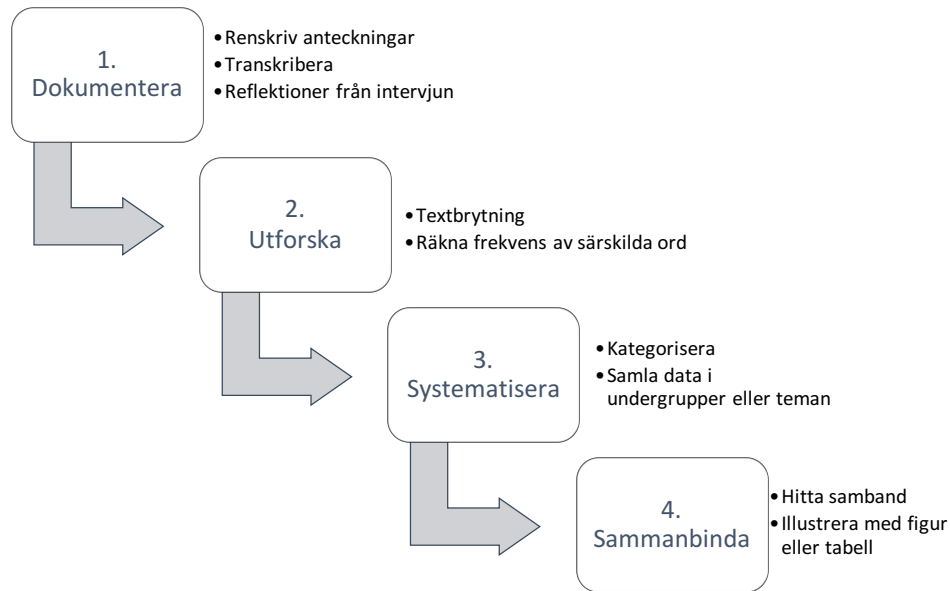
Antalet enkäter som gått ut till hyresgäster för respektive fastighetsägare varierat. Enkäten har både gått ut till hyresgäster som sitter i kontorsfastigheter med endast ett fåtal hyresgäster, med det avses 1–2 hyresgäster. Enkäten har också gått ut till hyresgäster som sitter i kontorsfastigheter med en mängd olika hyresgäster. Enkäten har endast skickats ut till hyresgäster som hyr kontorslokaler. I det fall det även funnits restaurangverksamhet, partihandel eller dylikt har de hyresgästerna sorterats bort. En del hyresgäster har det varit svårt att finna kontaktuppgifter och därför har inte enkäten nått ut till samtliga hyresgäster i alla fastigheter som plockats ut. Totalt har enkäten skickats ut till 76 hyresgäster utspridda på 20 fastigheter i Malmö, Göteborg, Stockholm och Sundsvall.

Enkätfrågorna återfinns i Bilaga 2 Enkätfrågor.

## **2.3 Bearbetning av data**

### **2.3.1 Intervjumaterial**

För att analysera resultaten från en kvalitativ studie föreslår Jacobsen (2015) en arbetsmetodik som innebär att man systematiskt hanterar data. Illustration av arbetsgången presenteras i Figur 1.



Figur 1 - Illustration av hur kvalitativ data systematiskt kan bearbetas. Illustrationen är en tolkning av Jacobsen (2015) föreslagna arbetsmetodik

Det datamaterialet som samlats in under intervjuerna har till stor del bearbetats så som föreslås i Figur 1. Intervjuerna har spelats in och i direkt anslutning till intervjuerna har författarnas intryck och reflektioner sammanställts. Det inspelade materialet har transkriberats för att lättare kunna analyseras och jämföras. Det transkriberade intervjumaterialet har inte hanterats genom att räkna en viss ordfrekvens. Samtliga intervjuer har varierat i innehåll och flera ord med samma innebörd har använts av olika respondenter. Istället har svar på några av frågorna där svaren är jämförbara sammanställts för att göra det samlade innehållet från intervjuerna mer lättöverskådligt för författarna. I avsnitt 4 *Resultat och analys* Resultat och analys presenteras resultatet i olika kategorier och med olika teman och författarna försöker i analysen hitta samband mellan de olika respondenternas svar och teorin.

### 2.3.2 Enkät svar

För att kunna dra slutsatser kring informationen som samlats in via enkäterna måste en viss svarsfrekvens uppnås. Sveriges Radio och Ekot pekar på att flera av de stora undersökningarna från SCB har en svarsfrekvens mellan 50 och 60 procent. De anser att det är lågt ur ett statistiskt perspektiv men om det kan redovisas vilka som inte svarat och hur det påverkat undersökningen är det accepterat. Ekot använder sig inte av några undersökningar med en svarsfrekvens under 50 procent då de får stora legitimitetsproblem (Sveriges Radio, 2018). Plan Survey (2008) har åsikten att vad som

är en bra svarsfrekvens beror på vilken målgrupp man riktar sig till, hur ens relation med respondenterna ser ut samt hur många frågor enkäten innehåller. De anser att när det handlar om en kundundersökning som tar mindre än en kvart att genomföra är 35 procent en godkänd svarsfrekvens och över 55 procent mycket bra.

PlanSurvey (2008) menar också på att för att få en högre svarsfrekvens krävs det att man skickar ut påminnelser om undersökningen. Att man har en bra text tillsammans med undersökningen som får respondenterna att avvara några minuter till att genomföra undersökningen är också en faktor som är avgörande för svarsfrekvensen. Svarsfrekvensen beror även på antalet frågor som ställs och att frågorna är meningsfulla så att respondenterna känner att de gör nytta genom att besvara frågorna (PlanSurvey, 2008).

Den enkät som skickats ut har innehållit en kort beskrivning om studien och syftet med enkäten för att uppmuntra mottagaren att delta. Mellan en till två veckor efter att enkäten skickats ut första gången till hyresgästerna gick det ut en påminnelse om att besvara enkäten. Den information som erhållits av hyresgästerna i enkäten har bidragit med kvantifierbar data till studien. Det har gett underlag för att analysera hur hyresgästerna upplever de investeringar som fastighetsägare gjort i tjänster och digitala lösningar, vad hyresgästerna efterfrågar för framtiden och i vilken utsträckning de vill att fastighetsägaren gör investeringar i digitala verktyg.

Enkäten erhöll totalt 35 svar från respondenter vilket ger en svarsfrekvens på 45 procent.

## 3 Teori

### 3.1 Facility Management

#### 3.1.1 Definition

Under 1980-talet i USA påbörjades diskussionerna om ett samlat begrepp för de arbetsuppgifter som många hade som var knutna till stödverksamhet för offentlig verksamhet eller industrin. Det var arbetstagare som arbetade med att på ett resurssnålt och kostnadseffektivt sätt tillhandahålla tjänster och stödfunktioner som efterfrågas av kärnverksamheten. Det var i samband med detta som begreppet facility management växte fram och är än idag ett väl använt uttryck (Grandin, Lindqvist, & Sandgren, 2002).

International Facility Management Association Sverige definierar facility management som:

*Att utveckla konsten att få fastigheter, lokaler, deras miljö och utrustning att maximalt stödja lokalanvändarens kärnverksamhet*

En annan väl använd definition av facility management är (Grandin, Lindqvist, & Sandgren, 2002):

*Konsten att koordinera den fysiska arbetsplatsen med människor och deras arbetsuppgifter med hjälp av disciplinerna affärsmannaskap, arkitektur, ingenjörskunskap – och beteendevetenskap*

Syftet med facility management är att var och en ska arbeta med det den är bra på. Ett företag ska fokusera på sin kärnverksamhet och låta stödfunktioner som lokalförsörjning, städning och vaktmästeri, personalhantering, posthantering, växel och reception, transporthantering och mycket annat ska skötas och samordnas av en intern organisation eller hanteras av andra företag eller organisationer. Med kärnverksamhet avses det som är företagets huvuduppgift, för en industri kan det innebära att producera något, för en skola innebär det att undervisa (Grandin, Lindqvist, & Sandgren, 2002).

Facility management är inte en teori eller definierad vetenskap utan handlar mer om tankesätt och begrepp. Gemensamt är dock att facility management syftar till att skapa mervärde för kärnverksamheten ur effektivitets- produktivitets- och kvalitetssynpunkt. Atkin och Brooks (2015) har beskrivit facility management som något med tydliga mål, vilka innebär att:

- Stötta människor i sitt jobb och sina arbetsuppgifter
- Uppmuntra det individuellt välmående

- Möjliggöra för organisationen att leverera effektiv och tillgänglig service
- Göra de fysiska tillgångarna kostnadseffektiva
- Möjliggöra för framtida förändring av lokalutnyttjande
- Tillhandahålla konkurrensfördelar till kärnverksamheten
- Förbättra organisationens kultur och profil

### 3.1.2 Facility management för fastighetsbolag

Ursprungligen var tankarna om facility management hänförelse till den offentliga sektorn. När det kommer till frågor om hantering av lokaler fanns det dock tidigt mycket gemensamt med industrisektorn när det för båda sektorerna ofta handlade om att man hade ändamålsenliga lokaler som var skräddarsydda för den egna verksamheten. Verksamheten ägde och förvaltade ofta fastigheterna själva och stod ständigt med frågan om verksamheten egentligen skulle hyra eller äga sina lokaler själva (Grandin, Lindqvist, & Sandgren, 2002) Grandin m fl (2002) belyser att många strategier är helt olika mellan det offentliga fastighetsföretagandet och den privata marknaden, där fastighetsbolag har som primär uppgift att tillhandahålla lokaler på en fri och öppen marknad med målsättning att få ut så höga hyror som möjligt under så lång tid som möjligt. Idag används dock begreppet facility management i stor utsträckning för den privata sektorn också.

För fastighetsbranschen har facility management gått från att handla om städning, vaktmästartjänster, underhåll och reparationer till att även inkludera fastighetsförvaltning, ekonomisk förvaltning, kontraktsansvar, säkerhet, hälsa, miljö samt ombyggnation, byggnadstekniskt underhåll och mycket mer (Atkin & Brooks, 2015). För att facility management ska bli effektivt krävs det att man både kan hantera byggnadernas tekniska funktioner, men även de människor som sitter i byggnaderna. En framgångsrik facility manager är någon som både har förståelse för organisationen, medarbetarna och deras arbetsstrukturer såväl som för fastighetsskötsel (Atkin & Brooks, 2015). En central uppgift inom facility management är att tillhandahålla goda arbetsplatser för organisationens medarbetare. Arbetsplatsen ska vara rätt utformad med bra inomhusklimat och miljö samt erhållas så resurseffektivt som möjligt (Grandin, Lindqvist, & Sandgren, 2002).

För många företag är lokalkostnader en stor post och behovet av effektivt utnyttjande av lokalen är centralt. En strategiskt facility management-uppgift kan därför vara att se till att uppnå effektivt lokalutnyttjande. Som facility manager eller fastighetsägare gäller det att på kort sikt ha en strategi för att tillhandahålla service och underhåll samt hur dessa ska förbättras. På lång sikt finns det behov av att ha en strategi för hur man

ska arbeta med nya behov och vilken service som kan behöva erbjuda i framtiden (Atkin & Brooks, 2015).

### 3.1.3 Service management

För en hyresgäst eller kund är det inte fastigheten som tillgång som är särskilt värdefull. För kunden är det funktionen som ska uppfyllas i fastigheten som skapar värden. Facility management kan också innebära tjänsteproduktion vilket skapar förutsättningar för ytterligare en dimension som kan hänvisas till som service management (Grandin, Lindqvist, & Sandgren, 2002). Långsiktig framgång för en organisation är helt beroende av dess förmåga att skapa värden för kunden den finns till för. För fastighetsägare innebär det att man ska kunna skapa värden för sina hyresgäster. Innovation och förnyelse av verksamheten och organisationen liksom innovation och förnyelse av tjänsterna eller produkten är centralt för att kunna ge kunderna ett ständigt ökat värde. Det kan också vara avgörande för att organisationen ska vara konkurrenskraftig och kunna överleva genom att hitta nya marknader när den nuvarande spelplanen förändras (SIQ, 2017).

På en konkurrensutsatt marknad där det finns flera facility management-företag eller hyresvärdar att vända sig till är det viktigt att ha en strategi för hur man ska behålla befintliga kunder och locka nya kunder. Då blir service management en viktig del för hur man kan skapa nöjda kunder (Grandin, Lindqvist, & Sandgren, 2002). Grandin et al. (2002) menar på att man som fastighetsägare tillhandahåller ett naket utrymme åt kunden, till vilket man kan erbjuda en rad tilläggstjänster som ökar kundnyttan. Tilläggstjänster kan vara sådant som information om kärnverksamhetens lokalutnyttjande, kvaliteter och priser för olika lokalalternativ, städning, media och löpande underhåll med flera. Tjänsterna kan utvecklas i samråd, men en viktig del för fastighetsägaren är att kunna identifiera, beskriva och förändra tjänsterna för att skapa en lönsam affär för alla inblandade parter (ibid). Fastighetsförvaltning när fastighetsägaren endast tillhandahåller en uppvärmd yta brukar benämnas som den traditionella förvaltningen. Med en annan syn på fastighetsförvaltning kan man som fastighetsägare skapa en gemensam affär med hyresgästen. Fastighetsägaren kan arbeta med att utveckla och skapa bättre förutsättningar för kundernas arbetssätt genom att utveckla deras arbets- och verksamhetsmiljö. För att lyckas med det krävs det att fastighetsägaren besitter kompetens kring hyresgästernas verksamhetsområde (Lind & Lundström, 2009).

De senaste åren har flera fastighetsägare börjat ingå olika samarbeten med serviceleverantörer och tecknat ramavtal för att kunna erbjuda olika tjänster till hyresgästerna. Syftet med tjänsterna är att de ska förenkla och det kan innebära allt från städning till catering. Det är hyresgästerna som beställer de tjänsterna som de vill nyttja

(Lind & Lundström, 2009). Lind och Lundström (2009) menar dock på att en del fastighetsägare är skeptiska till att erbjuda sina kunder olika tjänster eftersom de har svårt att se att om det skulle vara en viktig del i att attrahera fler hyresgäster till fastigheten.

### 3.2 Kundnytta

Det finns ingen given definition på vad kundnytta är och ordet nytta har flertalet definitioner. I ekonomiska sammanhang definieras det av Nationalencyklopedin (2018a) som:

*Den behovstillfredsställelse som konsumtionen av en viss kombination av varor och tjänster ger*

Bengt Karlöf (2008) definierar ordet nytta som:

*De olika funktionella och emotionella sätt på vilka behoven tillfredsställs*

En kund definieras enligt Nationalencyklopedin (2018b) som

*En person som gör inköp eller utnyttjar en tjänst*

En person kan antingen vara en fysisk person eller en juridisk person (Nationalencyklopedin, 2018c).

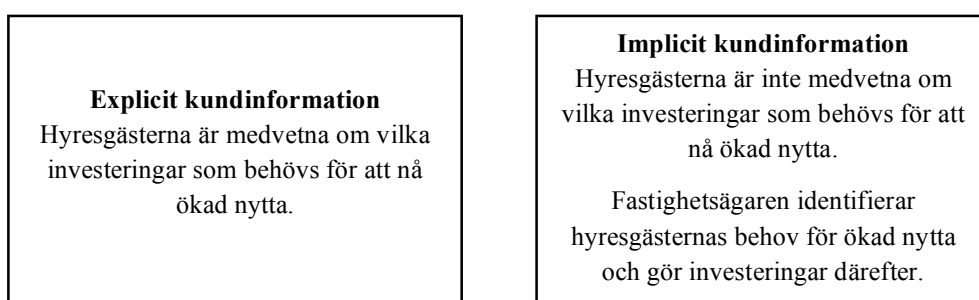
Definitionen av kundnytta i den här studien är den behovstillfredsställelse som en kund får av att nyttja en digital tjänst eller digital produkt. Där kunden kan vara en fysisk person eller en juridisk person. Det innebär att kunden kan vara både den juridiska personen som hyresgästen representerar, men även hyresgästens medarbetare är kunder och är då en fysisk person.

#### 3.2.1 Identifiera kundnytta

Vid kunddriven utveckling där målet är att öka en kunds nytta måste företaget identifiera vad kunderna efterfrågar innan man investerar i tjänster och produktutveckling (Karlöf, 2008). En ökad förståelse för vad kunderna efterfrågar kan ske genom att samla in explicit kundinformation eller implicit kundinformation. Explicit kundinformation baseras på vad kunderna själva är medvetna om och vad de uttrycker att de behöver för investeringar för att öka deras nytta. Implicit kundinformation baseras på information som kunder inte uttryckt själva. Fastighetsägaren kan istället, baserat på de tjänster kunden utför eller nytta kunden har i olika situationer, identifiera vad kunden behöver för investeringar för att uppnå ökad nytta. (Karlöf, 2008). Det innebär att fastighetsägaren måste lära känna sina kunder för att kunna erbjuda dem investeringar som ökar deras nytta. Kunddriven utveckling som



baseras på explicit information når inte de önskvärda resultaten på grund av stokastisk variation då kunderna oftast inte är medvetna om vad som ökar deras nytta samtidigt som företaget vet inte vad det är för information man söker (Karlöf, 2008). För att nå de resultat man vill uppnå med kunddriven utveckling måste man använda sig av implicit kundinformation och finna tjänster och varor som motsvarar kundens kriterier för att de ska uppnå en högre nytta (Karlöf, 2008). Skillnaden mellan explicit- och implicit kundinformation redovisas i Figur 2.



Figur 2 - Beskrivning av explicit- och implicit kundinformation. Illustrationen är en tolkning av Karlöf, 2008

### 3.2.2 Kundvärde

Kundnytta och kundvärde har en nära relation till varandra där kundvärdet är nettovärdet mellan den upplevda kundnyttan och kostnaden för kundnyttan (Zeithaml, 1988). Kim och Mauborgne (1997) konstaterade att genom skapa kundvärde på ett nytt och innovativt sätt kommer företaget att få konkurrensfördelar mot övriga marknaden då kunder automatiskt vänder sig till de företag som erbjuder dem högst värde (Kim & Mauborgne, 1997). Kundvärdet värderas individuellt av alla kunder då kostnaden inte upplevs som samma för alla (Lindstedt & Burenus, 1999). I denna studie kommer därför kundnytta ligga till grund för analysen.

### 3.2.3 Mätbar kundnöjdhet

För att mäta hur nöjda fastighetsbolagets hyresgäster är finns det flertalet olika verktyg som fastighetsägare kan använda sig av. Nöjd Kund Index (NKI) är ett av alla verktygen för kund-/brukarundersökning som kan användas av fastighetsägare (SCB, 2018). NKI är inte varumärkesskyddat vilket innebär att alla kan utforma en egen modell och kalla det för NKI oavsett vad modellen bygger på för frågor och hur resultatet presenteras (Bengtsson, 2014). Det finns flertalet modeller för att utforma NKI-undersökningar vilket gör att det är svårt att jämföra resultaten mellan olika

verksamhetens NKI. De nationella modellerna är anpassade till både privat och offentlig verksamhet oberoende av bransch (Bengtsson, 2014). Trots att det inte finns någon standardutformning för NKI-undersökningar så är flertalet av modellerna baserade på tre frågor som ska besvaras på en skala 1-10 som omvandlas till ett indexvärde mellan 0-100 i resultatet (Bengtsson, 2014). De tre frågorna som anses som standard i en NKI att besvara som Sven–Tore Bengtsson (2014) lyfter fram är följande:

- Hur nöjd man totalt sett är med verksamheten
- Hur väl verksamheten lever upp till förväntningarna
- Hur nära verksamheten kommer en tänkt ideal verksamhet inom samma bransch

Utöver de tre frågorna ovan som kan ses som standardfrågor ställer NKI-undersökningarna frågor som är kopplade till olika kvalitetsfaktorer. Varje kvalitetsfaktor återspeglas med ett flertal frågor. Vilka kvalitetsfaktorer som tas med i en NKI-undersökning varierar mellan de olika modellerna och vilken bransch man är verksam i (Bengtsson, 2014). Genom att analysera resultatet av frågorna och de olika kvalitetsfaktorerna kan man se samband hur en förbättring i varje kvalitetsfaktor påverkar Nöjd Kund Index och hur man ska arbeta för att få en högre kundnöjdhet (Bengtsson, 2014).

I en rapport som SIQ och Chalmers tagit fram tillsammans framgår ett tydligt samband mellan hur företag arbetar med kundnöjdhet och deras resultat på mätningar för kundnöjdhet (Birch-Jensen, Gremyr, Hallencreutz, & Rönnbäck, 2016). De företag som får en högre kundnöjdhet i undersökningar visar sig också jobba mer aktivt med frågan och har ett tydligt mål med varför undersökningen genomförs och hur de ska arbeta mot kunderna. De utvärderar undersökningen och genomför därefter åtgärder och gör uppföljningar baserat på vad som framkommit. Företagen som inte når lika högt resultat i kundnöjdhetsundersökningar har inte en lika tydlig anledning till varför man genomför undersökningarna mer än att det i vissa fall är intressant att mäta kundernas nöjdhet (Birch-Jensen, Gremyr, Hallencreutz, & Rönnbäck, 2016).

Bernhard Klein Wassink (2010) som arbetar som marknadschef på GE Capital Real Estate skriver i artikeln *Nöjdare hyresgäster ökar värdet på kommersiella fastigheter* att det är av väsentlig betydelse för en fastighetsägare att förstå sina hyresgäster och veta hur de ska arbeta för att behålla sina hyresgäster. Wassink menar på att det finns två saker med säkerhet stämmer. Det ena är att nöjda hyresgäster är direkt kopplade till ökad kontraktsförlängning samt att det är svårt och olönsamt att ersätta en hyresgäst (Wassink, 2010). Slutsatsen från GE Capital Real Estates undersökning angående hyresgästernas syn på service visar att de hyresgäster som inte ville förlänga sina kontrakt eller var tveksamma till det, hade unika krav på förbättringar i fastigheterna.

Det bekräftar för fastighetsägarna att det är viktigt för dem att göra insatser som är riktade mot specifika områden som är viktiga för hyresgästen. Att skapa lojalitet hos hyresgästerna genom att möta kundernas efterfrågan är viktigt. Det kräver oftast en väl utvecklad plan, men resultatet blir att hyresgästerna förlänger sina kontrakt och därigenom maximerar det långsiktiga värdet på fastigheten (Wassink, 2010).

### 3.3 Värdepåverkande faktorer i kommersiella fastigheter

#### 3.3.1 Grundläggande värdeteori

Fastigheter brukas delas in i två olika kategorier, bostäder och kommersiella fastigheter (Finansinspektionen, 2017). Bostäder innefattar både bostäder som ägs av privatpersoner, som småhus och bostadsrätter, men också flerbostadshus som upplåts med hyresrätt. Till de kommersiella fastigheterna hör fastigheter där kontor-, handel-, lager- och industriverksamhet bedrivs. Till de kommersiella fastigheterna brukar även enheten specialfastigheter räknas. Specialfastigheter är fastigheter på vilka det bedrivs offentlig verksamhet som vård, omsorg och skolverksamhet (Finansinspektionen, 2017). De kommersiella fastigheterna används i företag med ändamål att producera förvaltningstjänster i form av att hyra ut lokaler (Lantmäteriet; Mäklarsamfundet, 2010) som riktar sig till affärsverksamheter som är vinstdrivande (Lokaler.nu, 2018).

Fastigheter kan ge ett värde till företag eller individer genom förväntan om framtida nyttor (Eriksson, 1998). Med värdeteori avses att försöka beskriva hur sådana värden uppstår. Värdet brukar beskrivas som en funktion av alla framtida nyttor och för varje individ skiljer sig nyttofunktionen. Därför är också värdet av en resurs olika för varje enskild individ eller företag (Fastighetsnomenklatur, 2015).

För att ett värde ska uppstå krävs det vissa grundläggande förutsättningar: (Fastighetsnomenklatur, 2015) ; (Lantmäteriet; Mäklarsamfundet, 2013).

- **Behov**, användarens behov som kan tillfredsställas genom att nyttja resursen/fastigheten.
- **Begränsad omfattning**, en fastighet är unik i sin karaktär och en exakt likadan fastighet går inte att finna
- **Dispositions rätt**, ägaren har ensam rätt att nyttja samt rätt att exkludera andra
- **Överlåtbarhet**, det finns en marknad där byte eller försäljning är möjlig

Inom värdeteorin finns det olika värdebegrepp som är viktiga att skilja på. De vanligaste värdebegreppen inom värdeteorin är marknadsvärde och avkastningsvärde och de flesta andra värdebegrepp kan hänföras till de två tidigare nämnda.

**Marknadsvärde** är det värdet som en vara mest sannolikt skulle säljas för på en fri marknad och utan tvång (Miller & Geltner, 2005). Marknadsvärdet är således aldrig

individuellt, d.v.s. kopplat till en enskild individ eller ett enskilt företag, utan beror helt på det pris som marknaden är villig att betala för fastigheten. Det går inte att säga att företagets marknadsvärde för fastigheten är av en viss storlek utan det borde i så fall spegla företagets reservationspris för att köpa eller sälja fastigheten (Fastighetsnomenklatur, 2015). Det är heller inte möjligt att veta marknadsvärdet av en fastighet bara för att en fastighet blivit såld. Priset vid en transaktion kan vara högre eller lägre än marknadsvärdet beroende på förutsättningar vid transaktionen som kan ha varit avgörande (Eriksson, 1998).

**Avkastningsvärde** används oftast i sammanhang för värdering av avkastningsbärande fastigheter. Exempel på sådana fastigheter är hyreshus, kommersiella fastigheter, jordbruksfastigheter med flera. Avkastningsvärdet är individuellt och kan kopplas till investerarens förmåga att nyttja fastighetens potential (Eriksson, 1998). Eriksson (1998) definierar avkastningsvärdet som:

$$\text{Avkastningsvärdet} = \text{Nuvärdet av förväntade nettoöverskott.}$$

Nettoöverskott är intäkter minus kostnader för drift och underhåll och refereras ofta till som driftnetto. En fastighetsägare som ser möjligheter att öka intäkterna i fastigheten kan således öka driftnettot och på så vis öka avkastningsvärdet för fastigheten. Varje individ har egna parametrar för att värdera en fastighets avkastningsvärde där finansieringsalternativ och skattesituationer kan påverka avkastningsvärdet (Eriksson, 1998). Exempel på värdepåverkande faktorer för avkastningsvärde är då hyresnivåer och mängden vakans (påverkar hyresintäkterna) och administrationskostnader och elförbrukning (påverkar kostnaderna).

### 3.3.2 Värdepåverkande faktorer

En kommersiell fastighet har som syfte att producera förvaltande tjänster i form av boende eller lokaler. Fastigheten som en fysisk enhet blir en produktionsfaktor vars målsättning är att generera intäkter till bolaget (Lantmäteriet; Mäklarsamfundet, 2013). Kommersiella fastigheter värderas vanligtvis med både marknadsvärde och avkastningsvärde. Marknadsvärde används av säljaren för att få ett pris som är det mest rimliga vid försäljning på den öppna marknaden. Avkastningsvärdet används av köparen för att subjektivt bedöma nuvärdet av det förväntade nettoöverskottet (Lantmäteriet; Mäklarsamfundet, 2013). För att bedöma avkastningsvärdet behöver man bestämma storlek av en mängd värdepåverkande faktorer (Fastighetsnomenklatur, 2015). Två av de viktigaste värdepåverkande faktorerna för kommersiella lokaler är läget och hyresnivån (Lantmäteriet; Mäklarsamfundet, 2013).

Avseende hyran finns det många kvantifierbara faktorer som påverkar värdet på en fastighet och dess förväntade avkastning. Enligt Eriksson (1998) är några av dessa faktorer följande:

- Totala hyresintäkter och om dessa är marknadsmässiga
- Löptid på hyreskontrakten
- Prognos för framtida hyresutveckling
- Nuvarande vakansgrad och prognos för framtiden
- Betalningsförmåga hos hyresgästerna

Andra kvantifierbara faktorer som påverkat värdet på en kommersiell fastighet är kostnader för drift och underhåll, tomtstorlek och byggrättens storlek (Lantmäteriet; Mäklarsamfundet, 2013). Det finns andra värdepåverkande faktorer men de är svårare att kvantifiera. Planlösning, standard, skick och byggnadsstil är exempel på sådana (Lantmäteriet; Mäklarsamfundet, 2013).

Vid en fastighetsvärdering konkretiseras en mängd värdebärande faktorer som påverkar fastighetsvärdet. Exempel på sådana värdepåverkande faktorer är läge, ålder, storlek, areal, driftnetto, vakanser, hyresnivåer m fl. Värdet kan härledas som resultatet av de värdepåverkande faktorerna, se ekvation 1 nedan.

$$\text{Värdet} = f(x_1, x_2, x_3, \dots, x_n) \quad (1)$$

där  $x_i$ ,  $i=1$  till  $n$ , representerar olika värdepåverkande faktorer för fastighetsvärderingen (Fastighetsnomenklatur, 2015).

Hög kundnöjdhet kan inte påvisas ha någon direkt påverkan på fastighetsvärdet för en kommersiell fastighet. Däremot har hög kundnöjdhet en indirekt påverkan på fastighetsvärdet. Nöjda kunder är mer sannolika att förlänga sina hyreskontrakt vilket minskar risken för vakans och ger ett stadigt driftnetto. Även undersökningen från GE Capital Real Estates kunde konstatera att det är viktigt att möta kundernas efterfrågan om förändringar då det leder till förlängda kontrakt vilket maximerar det långsiktiga värdet på fastigheter (Wassink, 2010). Nöjda kunder är ett abstrakt mått och tillfälligt med hänsyn till när frågan om kundnöjdhet ställdes (Reuter Dahl, 2014). En tillträdande fastighetsägare har möjlighet att påverka hyresgästernas upplevda kundnytta och kundnöjdhet genom service och förvaltningsåtgärder som gör dem mer positivt inställda till sin förhyrning. Reuter Dahl (2014) kunde därför konstatera att kundnöjdhet inte är en mätbar värdepåverkande faktor som påverkar fastighetsvärdet men att det är en viktig parameter att arbeta med för att nå ett högt fastighetsvärde.

### 3.4 Digitaliseringens möjligheter i fastighetsbranschen

#### 3.4.1 Delningsekonomi

Internet ligger till grund för uppkomsten av delningsekonomi (Belk, 2014), där digitaliseringen har skapat förutsättningar för att göra det möjligt att dela på resurser på ett mer effektivt sätt än tidigare (Kairos Future, 2017). Det finns flertalet termer som syftar till fenomenet delningsekonomi. Kollaborativ ekonomi och peer-economy är två synonymer som också används mer eller mindre (Augustinsson (red), 2015). Uttrycket delningsekonomi definieras av Oxford Dictionaries (2018) som:

*ett ekonomiskt system där tillgångar eller tjänster delas mellan privatpersoner, med eller utan ersättning, ofta med hjälp av internet*

Nationalencyklopedin (2018c) definierar istället delningsekonomi som:

*ett samlingsnamn på aktiviteter som syftar till minskad resursåtgång genom effektivare kapacitetsutnyttjande såsom delning av tillgång till varor och tjänster*

Forskare inom området skiljer sig åt i sina definitioner av delningsekonomi där Botsman & Rogers (2011) syftar på att delningsekonomi främst är en digital plattform för privatpersoner som underlättar för individer att samordna och få möjlighet till att byta och dela på resurser, tid och kompetens. Stephany (2015) menar på att delningsekonomi är när man minimerar behovet av ägandet genom att underutnyttjande resurser och tillgångar görs tillgängliga online för hela samhället. Trots olikheter kring begreppets definition är de överens om att delningsekonomi grundar sig i att befintliga resurser och tjänster i samhället ska nyttjas mer effektivt och ha en större tillgänglighet (Botsman & Rogers, 2011); (Stephany, 2015)

Digitalisering driver på delningsekonomi genom minskade transaktionskostnader. Teknik och digitalisering möjliggör det för individer att enklare finna resurser och tjänster som de är intresserade av där digitala plattformar har ersatt den tredje part som annars förmedlat tjänsten eller resursen (Felländer, Ingram, & Teigland, 2015). Delningsekonomi har de senaste fem åren ökat markant i samhället (Augustinsson (red), 2015). En förklaring till det anses vara den ekonomiska nedgången under 2000-talet (Botsman & Rogers, 2011) som gav upphov till att flera medborgare blev tvingade att leva mer ekonomiskt och därmed finna nya lösningar på att få tillgång till resurser och tjänster. I Sverige menar Karin Bradley från KTH att delningsekonomins drivkrafter och utveckling beror på det stora intresset kring hållbarhetsfrågor och de sociala aspekterna som delningsekonomi medför (SvD, 2016). Samhället behöver effektivisera användandet av jordens resurser och därför ser Karin Bradley en fortsatt

tillväxt och inverkan på vårt samhälle (SvD, 2016) där den stora samhällsvinsten är den effektiviserade användningen av de outnyttjade resurserna i samhället (Konkurrensverket, 2017). Däremot kommer delningsekonomin tillväxt alltid vara beroende av utbudet och efterfrågan på marknaden som konsumenterna styr (Konkurrensverket, 2017)

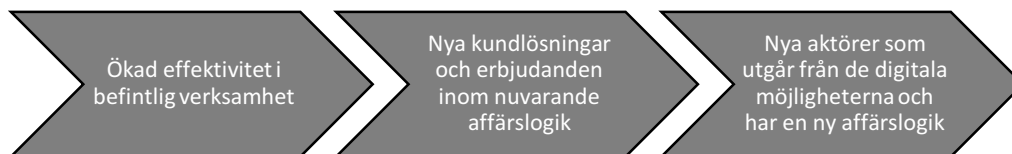
Delningsekonomin har redan medfört en förändring av kontorsfastigheterna genom så kallade kontorshotell. I kontorshotell delar hyresgästerna på kontorsytan och på de sociala och gemensamma utrymmena i kontorsfastigheten. De ger en ökad möjlighet till interaktion med verksamma i andra branscher där man får möjlighet att även dela med sig av kunskap och idéer men även om entreprenörskap (Bouncken & Reuschl, 2018). Kontorshotell är en växande trend på den svenska marknaden där de största kontorshotellen i Stockholm under sex år har trefaldigat sin yta (Bergström, 2017). Kontorshotellen drivs antingen av fastighetsägaren eller av nya aktörer som tagit sig in på marknaden (Bergström, 2017). Genom att hyra ett rum på ett kontorshotell är man mer flexibel då kontorshotellet förmodligen tillhandahåller större och mindre rum vilket innebär att man kan byta lokal utan att flytta. (Objektvision, 2018) Att hyra en yta på ett kontorshotell har ofta fördelen att kontraktstiderna är kortare. Även delningsekonomin blir tydlig i ett kontorshotell när hyresgästerna delar på praktiska saker som internetanslutning, konferensrum, möbler, posthantering och reception (Objektvision, 2018). Ofta är även kontorsplatserna i ett kontorshotell möblerade med skrivbord och övrig relevant utrustning där man även får tillgång till gemensamma ytor som kök, toalett och konferensrum (Företagande.se, 2017) En anledning till ökningen av kontorshotell som Göran Garber, VD på United Spaces lyfter fram i artikeln *Kontorshotell är en växande trend* är att de mindre företagen inte vill låsa upp sig i långa hyreskontrakt då de inte vet hur deras verksamhet ser ut om sex månader (Bergström, 2017).

### **3.4.2 Möjligheter för nya affärsmodeller**

Digitaliseringen och dagens teknik påverkar hela vårt samhälle och olika branschers strukturer utmanas och omformas. Digitaliseringen har medfört att nya aktörer har kommit in på marknaden med nya affärsmodeller. Gemensamt för många av de aktörerna är att de har kunnat minska på de stora kostnadsposterna genom att använda sig av digitala gränssnitt istället (Jonsson, Stoopendahl, & Sundström, 2015). Uber, som ett av världens största taxibolag äger inga bilar och Airbnb som är världens största uthyrare av rum äger inga bostäder (Jonsson, Stoopendahl, & Sundström, 2015). Genom de nya affärsmodellerna som företagen ovan använder sig av, syns det hur digitaliseringen möjliggör genom digitala gränssnitt att få nå en högre tillgänglighet och en effektivare användning av de outnyttjade resurser och tjänster (Jonsson,

Stoopendahl, & Sundström, 2015). Gemensamt för företagen är att de använder sig av digitala plattformar och konsumenternas växande vilja att integrera med företag och varandra genom digitala gränssnitt. Enligt studier så kommer delningsekonomin medföra att ca 30-60 % av de svenska jobben kommer att försvinna på grund av digitaliseringen och den ökande användningen av robotar. Det kommer även att skapas nya jobb, inom nya områden där huvuddelen kommer vara inom delningsekonomi (Felländer, Ingram, & Teigland, 2015).

En digitaliseringsprocess brukar beskrivas i tre steg över hur den inverkar på en bransch och illustreras i Figur 3 (Kairos Future, 2017). I första steget används digitaliseringen till att effektivisera den befintliga verksamheten. Andra steget handlar om att företagen utvecklar och skapar nya lösningar och tjänster inom deras affärslogik som de kan erbjuda till sina kunder. Till slut så kommer det komma in nya aktörer på marknaden med tjänster och lösningar som utgår från det digitala och är betydligt mer kostnadseffektivare än de tjänster och lösningar som de traditionella aktörerna på marknaden erbjuder. Det innebär att den hittillsvarande affärslogikens grunder förändras (Kairos Future, 2017).



Figur 3 - Digitaliseringsprocessens tre steg (Kairos Future, 2017). Layout: Författarna

### 3.4.3 Internet of Things

Digitalisering öppnar också upp möjligheter för nya, smarta teknologier som kan skapa värden inom fastighetsbranschen med uppkopplade enheter. Uttrycket Internet of Things (IoT) myntades år 1999 av teknologipionjären Kevin Ashton och har sedan dess blivit ett vanligt förekommande begrepp (Ashton, 2009). Uttrycket är ett samlat begrepp för den utveckling som innebär att maskiner, fordon, apparater och andra ting inklusive människor förses med sensorer och processorer uppkopplade mot ett nätverk (IoTSverige, 2018). Teknologin innebär att enheterna kan kommunicera med varandra, samla in data, uppfatta omvärldshändelser och situationsanpassa sitt beteende vilket i sin tur skapar förutsättningar för smarta miljöer (ibid).

Med IoT skapas möjligheter för enheter att kommunicera information till användarna utan mänsklig inblandning. Systemen kan själva avläsa information, tolka den och förmedla till användarna (Sundström, 2016). Ett exempel på detta är kollektivtrafikens digitala tidtabeller som informerar resenärerna i realtid när bussen kommer. Den



möjligheten öppnades med IoT när bussarna försågs med GPS som meddelade var bussen var och hur lång tid det beräknades ta till hållplatsen. Med ytterligare uppkopplade enheter som en app i mobilen kan en resenär, redan från hemmet, få information om bussen är försenad till hållplatsen (ibid).

Bernestrå och Bratel (2016) har undersökt Internet of Things i hyresfastigheter och hur det kan implementeras, vad det får för ekonomisk effekt och hur installationen av IoT ska ske för att acceptansen och kundnöjdheten ska bli så bra som möjligt. De kommer fram till att det finns goda möjligheter att få en bättre fastighetsförvaltning genom att effektivare kunna förebygga problem som annars krävt underhåll. Deras resultat visar också att med IoT finns goda förutsättningar för att göra besparingar gällande en fastighets energiförbrukning samt möjlighet till nöjdare hyresgäster. De lyfter även fram att mycket inom IoT befinner sig i ett idéstadium snarare än tillämpbara affärslösningar samt att datasäkerhet och integritet är två riskfaktorer inom IoT (Bernestrå & Bratel, 2016). Även användarna upplever vissa risker med det som IoT har att erbjuda. Enligt en undersökning som Accenture (2016) gjort visade det sig att 47 procent ansåg att säkerhetsrisker och personlig integritet var en orsak till att man inte ville använda IoT-enheter. För företagen som utvecklar IoT-enheter till konsumenter är tillitsproblemet ett problem eftersom det hindrar dem från att utveckla individanpassade produkter och tjänster inom områden där integritet är viktigt (Accenture, 2016). Företagen behöver ta hänsyn till att medarbetarnas integritet ska beaktas vid implementering av digitala lösningar. Uppkopplade enheter och sensorer som spårar medarbetare kan ses som ett hot mot den anställdas integritet och värdighet (Gruber, 2005). Sundström (2016) menar dock att man måste vara beredd på att företag samlar in vissa data om ditt beteende eftersom det ofta är en förutsättning för att enheten ska kunna utföra sin uppgift.



## 4 Resultat och analys

Studiens empiri bygger på intervjuer med några av Sveriges största fastighetsbolag. Totalt har sex stycken intervjuer hållits med representanter från fastighetsbolagen. Intervjuerna har ägt rum mellan den 7 februari och 22 februari. Varje intervju har pågått i mellan 40 – 60 minuter. Fyra intervjuer har genomförts över telefon och två intervjuer har genomförts på fastighetsägarens kontor. Fastighetsbolagen som medverkat listas i Tabell 1.

Tabell 1 - Intervjuade fastighetsbolag

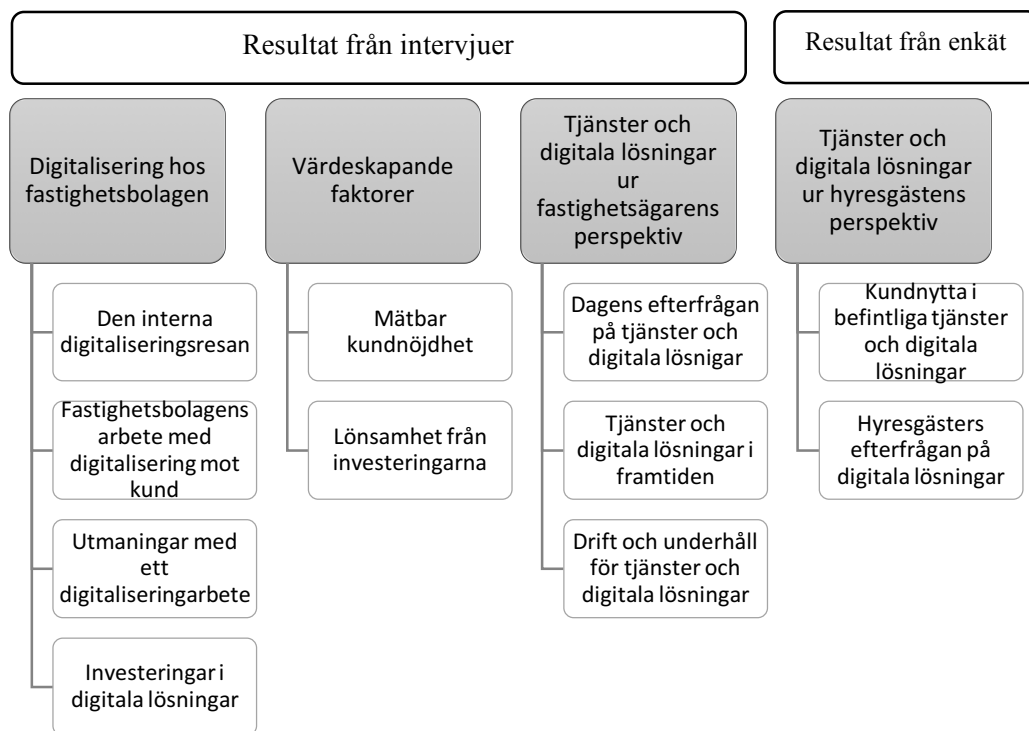
Fastighetsbolag	Taxerat värde	Placering
Castellum	17,2 mkr	4
Skandia Fastigheter	16,5 mkr	5
Fabege	16,1 mkr	6
Wihlborgs	6,9 mkr	20
Diös	6,1 mkr	21
Wallenstam	5,9 mkr	22

Samtliga intervjuade har ett ansvar för företagets digitala utveckling. Syftet med intervjuerna har varit att skapa en bredare bild av hur och i vilken utsträckning fastighetsbolagen arbetar med digitala lösningar för att öka kundnyttan samt vilka digitala lösningar de har investerat i fram tills den tiden för vilken intervjun hölls. Intervjuerna har även syftat till att ta reda på vad fastighetsägarna ser för utmaningar med digitaliseringen av fastighetsbranschen samt i vilken utsträckning fastighetsägarna upplever att kunder efterfrågar digitala lösningar och tjänster. Syftet med enkäten var att få hyresgästernas perspektiv på de investeringar i digitala lösningar och tjänster som fastighetsägaren investerat i. Enkäten syftade även till att erhålla information om vad för tjänster och digitala lösningar hyresgästerna efterfrågar för framtiden.

I vissa fall har de intervjuade inte haft svar på de frågor som ställts för att de inte varit rätt person att besvara frågan eller för att de helt enkelt saknat kännedom om frågan i sak, så kallat internt bortfall. Eftersom intervjuerna har varit av en semistrukturerad uppbyggnad med öppna intervjufrågor har också innehållet från varje intervju varierat stort. Det har resulterat i att mycket av det som framkommit under intervjuerna är svåra att kvantifiera och svåra att jämföra fastighetsbolagen sinsemellan eftersom alla fastighetsbolag inte berört exakt samma ämnen.

Enkäten skickades ut till 76 hyresgäster i fastigheter i Malmö, Stockholm inklusive Solna, Göteborg och Sundsvall. Enkäten besvarades av 35 tillfrågade hyresgäster vilket motsvarar en svarsfrekvens på 46 procent vilket ansågs vara tillräckligt för att kunna dra slutsatser utifrån svaren som inkommit. Under perioden som enkätsvaren samlades in mottogs information från några hyresgäster att de var andrahandshyresgäster eller att de endast hyrde förråd. Dessa hyresgäster har inte besvarat enkäten och kan kategoriseras som externt bortfall och har påverkat svarsfrekvensen negativt.

I det här kapitlet presenteras det som framkommit under intervjuerna och resultatet från enkäten. Intervjumaterialet och enkäten är sammanställt i flera mindre avsnitt, se Figur 4. Efter varje avsnitt redovisas analysen för det resultatet som presenterats. Avslutningsvis i kapitlet finns en avslutande analys som samlar ihop analyser och samband från de olika avsnitten.



Figur 4 Avsnittsöversikt för redovisning av resultat

## 4.1 Digitalisering hos fastighetsbolagen

### 4.1.1 Den interna digitaliseringsresan

Under intervjuerna framkommer det att fastighetsbolagen arbetar i väldigt olika utsträckningar med frågor som rör digitalisering. Flera av fastighetsbolagen uppger att de har börjat sin digitaliseringsresa med att studera interna processer och se hur de kan digitalisera sin kärnverksamhet. Två fastighetsägare uppger att de bytt affärssystem och uppdaterat sina ekonomisystem för att kunna vara mer digitala i sin verksamhet.

Fyra av de intervjuade fastighetsbolagen uppger att de har eller håller på att ta fram en strategi för hur de ska arbeta med digitaliseringsfrågor.

*”Det har ju varit lite av punktlösningar hitintills snarare än att det funnits en samordnad strategi hur vi ska arbeta med de här frågorna”*

Av dessa anger de flesta att det handlar om att framför allt bestämma sig för vad digitaliseringen innebär för det egna bolaget, inom vilka områden de ska fokusera sitt arbete och hur de ska gå till väga framöver. Det är endast en av de intervjuade som har en strategi för hur man ska arbeta med frågor som berör digitalisering gentemot kunderna. De uppger att kundernas upplevelse är i fokus och att man ska arbeta med att hitta värden där.

Återkommande för alla utom ett av fastighetsbolagen, är att den tekniska förvaltningen är bland de första verksamhetsområdena som har varit föremål för digitaliseringsarbete. De flesta menar på att det är ett område där bolaget har lätt för att se lönsamhet för egen del, där man kan spara eller tjäna pengar. Flera uppger att det ofta handlar om punktinsatser som syftar till att effektivare hushålla med resurser. Det kan handla om energieffektivisera fastigheterna, samla in data från fastighetssystemen, förbättra fastigheternas prestanda och förenkla förvaltningen i fastighetsbeståndet. Med den typen av lösningar har de kunnat sänka bland annat driftskostnader och administrationskostnader vilket förbättrar fastigheternas driftsnetto. Många berättar också att de börjat ta steget att koppla upp sina fastigheter för att kunna samla in driftsinformation och statistik, vilket i sin tur ska syfta till att på sikt även gynna hyresgästen. Genom att fastighetsbolaget själva har bra kännedom om hur ventilation, värme, luftkvalitet och mycket annat fungerar i fastigheten kan de arbeta proaktivt med att förbättra fastigheten och lokalerna som hyresgästerna sitter i.

*”Var vill man satsa sina pengar? Jo, där vi har mycket pengar att tjäna eller att spara. Vi har historiskt sett haft väldigt mycket pengar att spara inom drift av fastigheter.”*

#### 4.1.2 Fastighetsbolagens arbete med digitalisering mot kund

*”Kunden är fokus och fokus på kunden har alltid varit kärnan i vår verksamhet.”*

För flera fastighetsbolag ligger fokus idag på att försöka förstå vad deras hyresgäster har för behov i framtiden. Det kan handla om allt från att undersöka hur lokalerna kan behöva förnyas till att förstå risker mot hyresgästens verksamhet. Många ser digitalisering i ett större perspektiv och inser att den digitala utvecklingen inte bara kommer påverka dem själva utan även kommer påverka allt runt omkring, även deras hyresgäster. Det framkommer exempel på hur man studerar att e-handel som växer sig större kan innebära stora förändringar för vissa hyresgäster som arbetar med retail. Indirekt påverkar det även den fastighetsägaren som sitter med retail-hyresgäster.

*”Digitaliseringen påverkar oss direkt men den påverkar också saker runt omkring oss och framför allt våra hyresgäster.”*

Många av de intervjuade anger att de inte har kommit särskilt långt i sitt arbete med att erbjuda digitala lösningar till sina hyresgäster. Fastighetsägarna uppger ofta att digitaliseringen möjliggör för dem att erbjuda andra typer av tjänster idag än vad som varit möjligt tidigare. Alla fastighetsägare är väldigt kreativa i vad man skulle kunna erbjuda sina kunder. Hos de flesta bolagen finns det en vilja att utveckla nya digitala lösningar och tjänster som skapar mervärde för kunden. Problemet är att de inte vet vad de faktiskt ska erbjuda och att de inte heller vet vad hyresgästerna efterfrågar.

Flera av bolagen lyfter även fram skillnaderna i de digitala lösningarna som faktiskt erbjuds. Dels handlar det om att byta ut något som tidigare inte varit digitalt, exempelvis att uppdatera informationstavlor till digitala skärmar eller möjliggöra att boka konferensrum via en digital portal. Dels handlar det om innovationsarbete där man arbetar med att hitta helt nya tjänster och digitala verktyg som man kan erbjuda hyresgästen. Två av de intervjuade fastighetsbolagen har idag interna forum där man arbetar med att utveckla nya digitala verktyg, tjänster och ta fram affärsmodeller för att ta betalt för dessa. Man betraktar verksamheten med nya ögon och försöker hitta nya tjänster och digitala lösningar där kundens upplevelse är i fokus.

Flera av fastighetsbolagen säger också att man är försiktiga med vad för innovationer man släpper ut på marknaden. Två av de intervjuade fastighetsbolagen uppger att när man väl väljer att satsa på något, då ligger man långt fram inom det området. En annan uppger att man har ett arbetssätt som innebär att en ny digital lösning testas löpande och läggs ner i ett tidigt stadie om den inte visar sig falla ut väl bland kunder. De släpper inte fram innovationer om de inte känner till resultatet av investeringen. Samtidigt lyfter en fastighetsägare att det är viktigt att man vågar testa saker i liten skala och

utvärdera, förbättra, testa. Det är viktigt att inte fastna i tron om att man behöver göra stora satsningar på bred front bara för att man är ett stort fastighetsbolag utan det viktigaste är att våga testa, även om det sker i små enstaka projekt eller fastigheter.

Under intervjuerna framkom det att flera anser att det är i de gemensamma utrymmena som fastighetsägaren i första hand har möjlighet att implementera nya digitala verktyg som skapar kundnytta. Med gemensamma utrymmen avses reception, trapphus, entréer och gemensamma konferensrum med mera. Det är utrymmen som ingen hyresgäst själv hyr utan det är utrymmen som delas gemensamt med övriga hyresgäster inom samma fastighet. En fastighetsägare uppger att det inte är i de gemensamma utrymmena som man lägger sitt huvudsakliga fokus, men det är ändå där det har förekommit en del uppdateringar till digital hårdvara, som digitala informationstavlor. Samma fastighetsägare tror på att man måste arbeta mer proaktivt och vara flexibla genom att våga ha pilotprojekt och våga testa sig fram med nya lösningar för att se vad som är framgångsrikt och inte.

*”Vi måste vara mer flexibla och mer proaktiva i de här frågorna. Att jobba mer med prototyping, protoconcept, pilotprojekt och kunna testa lösningar även om vi inte vet att vi har en tydlig tillämpning. För att vi ska inspireras och hitta nya lösningar”*

### 4.1.3 Investeringar i digitala lösningar

Från många fastighetsägare framkommer det att de upplever att de står i startgropen för fastighetsbranschens digitala utveckling. Det märks även när frågorna om vilka digitala lösningar som implementerats ställs under intervjuerna. Nedan finns listat de tjänster och digitala lösningar som fastighetsägarna uppgett att de investerats i samt en kortare beskrivning av vad fastighetsägarna uppgett att de innebär. De digitala verktygen som investerats i av olika fastighetsägare varierar i stor utsträckning. De digitala lösningar som framkommer nedan har implementerats av minst en fastighetsägare. För andra bolag kan vissa av de listade tjänsterna och digitala lösningarna vara något som ligger långt fram i tiden att utveckla eller implementera i det egna beståndet.

### **DIGITALA LÖSNINGAR SOM FÖREKOMMER IDAG ELLER KOMMER IMPLEMENTERAS UNDER 2018.**

#### **App för hyresgästerna**

En applikation som hyresgästerna, inklusive hyresgästernas medarbetare, kan ladda ner till sin mobiltelefon. Genom appen finns möjlighet att göra felanmälningar till hyresvärden avseende något som behöver åtgärdas i fastigheten. Fastighetsägaren menar att allt fler använder appen och att den är väldigt uppskattad hos kunderna.

Feedback som kommit in angående appen är att det är smidigt att kunna göra en digital felanmälan direkt i mobilen. Varje hyresgäst bestämmer själv vilka som ska kunna göra felanmälningar via appen. I vissa fall kan flera medarbetare göra felanmälningar och i vissa fall sker det samlat av en medarbetare hos hyresgästen. Appen tillåter även hyresvärderna att skicka ut notiser och information till hyresgästerna.

En annan fastighetsägare arbetar med att utveckla en app idag. Tanken med appen är att det ska finnas olika lager i appen. Appen ska dels fungera för de som gör felanmälningar till hyresvärderna och möjlighet att skicka ut viktig information om driftstörningar i fastigheten eller annan praktisk information som lätt kan nå många kunder. De vill också att den ska fungera som ett nätverk för de som är kunder hos fastighetsägaren och för alla hyresgästens medarbetare där fastighetsägaren kan erbjuda tävlingar, biljetter till evenemang och mycket annat. Fastighetsägaren ser också en möjlighet att bygga sitt varumärke gentemot hyresgästerna och sprida budskap om dem som stadsutvecklare. På sikt ser de potential att förpacka tjänster och andra erbjudanden i appen också. Genom appen kan de skapa förutsättningar för att delningsekonomi hos deras hyresgäster ska utvecklas, exempelvis sammanföra pendlare från samma orter så de kan samåka till och från jobbet eller abonnemang som fastighetsägaren betalar med som hyresgästens medarbetare kan nyttja.

### **Digital plattform för felanmälan**

Möjlighet för hyresgästen att göra en digital felanmälan till sin hyresvärd. Felanmälan följs upp med ett bekräftelsemail om att anmälan är mottagen. Beroende på vad som felanmälts kan man skicka ut information om avhjälpandet digitalt, annars är det muntlig kommunikation för att avhjälpa problemet.

### **Digitala informationstavlor och trapphustavlor**

Digitala informationstavlor i gemensamma utrymmen som trapphus, entréer och även i vissa fall i gallerior är en vanligt förekommande digital lösning enligt flera fastighetsägare. Med hjälp av de digitala anslagstavlorna kan fastighetsägarna gå ut med specialinriktad information till hyresgäster som sitter i just den fastigheten. Den betraktas av en del fastighetsägare som en digital lösning som inte kan anses som en innovativ digital lösning utan är en utveckling av en redan befintlig produkt, vanliga informationstavlor eller anslagstavlor. Att digitala skärmar finns i gemensamma utrymmen tror en av fastighetsägarna är något som hyresgästerna förväntar sig, att det är en grundfunktion som ska finnas. Samma fastighetsägare tror inte att det är något som ger ett mervärde till kunden att det finns, däremot finns det värden för fastighetsägaren när man slipper åka ut och sätta upp informationslappar. Ur ett förvaltningsperspektiv sparar fastighetsägaren tid och pengar, men också möjligheten att kommunicera med sina hyresgäster på ett helt annat sätt. Med digitala



informationstavlor där man snabbt kan få ut information till hyresgästerna går det snabbt att informera om en eventuell driftstörning, hissunderhåll och andra aviseringar som kan behöva komma ut till hyresgästerna med kort varsel. Det finns också möjlighet att visa rörligt material och anpassa materialet som visas på skärmar exempelvis beroende på vilken veckodag det är eller om något särskilt händer.

### **Digital bokning av konferensrum**

Med en digital, uppkopplad tavla har man möjlighet att boka konferensrum direkt via sin dator. En produkt som nämns är Evoko vilken kan kopplas upp till MS Outlook för att boka mötesrum via kalendern. Det går att se tillgänglighet för olika konferensrum under olika tider och det minskar risken för att dubbel boka ett rum.

### **Gemensam reception för flera hyresgäster**

I kontorsfastigheter där flera hyresgäster sitter, så kallade multi-tenancy-fastigheter, uppger ett par fastighetsägare att de har en gemensam reception som delas av flera hyresgäster. Receptionen kan ansvara för bokning av vissa gemensamma utrymmen, se till att det är ordning och reda inför nästa besökare till en mötesrum och hantera fakturor åt företaget. I kontorsfastigheter där det endast sitter en eller två hyresgäster anser fastighetsägarna att det ofta saknas underlag att ha en gemensam reception för dessa eftersom de hellre har en egen receptionist i sin organisation i så fall.

### **Postboxar för leverans av privata paket till jobbet**

I gemensamma utrymmen finns postboxar som tar emot hyresgästernas medarbetares privata paket. Det som handlas på nätet kan levereras till postboxarna i fastigheten man jobbar i istället för till ett utlämningsställe. Alla i fastigheten har tillgång till postboxarna och den fastighetsägare som installerat postboxarna uppger att målsättningen är att tjänsten ska vara en av pusselbitarna som skapar mervärde för kunden att sitta i en av deras fastigheter. Fastighetsbolaget tjänar inte några pengar på att tillhandahålla postboxarna utan ser det som en service som erbjuds till hyresgästerna. Projektet genomförs som ett pilotprojekt i samverkan med start-up-företag.

Flera fastighetsägare diskuterar möjligheten som finns att installera postboxar i sina fastigheter. Orsaken till att det inte installerats ännu uppger många beror på att man inte vet hur man ska betalt för tjänsten.

### **Närvarosensorer**

Med sensorer i taket kan fastighetsägaren mäta närvaron i olika rum i fastigheten. Sensorerna samlar in data om luftkvalitet, värme, kyla, lukt och ljud. Med hjälp av den insamlade data från sensorerna kan fastighetsägaren få en större inblick i hyresgästernas lokalanvändning och använda den informationen för att förbättra

lokalerna efter kundernas behov. Fastighetsägarna pratar om att optimera lokalerna tillsammans med hyresgästerna med hjälp av närvarosensorer. Med närvarosensorer finns också förutsättningar för att ha en smartare drift och förvaltning av fastigheten. Om det finns data som känner till hur många som brukar befinna sig i en lokal en viss tid på dygnet eller om några utrymmen är helt tomställda kan man spara energi och få ett hållbarhetstänk med energieffektivisering av fastigheten uppger en fastighetsägare.

### **Elektronisk faktura**

Elektronisk faktura (E-faktura) har införts av åtminstone ett av de intervjuade fastighetsbolagen. Fastighetsägaren upplever att efterfrågan från hyresgästerna på den typen av digital lösning har varit låg och att det är få hyresgäster som ber om att få en e-faktura istället för traditionell pappersfaktura eller pdf-faktura. De marknadsför e-faktura till sina kunder på samtliga hyresavtal som går ut och räknar med att efterfrågan kommer öka exponentiellt men att de inte riktigt nått punkten där det ökar ännu.

### **PDF-faktura**

PDF-faktura erbjuds av fastighetsägare som alternativ till en vanlig pappersfaktura. Efterfrågan från hyresgästerna uppges vara högre på PDF-faktura än på E-faktura. Fastighetsägaren tror att många hyresgäster är på en mellannivå av digitalisering och vill inte längre få fakturor på post utan vill hantera fakturorna digitalt, men att de inte riktigt har kommit till att vara mogna att efterfråga helt elektroniska fakturor som hamnar i systemen utan att behöver göra manuella justeringar.

### **VR-miljö för visning av vakanta lokaler**

Några fastighetsägare har börjat använda digitala verktyg för att visualisera vakanta lokalers potential. En av fastighetsägarna menar på att det är svårt att visa en lokal för potentiella hyresgäster och få dem att förstå potentialen i en lokal när man visar en tom kontorsyta. Genom att bygga upp virtuella miljöer kan man visa olika ombyggnadsalternativ och visa hur lokalen hade kunnat se ut om man byggt upp den enligt kundens önskemål. Idag förekommer det endast i liten skala men båda fastighetsägarna som uppger att man arbetar med det ser en framtid i att fortsätta utveckla tjänsten för att visa mer och mer i VR-miljö vid uthyrning av lokaler. En annan fastighetsägare ser framför sig att de kommer behöva förändra sin uthyrningsprocess och uppger att en del i förändringen kan vara att man börjar med att visualisera virtuella miljöer för kunder vid uthyrning.

### **360-graders vy**

En annan tjänst som börjat användas vid uthyrning av kontor är möjligheten att se den vakanta lokalen i 360-graders-vy. 360-graders-vyn blir ett komplement till traditionella bilder och ritningar och skapar en större förståelse för hur lokalens ytor ser ut.

### **Digitala passagesystem**

Digitala passagesystem som innebär att man slipper nycklar för att komma in i fastigheter eller i lokalen. Istället låses lokalen upp med tagg eller passerkort. Eftersom passagesystemet är digitalt finns det exempelvis möjlighet att samla in data om vem som befunnit sig i lokalen under en viss tidpunkt eller vem som gått sist för dagen från lokalen.

### **Automatisk styrning av belysning**

Närvarosensorer som känner av när någon befinner sig i rummet och slår på belysningen automatiskt. En fastighetsägare nämner att en leverantör erbjuder ett digitalt verktyg som anpassar belysningen beroende på vilken tid på dygnet det är. Det finns även möjlighet att skapa individkluster om fyra kontorsplatser där man kan ställa in särskilda preferenser för just de fyra kontorsplatserna. Samma fastighetsägare säger att man hade kunnat gå in och individanpassa ännu mer och låta varje enskild medarbetare få exakt den belysning som den föredrar vid sin kontorsplats för dagen och att det ställs in automatiskt när hen sätter sig ner. En tjänst som kopplas till mobiltelefonen där varje enskild individ kan justera sina inställningar. Idag erbjuds inte det till kunder på grund av att man inte vet hur man ska ta betalt för den sista delen av tjänsten som ger styrning på individnivå. Kostnaden för att installera de sista bitarna av tjänsten uppges också vara höga i jämförelse med vad det kostar att ha klusterjustering vilket resulterat i att det inte sätts in utan att det finns en uttalad efterfrågan och intäktssida på investeringen.

#### **4.1.4 Utmaningar med ett digitaliseringsarbete**

##### **BRIST PÅ EFTERFRÅGAN**

Det saknas inte vilja bland de intervjuade fastighetsbolagen att erbjuda digitala tjänster och lösningar till sina hyresgäster. Alla fastighetsägare står inför utmaningen att de inte vet vad hyresgästerna efterfrågar. Samtliga fastighetsägare uppger också att hyresgästerna själva inte vet vad de ska efterfråga eller kan efterfråga av sin hyresvärd.

*”Nej. Det vet de inte och vi vet inte vad vi ska erbjuda heller om jag ska vara ärlig.”*

*”Där handlar det om att vi måste hitta en struktur och börja jobba mer med kommunikation med våra kunder, lyssna på vilka behov våra hyresgäster har och att tala om att det här är möjligheter som finns.”*

Vissa reserverar sig ändå för att kundernas förmåga att efterfråga digitala verktyg och lösningar skiljer sig åt. De uppger ofta att det kan bero på vilken bransch kunderna själva arbetar inom, en del kunder ligger själva långt fram inom digitaliseringen och är

högre kravställare än andra. Fastighetsägarna menar dock att det inte bara är kundernas brist på efterfrågan av nya innovativa lösningar som är ett hinder för att driva på ett digitalt utvecklingsarbete. I brist på kundernas efterfrågan av nya innovativa lösningar står fastighetsägarna inför utmaningen att de själva behöver bestämma sig för vad de tror att hyresgästerna vill ha. I det fall fastighetsägarna vill göra investeringar som ökar kundnyttan för sina hyresgäster uppger många att man står inför stor osäkerhet för vilka digitala lösningar man ska våga satsa på utan att riktigt vara medveten om efterfrågan. En fastighetsägare menar på att hyresgästerna inte ens vet om att fastighetsägaren kan erbjuda möjligheten att vara hur digitala och innovativa som helst, men att det inte investeras i någonting om det inte finns en uttalad efterfrågan. En annan menar att man inte vill chansa och göra investeringar förhastat utan man känner ett behov av att internt bestämma sig vad man ska bli riktigt bra på.

### **HITTA NYA AFFÄRSMODELLER**

Gemensamt för fastighetsägarna är att samtliga uppger att de inte vet hur de ska ta betalt för tjänster som det ännu inte finns någon utbred efterfrågan på från kunderna. Två av respondenterna berättar att de har interna forum där man, förutom att försöka fånga upp och identifiera nya möjliga tekniker som ska vara till nytta för hyresgästerna, även arbetar med att ta fram nya affärsmodeller för att ta betalt för tjänsterna och de digitala lösningarna.

*”Vi vet inte riktigt hur vi ska ta betalt för det. Vi vet inte om vi kan ta betalt för det”*

Hälften av de intervjuade uttrycker att det kan finnas en ovilja att göra investeringar som man inte känner till resultatet för. Olönsamhet och ovisshet kring utfallet av ett projekt som inte testats tidigare är några exempel som framförs som orsak till att man inte genomför fler investeringar i nya tjänster och digitala lösningar. Samtliga intervjuade fastighetsbolag uppger ändå att de inte räds att göra investeringar i nya tjänster och digitala lösningar om det lyfts fram som en förfrågan av kunderna. I de fallen finns det en uttalad efterfrågan och de har möjlighet att ta betalt för investeringen som görs.

Ett exempel där digitala verktyg och mycket service är inkluderat är kontorshotell, på vilken efterfrågan också ökat enligt flera fastighetsägare. Nya aktörer lyfts fram av flera av de intervjuade fastighetsägarna. Här skiljer sig åsikterna om det är en önskvärd utveckling att aktörer kommer in och hyr tusentals till tiotusentals kvadratmeter för att sedan hyra ut moderna kontorsplatser med hög servicenivå och hög digitaliseringsgrad till andra hyresgäster. Några menar att det är ett hot mot fastighetsägaren och att man riskerar att tappa kundkontakten och att det finns behov av att den traditionella

fastighetsägaren snabbare utvecklar sin egen affärsmodell för att skapa attraktiva kontorshotell. Andra menar att det finns fördelar med att någon som är expert på konceptet med att tillhandahålla högklassiga kontorshotell gör det, istället för att fastighetsägaren ska bli något av en tjänsteleverantör. Den samma menar på att uthyrningen av de stora ytorna till en aktör som bedriver kontorshotell är bra intäkter och sker till marknadsmässig hyra.

### **SAKNATS BEHOV AV ATT VARA INNOVATIV**

Fastighetsbranschen refereras till under flera intervjuer som en bransch för vilken det gått väldigt bra för historiskt sett. Det har varit hög avkastning, hög efterfrågan och höga marginaler under en väldigt lång tid. Flera påpekar att det kan vara en orsak till att den digitala utvecklingen av fastighetsbranschen går väldigt långsamt. Det har saknats incitament och behov av att vara innovativ eftersom det aldrig har behövts för att hyra ut lokalerna.

*”Det går bra nu. Så att det finns fortfarande inget incitament för oss att göra den här digitaliseringen. Det är nog mera att digitalisering har varit buzzwordet i två år och nu börjar vi försiktigt och plockar lite marknadspoäng av att vi börjar bli digitaliserade”*

En intervjuperson ställer fastighetsbranschen mot andra branscher som har haft hög konkurrens och behövt kämpa för att få kunder. De har ständigt behövt ligga i framkant och förnya sina erbjudanden och lägga till saker som gör dem attraktiva. En annan respondent instämmer med att branschen aldrig behövt vara framåtlutad eller behövt utvecklas för att inkomsterna har varit ständigt höga.

En annan utmaning som lyfts fram som orsak till att man inte kommit längre med digitaliseringsarbetet är att branschen är nöjd med där man är idag. Bolagen i branschen har fullt upp och deras medarbete har mycket att göra. För att digitalisera verksamheten behöver det läggas mycket tid och resurser och flera lyfter behovet av en annan typ av kompetens än vad som finns inom branschen idag.

Det finns ändå en medvetenhet hos fastighetsbolagen att det är en viktig och oundviklig utveckling som digitaliseringen för med sig. Oavsett om det handlar om att marknadsföra sig som en digital fastighetsägare eller om man kan locka nya medarbetare till den egna organisationen är de flesta överens om att digitaliseringen är oundviklig. Gemensamt för samtliga intervjuade är dock att det i nuläget handlar om att identifiera vad man vill bli bra på och var man ska lägga sina resurser för att hänga med i utvecklingen. För att utvecklingen ska gå framåt lyfts det fram som en viktig parameter att ledningen i företagen är villiga och uppmuntrar medarbetarna till att våga satsa.

## **JURIDISKA SVÅRIGHETER**

En sista utmaning som nämnts av fastighetsägarna som intervjuats är svårigheten att digitalisera processer som hanterar juridiskt bindande dokument. Hyresavtal, elektroniska hyresavtal och flexibla parkeringsavtal är exempel på sådana dokument som lyfts fram där man upplever att det förekommer juridiska hinder för att digitalisera sin verksamhet eller sina processer mot kunden.

För privatpersoner är det enkelt att teckna nya avtal digitalt. Legitimering kan göras med BankID i mobilen eller på datorn och avtalet kan sparas digitalt i en molnbaserad tjänst. För juridiska personer finns det ingen motsvarande lösning för tecknande av kontrakt vilket lyfts fram som ett problem för att arbeta mer digitalt vid avtalsskrivning med hyresgäster. Många kunder har en attestordning som inte kan hanteras med digitala dokument. Arkiveringskrav från lagstiftaren och krav på fysisk signering av ex borgensförbindelser är ytterligare några hinder som nämnts under intervjuerna där fastighetsägaren upplever svårigheter i juridiken. För fastighetsägaren är hyresavtalen en viktig värdehandling och därför är av största vikt för fastighetsägaren att avtalet håller ur juridisk synvinkel, även om det är signerat digitalt.

Några fastighetsägare har utvecklat tjänster mot privatpersoner där de sett affärsmöjligheter men inte kunnat vända sig till sin ordinarie kundgrupp som är juridiska personer. Genom att använda standardiserade avtal för uthyrning av parkeringsplatser, digital bokning och betalning av el-laddning och parkeringsavgift samt möjligheten att på förhand boka in samma tjänster testar man tjänsterna och drar lärdom av hur de hade kunnat utnyttjas mot juridiska personer också. Ytterligare en intervjuperson menar att lagstiftningen inte är anpassad efter tekniska utvecklingen som skett under de senaste åren.

## Analys

Flera av fastighetsägarna uppger att man ännu befinner sig i startgröparna av den digitala utvecklingen av fastighetsbranschen. Endast ett av fastighetsbolagen som varit med i studien har en strategi för hur man ska arbeta med digitala verktyg mot kunder. För de intervjuade fastighetsbolagen handlar stora delar av arbetet med digital utveckling idag om att identifiera vad digitaliseringen betyder för det egna bolaget. Det överensstämmer väl med bilden som presenteras av Stockholms stad (2017) som menar på att fastighetsbolag har stora svårigheter med att veta var de ska påbörja sitt digitaliseringsarbete. Flera av fastighetsbolagen har påbörjat arbetet med att använda digitala verktyg och digitalisera verksamheten inom de områden där man sett att det finns möjlighet till hög lönsamhet och snabb intjäningsförmåga. Det framkommer också under intervjuerna att stora delar av de investeringar som gjorts inom digitalisering kan härledas till att styra och energieffektivisera fastigheterna i beståndet. Kairos Future (2017) beskriver digitaliseringsprocessen i tre steg, se Figur 3. Utifrån vad som framkommit under intervjuerna kan man konstatera att fastighetsbranschen ännu befinner sig i första fasen som handlar om att effektivisera den befintliga verksamheten. Även forskaren Markus Bylund på ITC menar på att ingen vet vart utvecklingen är på väg och vilka nya aktörer som kommer komma in på marknaden (Gillberg, 2015), vilket ytterligare bekräftar att fastighetsbranschen ännu befinner sig i den första fasen eftersom det ännu är okänt vad för nya affärsmodeller som kan bli verklighet i framtiden.

Fastighetsbolagen har inte kommit så långt i den digitala utvecklingen att de hunnit realisera särskilt många digitala lösningar vars syfte varit att öka kundnyttan. Däremot förekommer det investeringar vars bieffekt resulterat i att kunderna erhållit en ökad nytta. Den typen av lösningar förekommer framför allt inom den tekniska förvaltningen där den ökade kundnyttan kan upplevas genom bättre ventilation, driftsäkrare fastigheter och bättre inomhusmiljö. Digitala lösningar som pdf-faktura och digitala informationstavlor har implementerats för att öka kundnöjdheten, men det är snarare en uppgradering av befintlig produkt än en innovation inom fastighetsmarknaden.

Fastighetsbolagen visar också en viss rädsla för att investera i tjänster och digitala lösningar där man inte vet hur resultatet kommer falla ut. Flera av bolagen hävdar att man inte vill lansera något förrän man är helt säker på att det kommer funka väl på marknaden och att när de väl bestämmer sig på att satsa inom ett visst område blir de riktigt bra på det. Det finns dock anledning att tro att fastighetsägare behöver chansa och investera i något som man inte kan säkerställa kommer vara lönsamt idag men som kan skapa värden för kunden. SIQ (2017) belyser vikten av att en organisations långsiktiga framgång är helt beroende av dess förmåga att skapa värden för kunden. Clayton Christensen menar också på att företag som inte vågar satsa på nya tekniker och innovationer för att möta kundernas framtida behov kan ha svårt att klara sig i framtiden (Nordlander, 2016). Några fastighetsbolag har startat upp interna forum som arbetar med innovation. De interna forumen syftar till att utveckla tjänster och digitala lösningar som skapar värde för kunden. Med innovationsarbetet visar fastighetsägarna en vilja att driva på utvecklingsarbetet och digitalisera fastighetsbranschen.

När fastighetsägare väl hittar nya tjänster och lösningar som man vill erbjuda kunderna har de svårt att veta hur de ska ta betalt för dessa. När de ser risk för olönsamhet eller ovisshet kring utfallet av en tjänst eller digital lösning som inte heller finns en uttalad efterfrågan av kunderna blir resultatet att fastighetsbolagen sitter på idéer men inte genomför projekten. En lösning för fastighetsägarnas upplevda problematik kan vara att våga satsa på projekt i liten skala och utvärdera löpande. De är flera som belyser den försiktighet de har med att lansera tjänster eller digitala lösningar som man inte är helt säker på hur de kommer fungera, men genom att våga testa betaversioner av digitala lösningar ges hyresgäster möjligheter att komma in med feedback och synpunkter på förbättringar för att produkten ska generera högsta möjliga kundnytta. Inom andra branscher kan man se att nya aktörer kommit in på marknaden och plockat marknadsandelar när de traditionella bolagen inte varit tillräckligt snabba eller innovativa (Jonsson, Stoopendahl, & Sundström, 2015). För fastighetsbolag innebär det kanske ett behov av att våga släppa rädslan och osäkerheten kring innovationer och nya tekniska lösningar som man inte kan garantera lönsamhet och resultat för.



Den historiskt goda avkastningen som fastighetsbolag har haft i kombination med generellt hög efterfrågan på lokaler lyfter flera intervjuade som en av orsakerna till att branschen inte är särskilt innovativ. De andra största identifierade utmaningarna med den digitala utvecklingen mot kunder är brist på efterfrågan, behovet av nya affärsmodeller och juridiska svårigheter. I undersökningen gjord av Stockholms Stad (2017) framkommer det att kostnaden för investeringen är ett hinder, något som inte alls framkommit under de intervjuer som hållits i den här studien.

Bristen på efterfrågan av digitala lösningar från hyresgästerna i kombination med den historiska avsaknaden att behöva vara innovativ har lett till ett moment 22. Branschen saknar erfarenhet av att vara innovativ och ställa frågor till kunderna om vad de vill ha, kunderna i sin tur vet inte vad de kan efterfråga av sin hyresvärd. Det har bidragit till att fastighetsägarna gör investeringar som de tror ökar kundnyttan för hyresgästerna istället för att arbeta med implicit kundinformation och lära känna hyresgästernas behov. Karlöf (2008) beskriver vikten av att känna till sina kunders behov för att kunna erbjuda tjänster och lösningar som ökar kundens nytta. Om investeringar endast görs baserat på kundernas uttalade efterfrågan kommer man inte nå samma resultat som om man istället arbetar med att förstå kundens behov snarare än endast lyssna till vad de efterfrågar. Baserat på vad som framkommit under intervjuerna finns det anledning att efterlysa bättre kommunikation med kunderna om hur fastighetsägaren kan bistå med tjänster och digitala lösningar som ökar kundens nytta och att fastighetsägaren arbetar för att få ökad förståelse för sina kunders behov.

## 4.2 Värdeskapande faktorer

### 4.2.1 Mätbar kundnöjdhet

Alla fastighetsägare uppger att de mäter kundnöjdhet med jämna mellanrum. Fem av de tillfrågade fastighetsbolagen använder sig av Nöjd Kund Index (NKI) för att mäta kundnöjdheten hos sina hyresgäster. Den som inte använder NKI har istället en egen webbaserad enkät. Merparten genomför undersökningen årligen, men det förekommer att undersökningen bara genomförs vartannat år hos något fastighetsbolag. Flera fastighetsbolag hänvisar till NKI som en undersökning som mäter den generella kundnöjdheten. Det som saknas är möjligheten att följa upp enskilda investeringar eller projekt, det behöver göras i en separat undersökning i så fall.

En fastighetsägare lyfter problematiken kring att man som kund oftast bara kommer ihåg saker som hänt eller gjorts den senaste tiden och med en undersökningsfrekvens på två år är det lätt att man inte fångar upp åsikter eller synpunkter från längre tillbaka i tiden. Inför kommande NKI-undersökning hoppas en fastighetsägare kunna lägga till frågor som också fångar upp kundernas efterfrågan för framtiden. Där hoppas man få svar på vilka tjänster och digitala lösningar som hyresgästerna vill ha framöver.

*”Där finns definitivt ett behov av att bättre kunna följa upp utfallet av en specifik förändring som görs. Att ha en nära dialog med våra hyresgäster är helt avgörande för att fortsätta utveckla våra digitala tjänster.”*

En av de tillfrågade har en egen webbaserad enkät som går ut till alla deras kunder istället för en traditionell NKI-undersökning. De har valt att ha en egen enkät för att själva kunna välja vilka frågor som ska ställas och för att möjligheten att ställa frågor som inte undersökningen för NKI tar hänsyn till. I den egna undersökningen uppger de att de får möjlighet att ställa frågor som är kopplade till hur de stadsdelar bolaget utvecklar upplevs av kunderna och möjlighet för hyresgästerna att lämna kommentarer i enkäten också. Samma fastighetsägare arbetar även med en nykundsenkät och uppföljning vid felanmälan. Kunderna får efter avslutat ärende vid felanmälan en möjlighet att betygsätta hur de upplevde att fastighetsägaren skötte ärendet.

Återkommande för intervjuerna är att det lyfts en problematik med att man i de årliga kundundersökningarna inte kan mäta resultatet och kundernas intryck av enskilda satsningar som fastighetsägaren gjort. De är själva medvetna om att de behöver bli bättre på att följa upp specifika förändringar som gjorts för att få kundernas feedback på enskilda projekt. Det är även flera fastighetsägare som ser ett behov av att ha bättre uppföljning av den feedback man faktiskt erhåller.

En del av de digitala lösningarna som fastighetsägare investerat i märks kundnöjdheten utan att den mäts genom särskilda undersökningar. Ett fastighetsbolags app för felanmälan har blivit populär att använda och andelen felanmälningar som görs via appen ökar. Kunderna lämnar också kommentarer om att appen är smidig att använda. Ett annat fastighetsbolag mäter användningen av utlämningspostboxar och tar emot hyresgästernas synpunkter på tjänsten. Ytterligare ett sätt som nämns för att få in synpunkter och önskemål från hyresgäster är genom den regelbundna kontakten som förvaltare eller uthyrare på fastighetsbolaget har med hyresgästerna. Där uppger man att man jobbar löpande med att svara mot kunders förväntningar och nöjdhet. Samma fastighetsägare uppger dock brister i en del uppföljning och hade gärna använt ett system som följde upp vad hyresgästen tyckte om den service som erhöles av fastighetsköparen vid exempelvis en felanmälan.

### 4.2.2 Lönsamhet från investeringarna

Ett vanligt svar på frågan om hur fastighetsägarna kan se lönsamhet eller andra värdeskapande faktorer, förutom kundnytta, i de digitala lösningarna och tjänster som de investerat i – är att det är för tidigt att se lönsamhet i de flesta projekt. Många projekt är i tidigt stadi, är pilotprojekt i enskilda fastigheter eller är ännu inte genomförda utan är under utveckling. Konsekvensen blir att det inte finns särskilt mycket mätbar ekonomisk lönsamhet som fastighetsbolagen kan dela med sig av ännu. De uppger att inom de områden som de för egen del kan se lönsamhet är i förvaltningen.

*”Att ha exempelvis digitala trapphustavlor (...) ser vi definitivt mervärden i. Dels utifrån ett förvaltningsperspektiv (...) men också möjligheten att ha en ökad dialog med hyresgästen för att kunna lyssna av men också informera om kommande driftstörningar, hissunderhåll och andra kommande och pågående utvecklingsarbeten.”*

Implementering av digitala informationstavlor har inneburit att man kunnat minska resor ut till fastigheten för att sätta upp information om driftstörningar, byta lappar på anslagstavlan och uppdatera information om vilken hyresgäst som sitter var. Istället kan förvaltaren göra allt det här, samtidigt som man upprätthåller en god kommunikation med hyresgästerna, från sitt kontor. Det nämns även att man har en intern fördel att optimera driften av en fastighet med digitala verktyg. Dels tjänar kunderna på att de får en bättre miljö och dels tjänar fastighetsägaren på det genom att man kan minska kostnaderna för driften.

Fastighetsägarna uppger att de upplever en lönsamhet i de digitala lösningarna som man investerat i genom att man har positiva och nöjda hyresgäster, konkurrensfördelar om man kan erbjuda något som en annan fastighetsägare inte har och möjlighet att

attrahera medarbetare med ett digitalt arbetssätt för både fastighetsägaren och för deras hyresgästers medarbetare. Två av fastighetsbolagen ser det som en värdeskapande faktor att man kan bygga sitt varumärke genom att investera i digitala lösningar och tjänster. Postboxar som installerats för att hyresgäster ska kunna ta emot paket till arbetsplatsen är en tjänst som fastighetsägaren uppger att de inte tjänar pengar på, utan det är en tjänst man vill erbjuda sina hyresgäster. Förhoppningen är att det ska skapa mervärde för kunden att sitta som hyresgäster i just deras kontorsfastighet och erbjuds därför som en kostnadsfri service.

*”Postboxar ska vara en pusselbit i det här att skapa nöjdare kunder och de som jobbar hos kunderna också ska tycka att det ska finnas ett större värde att sitta i en av våra fastigheter.”*

Ett bolag menar på att digitala verktyg och tjänster till hyresgästerna som tillhandahålls av fastighetsägare blir ett sätt för fastighetsägaren att sticka ut ur mängden när många nyproducerade kontorsfastigheter färdigställs inom en kort tid. Genom att profilera fastigheten med koncept, tjänster och moderna digitala lösningar ser man möjlighet att kunna locka kunder att vilja hyra i just deras kontorsfastighet.

Ett fastighetsbolag lyfter fram sitt arbete med ett projekt som heter Last Mile Logistic. Arbetet går ut på att samköra alla hyresgästers transporter in och ut ur stadsdelen istället för att varje hyresgäst får separata leveranser från sina leverantörer. Idag körs alla hyresgästers skräp ut gemensamt för att minska transporter i området. Nu vill de ta det ett steg längre och även samordna införsel av varor och leveranser för flera hyresgäster. Hyresgästernas leveranser lämnas utanför för att sedan köras in gemensamt med en elbil till hyresgästernas godsmottagning. Fastighetsägarnas initiativ till projektet har tagits emot väl av hyresgästerna och de är positivt inställda till projektet.

## Analys

Samtliga intervjuade fastighetsägare mäter kundnöjdheten hos sina hyresgäster. De flesta av dem är dock av åsikten att det är svårt att samla in värdefull information om särskilda investeringar och att frekvensen för kundnöjdhetsundersökningar är för sällan. Flera av fastighetsägarna anser att NKI är för allmänt och endast svarar för den generella kundnöjdheten. Det finns en medvetenhet hos fastighetsägarna att man också behöver bli bättre på att följa upp enskilda projekt eller förändringar som gjorts för att få in feedback från hur kunderna upplever investeringen. Där är det viktigt att fastighetsägarna hittar en undersökningsform som gör att de lyckas få in relevant information från hyresgästerna. Digitala gränssnitt gör det idag enkelt för fastighetsägare att nå ut till kunder. Det går också att minska mellanhänder som tredjepartsbolag som ska samla in informationen. Istället kan digitala verktyg göra det möjligt att fastighetsbolagen erhåller feedbacken direkt in i fastighetsbolagens egna system och de kan ta emot den löpande från sina hyresgäster. Det finns också ett behov av att mer systematiskt arbeta med den feedback som faktiskt erhålls i olika typer av undersökningar. (Birch-Jensen, Gremyr, Hallencreutz, & Rönnbäck, 2016) visar på att det finns ett samband mellan de som erhåller hög kundnöjdhet och de som har ett uttalat syfte med en kundundersökning samt hur de ska arbeta mot kunderna med den feedbacken som erhålls. Wassink (2010) i sin tur belyser vikten av nöjda kunder eftersom det är direkt kopplat till fler förlängda hyreskontrakt för fastighetsägaren.

Digitalisering öppnar även upp för möjligheten att se kundnöjdhet på andra mätbara sätt än en kundundersökning. Fastighetsägarna kan redan idag se nedladdningshistorik och recensioner som ett mått på kundnöjdhet utan att de själva gått ut med undersökning för att mäta den. Uppkopplade enheter kan samla in data om exempelvis användarfrekvens för en viss digitala lösning eller tjänst som erbjuds hyresgästerna. Med hjälp av det finns det möjlighet att mäta kundernas användning och konstatera nöjdhet utifrån det. Genom att koppla upp ytterligare enheter med sensorer i fastighetsbranschen kan IoTs fördelar nyttjas i ännu större utsträckning än vad som sker idag.

Den lönsamhet som fastighetsägare lyfter under intervjuerna kan i stora drag

hänvisas till minskade förvaltningskostnader. Även driftskostnaderna har minskat som en följd av att flera digitala informationstavlor och andra lösningar finns i kontorsfastigheterna. Resultatet av minskade kostnader för fastighetsägarna är att driftnettot för fastigheten ökar, det i sin tur leder till ett högre fastighetsvärde (Eriksson, 1998). Fastighetsägarna ser lönsamhet i att ha nöjda kunder. Det stämmer väl överens med vad Reuter Dahl (2014) kom fram till som kunde konstatera att nöjda kunder är en viktig parameter för ett högt fastighetsvärde, även om nöjda kunder i sig inte var en mätbar värdepåverkande faktor. Även Wassink (2010) menar på att nöjda kunder ger ett stadigt driftnetto. I de fall kunder inte är nöjda och på grund av det väljer att inte förnya sina kontrakt, leder det till kostnader för fastighetsägaren när nya hyresgäster ska flytta in.

Ett annat sätt fastighetsägare ser lönsamhet i digitala lösningar är genom att få konkurrensfördelar gentemot andra aktörer. Om de kan påvisa att de är digitala i sitt arbetssätt och erbjuda nya innovativa lösningar till sina kunder tror många fastighetsägare att det kan vara varumärkesstärkande och skapa vissa konkurrensfördelar för att hyresgäster vill sitta i just deras fastigheter. Det överensstämmer väl med det Kim & Mauborgne (1997) presenterar om hur kundvärde kan skapa konkurrensfördelar. Följden av att hyresgäster attraheras av fastighetsbolagets innovationsarbete kan i så fall minska vakanserna, öka intäkterna och förbättra driftnettot (Eriksson, 1998). Grandin et al (2002) belyser också vikten av att ha en strategi för hur man ska behålla befintliga kunder och hur man ska locka nya kunder. De menar på att service management är ett verktyg i strategin att locka och behålla befintliga kunder.

En av fastighetsägarna utvecklar innovativa lösningar vars målsättning är att skapa lönsamhet för kunderna. Projektet Last Mile Logistic syftar till att minska hyresgästernas logistikkostnader, transporternas miljöpåverkan och en bättre utomhusmiljö i stadsdelarna. Det går att se samband mellan projektet Last Mile Logistic och de drivkrafter som lyfts fram inom delningsekonomin, avsnitt 3.4.1 . Hållbarhet och effektivare hushållning av jordens resurser lyfts fram som drivkrafter för delningsekonomin framfart och det är precis det som Last Mile Logistic syftar till.

## **4.3 Tjänster och digitala lösningar ur fastighetsägarens perspektiv**

### **4.3.1 Dagens efterfrågan på tjänster och digitala lösningar**

Hälften av de intervjuade uppger att de upplever att kunderna i stor utsträckning efterfrågar enkelhet. Fastighetsbranschen lyfts fram som en komplex bransch med värdefulla och ofta avancerade avtal, då finns en efterfrågan från kunderna att det som kan vara enkelt ska vara enkelt. Anmälan till fastighetsägaren om fel i fastigheten är ett exempel på där fastighetsägaren upplever att kunderna vill ha enkla kommunikationsvägar.

Infrastruktur som skapar förutsättningar för kunderna att vara digitala inom sin förhyrning är också något som flera fastighetsägare upplever att kunderna efterfrågar. Den infrastrukturen fastighetsägarna nämner är att exempelvis att kunderna förväntar sig att det finns möjlighet att koppla upp sig på internet, att nödvändiga kabelrör finns framdragna och att det är vissa säkerhetsnivåer på det som tillhandahålls av fastighetsägaren. När infrastrukturen från fastighetsägaren finns på plats arbetar kunderna själva vanligtvis med att implementera digitala lösningar inom sina egna lokaler. Flera fastighetsägare säger att de flesta stora kunder har egna system som handlas upp på central nivå, då finns det ingen efterfrågan från hyresgästen att fastighetsägaren ska tillhandahålla digitala lösningar åt kunden. Skillnaderna är dock stora och vissa hyresgäster ser fördelar med att ta hjälp av hyresvärderna för att få grundläggande installation av internet och el till sin förhyrning. Samtliga fastighetsägare uppger att de bistår med hyresgäst Anpassning som kan inkludera att leverantörer knyts till kundens lokaler och försörjning av internet och el. Många av fastighetsbolagen menar på att de måste bli bättre att förmedla vad man kan erbjuda till kunder vid en hyresgäst Anpassning. De lyfter också fram att de måste bli bättre på att lära känna sina kunders behov för att kunna erbjuda rätt saker till rätt kund.

Från flera fastighetsägare framgår det att kunderna allt mer efterfrågar kortare hyreskontrakt. En fastighetsägare vittnar om att det inte är lika efterfrågat med kontrakt på 5 – 10 år längre. Däremot framkommer det från andra fastighetsägare att långa kontrakt fortfarande är efterfrågade. Något som flera fastighetsägare pratar om är trenden för konceptuella kontorshotell. Vanligt för dessa är att det är en aktör som har ett traditionellt hyreskontrakt med en fastighetsägare men att denna i sin tur hyr ut kontorsplatser till sina kunder. Flera av de företag som bedriver konceptuella kontorshotell jobbar med en hög servicenivå, moderna lokaler och hög grad av digitalisering. Det är också vanligt med kortare hyreskontrakt där möjligheten att säga upp kontraktet eller öka antalet hyrda platser är väldigt flexibelt. Kontorshotell som

produkt är inte något nytt utan några av de intervjuade fastighetsbolagen bedriver själva någon form av kontorshotell. Där finns samma erbjudande om flexibla hyreskontrakt och där man delar på lokaler och tjänster med andra företag. Däremot är inte alla av de intervjuade bolagen intresserade av att bedriva den typen av uthyrning. Orsaken som nämns är bland annat att de inte tillhör deras affärsidé och att det finns aktörer på marknaden som gör det bättre.

*”Det är klart att vi skulle kunna göra det konceptet själva. Men det är inte vår affär så istället låter vi någon annan göra det.”*

En annan orsak som nämns av fastighetsägarna är att de är nöjda med den affären som det innebär för dem när aktörer som bedriver kontorshotell eftersom de tecknar långa hyreskontrakt till marknadsmässig hyra. Hos ett av de intervjuade fastighetsbolagen finns ändå en rädsla för vad som händer med hyresgästerna om en annan aktör kommer in och tar hand om kontakten med hyresgästerna. De ser risker med att tappa hyresgästkontakten till en extern aktör och väljer i så fall hellre att själva bedriva kontorshotell.

*”Om man tittar på en sån tjänst som Co-Working som kommer in och tar över kundkontakten är ingen bra utveckling tycker vi. Då vill vi agera.”*

Precis som nämnts i avsnittet 4.1.4 upplever fastighetsägarna att det saknas efterfrågan från kunderna avseende digitala lösningar. De är dock flera av fastighetsbolagen som själva uppger att de är dåliga på att fråga hyresgästerna vad de vill ha. Ett fastighetsbolag har velat få reda på hur de som fastighetsägare kan hjälpa sina kunder att vara mer digitala inom den fastighet kunden hyr kontor, men kunderna har svårt att lämna konkreta exempel på vad dem vill ha. Lösningen på det tror den intervjuade är att arbeta tillsammans med hyresgästen för att hitta digitala lösningar som fastighetsägaren kan hjälpa hyresgästen med. Vissa saker som hyresgästen ordnar själv tror samma fastighetsägare att de som hyresvärd kan göra enklare åt kunden istället för att kunden ska göra det själv. Efterfrågan hos kunderna varierar beroende på vilken bransch kunden själv är verksam inom. Vissa hyresgäster ställer högre krav på fastighetsägaren avseende digitalisering av den anledningen att det krävs för att deras eget arbetssätt ska fungera. Många av lösningarna som fastighetsägaren bistår med är dock kundunika och kan inte appliceras på andra hyresgäster.

### **4.3.2 Tjänster och digitala lösningar i framtiden**

Under intervjuerna har respondenterna fått möjlighet att diskutera vad man tror digitaliseringen kommer innebära för dem och deras erbjudande till hyresgästerna. I det



följande avsnittet presenteras resultatet från intervjuerna för hur fastighetsägarna tror att tjänster och digitala lösningar kommer erbjudas till hyresgästerna i framtiden.

### **FASTIGHETSÄGAREN TILLHANDAHÅLLER MER TJÄNSTER**

Det råder ingen brist på idérikedom och kreativitet när det kommer till tjänster, digitala verktyg och andra innovativa lösningar som kan erbjudas till kunderna i framtiden, däremot finns det inte lika mycket implementerat idag. Flera fastighetsägare diskuterar behovet av att bli mer tjänsteinriktade och att erbjuda mer tjänstebaserade lösningar. Digitalisering har en del i detta genom att bland annat möjliggöra att man koppla ihop hyresgäster med tjänsteleverantörer som fastighetsägaren valt att samarbeta med. Flera fastighetsägare tror att det finns möjlighet att erbjuda tjänster eller digitala lösningar som riktar sig till hyresgästernas medarbetare och att det är ett område som är lätt att påbörja arbetet med att erbjuda tjänster och digitala lösningar till kunden. Avlämnande av kemptvätt, hämta och lämna paket samt tillgång till bilpool och cykelpool i närheten av fastigheten är exempel på tjänster som de intervjuade tror kommer erbjudas till hyresgästerna i framtiden. En av de intervjuade tror att man kan se fastigheten som ett centrum eller nav för tjänster olika tjänster som underlättar för kunderna och att om de som fastighetsägare kan bidra med något som förenklar för hyresgästernas medarbetare i vardagen finns det värden att hämta där.

En annan fastighetsägare anser dock att de hellre gör den typen av investeringar som riktar sig till privatpersoner i sina flerbostadsfastigheter. Det gör de delvis för att de har en affärsmodell för att ta betalt för tjänsterna när de kan rikta sig till privatpersoner och delvis för att de har bra koll på vilka som är hyresgäster i flerbostadshuset. Det är svårare att nå ut till alla medarbetare hos hyresgästerna i kontorsfastigheterna för att teckna samma typ av avtal eller erbjuda samma tjänster. De nämner postboxar som ett exempel där man valt att installera i flerbostadshuset istället för i kontorsfastigheterna. Fastighetsbolaget såg större möjligheter att nå ut med tjänsten till sina kunder i bostadsfastigheter eftersom de har register på vem som bor i huset. I en kontorsfastighet menar de på att de inte känner till hyresgästens medarbetare och därför får svårare att knyta upp kunder till den typen av lösning.

Ytterligare exempel som lyfts fram för hur fastighetsägarna kan bli mer tjänstebaserade är kopplat till flexibilitet för hyresgästen och möjlighet att hyra mindre yta. En fastighetsägare föreslår att man i framtiden erbjuder lokaler där hyresgästerna delar på fler gemensamma utrymmen med andra hyresgäster. Hyresgästerna kan ha sin egna förhyrning med kontorsplatser och arbetsytor men ha gemensamt kök, lunchmatsal, kaffemaskin och fruktkorg delat med andra hyresgäster. Respondenten menar även på att det skapar förutsättningar för att öka det sociala utbytet mellan olika företag.

### **DIGITALISERAD UTHYRNINGSPROCESS**

Respondenter ser potential i att använda digitala verktyg vid uthyrning av lokaler. Med VR-glasögon och virtuella miljöer finns möjlighet att visualisera för en hyresgäst hur en lokal kan se ut när den är inredd efter hyresgästens önskemål och behov. En respondent uppger att de redan idag har möjligheten att visa vakanta lokaler i virtuella miljöer. En annan respondent uppger att man inom ett år förhoppningsvis kommer kunna ge kunder möjlighet att ta på sig VR-glasögon och gå runt i lokalen och se den iordningställd efter hyresgästens önskemål. Det digitala verktyget kan även komma till användning under avtalstiden för en hyresgäst om man önskar förändra sin lokal.

### **UTVECKLA LÖSNINGAR TILLSAMMANS MED KUNDERNA**

Ett fastighetsbolag anger att man inom bolaget diskuterat hur man kan arbeta tillsammans med kunderna för att ta tillvara på digitaliseringens möjligheter och skapa bättre förutsättningar för kunderna. Men ännu finns ingen strategi för hur man ska arbeta med det. En annan fastighetsägare menar på att de behöver lära känna sina kunder bättre för att förstå vad kunderna behöver för digitala verktyg och tjänster. Samtidigt måste fastighetsägaren hitta en bättre struktur för att kommunicera med hyresgästen om vilka möjligheter som finns.

*”Jag tror man måste sätta sig och presentera ett par idéer för hyresgästen, lyssna på dem, få dem att ta till sig det och skapa en dialog.”*

*”Digitaliseringen ger ju oss en möjlighet att också se hur kunden faktiskt utnyttjar sin lokal. Där tror jag vi kan bistå dem jättemycket när vi får reda på det. [...] Det kan vi sen bistå dem i hur de kan ändra för att få ut mer av sina lokaler.”*

### **TJÄNSTER OCH DIGITALA LÖSNINGAR SOM FASTIGHETSÄGARE TROR KOMMER ERBJUDAS TILL HYRESGÄSTER I FRAMTIDEN**

Nedan finns listat de tjänster och digitala lösningar som framkommit under intervjuerna att fastighetsägarna tror att branschen kommer se mer av i framtiden. För några av de tjänster och digitala verktyg som nämnts har det inte framkommit mycket mer information om vad det digitala verktyget har för funktion eller innebörd. I de fall fastighetsägarna beskrivit hur de tror att tjänsterna och de digitala lösningarna ska fungera presenteras det under respektive tjänst eller digital lösning nedan.

#### **Digitalt forum för hyresgäster**

Flera fastighetsägare tror att kommunikationen med hyresgäster kommer bli allt viktigare i framtiden och att den kommer ske genom andra eller fler kanaler än vad som finns idag. Förslag på olika digitala forum för hyresgästerna som framkommit under intervjuerna är:

- App
- Mina sidor
- Chatt

### **Bilpool**

En fastighetsägare uppger att man tittat på hur deras egna interna bilpool hade kunnat nyttjas av privatpersoner under kvällar och helger när de själva inte använder dem. De har också funderat över möjligheten att ha en poolbil i fastigheten som kan erbjudas till hyresgäster och deras medarbetare.

### **Cykelpool**

Tillgång till cyklar i anslutning till fastigheten som hyresgästerna kan nyttja. En av fastighetsägarna upplever att det finns många företag idag som vill sälja en rad tjänster av det här slaget till dem och att det förmodligen kommer erbjudas i framtiden. Avseende hyrning av cykel uppger samma fastighetsbolag att man vill kunna erbjuda uthyrning direkt via deras egna app istället för att behöva olika programvaror och gränssnitt för varje enskild tjänst.

### **Digital uppföljning av felanmälan**

Möjlighet för hyresgästen att få digital återkoppling på en felanmälan

### **Kylskåp för matleverans till jobbet**

Rum eller skåp i receptionen eller garaget dit anställda hos hyresgästen kan få sin matkasse levererad. Diskuteras av flera fastighetsägare men ingen av dem har ännu implementerat tjänsten.

### **Kemtvättsleverans**

Fastighetsägaren kan erbjuda kemtvättstjänster där avlämnandet och upphämtningen sker i fastigheten för att hyresgästens medarbetare ska slippa åka till och från kemtvätten med det själv.

### **Digitala hyreskontrakt**

Möjlighet att signera hyreskontrakt digitalt utan att behöva skriva ut och få det påskrivet. Under intervjuerna anger en fastighetsägare att hyreskontraktet är en väldigt värdefull handling för fastighetsägaren och för att det ska vara möjligt att ha digitala hyreskontrakt och digital signering av hyreskontrakt är det viktigt att vara säker på att det håller juridiskt sett.

### **Artificiell intelligens för att effektivisera driften**

Med artificiell intelligens (AI) uppger en fastighetsägare att man kan optimera driften av en fastighet beroende på tid på dygnet eller olika lokalers användning. Med AI kan man lära känna fastighetens behov och göra justeringar baserat på data om tidigare användning av en lokal.

### **Parkeringsplatser som delas mellan olika hyresgäster**

Två fastighetsägare föreslår att man kan ha flera hyresavtal för en och samma parkeringsplats. En central parkeringsplats som nyttjas av den boende kvällstid och nattetid kan hyras av en annan hyresgäst dagtid när den boende har sin bil på jobbet. Det leder enligt fastighetsägaren till effektivare utnyttjande av de parkeringar som finns, möjlighet att bygga färre parkeringsplatser och utnyttja stadsytan på ett effektivare sätt. En fastighetsägare använder det idag

### **Automatisk igenkänning av bil i parkeringsgarage**

Om en hyresgästs medarbetare eller besökare har en elbil kan man direkt hänvisas till en parkeringsplats med laddstation och få information om var närmaste lediga plats finns.

## **4.3.3 Drift och underhåll för tjänster och digitala lösningar**

Några av de intervjuade fastighetsägarna lyfter fram att det är viktigt för dem att hyresgästerna får god kvalitet och upplevelse av de tjänster och digitala lösningar som fastighetsägaren investerat i. I ett led att nå det understryker de vikten av att drift och underhåll sköts på ett bra sätt. En fastighetsägare vill själv ansvara för all drift och underhåll för att kunna säkerställa att kvaliteten och upplevelsen av tjänsterna och de digitala lösningarna håller den önskvärda nivån. De måste hitta en extern aktör som de ska ha väldigt stort förtroende för om de ska välja att inte ansvara för det själva. Några andra fastighetsägare ser inga problem med att ha externa aktörer som ansvarar för drift och underhåll. Ett argument för det är att det är bättre att låta aktörer vars affärsidé är att tillhandahålla en viss tjänst eller digitalt verktyg ansvara för att dessa även fungerar sömlöst för användarna istället för att fastighetsbolaget ska göra det som har sämre kunskap inom området.

En av fastighetsägarna menar att det är svårt att integrera systemen för olika typer av lösningar och det går inte att skapa ett enhetligt system för många olika tjänster. Istället tycker de att det blir mycket stuprör, att varje tjänst är kopplad till ett eget gränssnitt eller programvara som är ett slutet system. Det försvårar för dem att ansvara för driften av tekniska lösningar eftersom fastighetsägaren behöver hålla igång många system för

varje fastighet. En respondent efterlyser ett sömlöst system man kunde integrera flera olika tjänster med varandra.

## Analys

Framtidsspaningen med fastighetsägarna har genomgående inneburit att fastighetsägarna lyfter fram ökat tjänsteutbud som den punkt där de kommer behöva utvecklas. Utifrån vad som framkommit under intervjuer är det svårt att veta om kunderna är dåliga på att veta vad de ska efterfråga eller om fastighetsägarna brister i sitt sätt att fråga kunderna vad de vill ha. Fastighetsägarna visar en vilja att arbeta tillsammans med kunderna och samla in implicit kundinformation för att själva kunna ta reda på vad de kan erbjuda och bistå kunderna med inom deras lokalförhyrning. Det visar tydliga tecken på att service management växer fram även om inte begreppet framkommit under själva intervjuerna. Fastighetsägarna diskutera möjligheterna att utveckla tjänster i samråd med hyresgästerna men också att de vill kunna hitta verktyg för att själva komma med förslag på tjänster som hyresgästen skulle få ökad nytta av. Det kan direkt kopplas till det som Grandin et al (2002) benämner som service management.

Det framkommer att fastighetsägarnas investeringar för att öka kundnyttan inte nödvändigtvis behöver vara digitala lösningar. Men digitaliseringen skapar förutsättningar för dem att erbjuda andra typer av tjänster och lösningar idag än vad som varit möjligt tidigare. Det är lätt att se delningsekonomins fördelar i en kontorsfastighet med många hyresgäster. En fastighetsägares investering kan göras tillgänglig för flera och nyttjas gemensamt av hyresgästerna i samma kontorsfastighet. Felländer et al (2015) lyfter digitalt gränssnitt som något som möjliggjort att tillhandahålla tjänster som ryms inom begreppet delningsekonomi. Transaktionskostnaderna för att erbjuda exempelvis en bilpool till samtliga hyresgäster är lägre när det går att utveckla ett digitalt gränssnitt som en app där hyresgästerna enkelt kan boka en bil. Tjänsten i sig är inte digital men det är digitaliseringen som ligger till grund för att fastighetsägaren enkelt ska kunna förmedla tjänsten.

Det är flera av fastighetsägarna som ännu inte är säkra på i vilken grad man själv vill vara den som förmedlar tjänsten. Vissa av fastighetsägarna ser ingen poäng i att vara tjänsteleverantörer utan vill endast kunna tillhandhålla tjänsten till hyresgästerna. Andra ser det som viktigt att säkerställa kvalitet och kommunikation med hyresgästerna genom att själva administrera tjänsten. Behovet av att definiera i vilken utsträckning man som fastighetsbolag kan tänka sig att bli tjänsteleverantör blir också tydligt när konceptet kontorshotell diskuteras.

Fastighetsbolagens inställning till att i egen regi äga och förvalta kontorshotell skiljer sig åt mellan de olika bolagen. Genom att bedriva kontorshotell kan fastighetsägaren erbjuda mer flexibilitet för sina kunder om hyreskontrakten inte är lika långa och har kortare uppsägningstid. Fastighetsägaren kan även visa förståelse för sina kunders varierande behov genom att erbjuda större eller mindre ytor beroende på hur hyresgästens verksamhet förändras. Brian & Adrian (2015) belyser vikten av att fastighetsbolaget har en strategi för hur man ska arbeta med kundernas förändrade behov och vilken servicenivå man ska erbjuda dem. Framförallt de kontorshotell som i högre grad erbjuder helhetslösningar som ställer höga krav på tillhandahållandet av tjänster. Det finns redan idag nya aktörer på marknaden som är villiga att betala marknadshyra till fastighetsägaren, för att sedan hyra ut lokalerna som kontorshotell med hög servicenivå till betydligt högre pris till andrahandshyresgäster. Kontorshotellen kan ses som ett exempel på där fastighetsbolagen kan visa sin vilja att ta tillvara på nya affärsmodeller och bli mer tjänsteinriktade. Ändå ges uppfattningen att det är många som tvekar på att själva bedriva den typen av verksamhet som ställer så pass höga krav på servicenivån.

Som en idé till framtidens kontor lyfter en respondent ett intressant exempel som sträcker sig utanför den traditionella kontorsförhyrningen med fyra väggar och tak för varje enskild hyresgäst. Respondentens idé bygger på att varje enskild hyresgäst har sin egna privata sfär med arbetsplatser, men delar på kök, lunchmatsal, kaffemaskiner och dylikt med andra hyresgäster i fastigheten. Idéen behöver inte ta slut där. Med avstamp i respondentens idé finns det möjlighet att skapa kontorsfastigheter som varken är renodlade kontorshotell eller traditionell förhyrning med alla funktioner i varje hyresgästs förhyrning. Fastigheten kan effektiviseras med avseende på lokalutnyttjandet genom att fastighetsägaren

ombesörjer att samtliga hyresgäster på ett plan delar på ett skrivarrum, kök och matsal, toaletter och reception för mottagande av externa kunder exempelvis. Den här typen av lösningar skulle kunna bidra både till ett bättre utnyttjande av fastighetens lokalytor och samtidigt effektivisera resursanvändandet. Delningsekonomi blir ännu en gång påtaglig som en viktig faktor för hur fastighetsägare kan arbeta mot sina hyresgäster när man kan erbjuda en lösning som innebär att flera hyresgäster kan dela på resurser som de annars hade investerat i för att endast själva använda inom den egna förhyrningen.

Den digitala utvecklingen skapar möjligheter att digitalisera uthyrningsprocessen av vakanta lokaler. För kommersiella fastigheter borde det finnas en vinst i att kunna bygga upp en virtuell miljö istället för att visa en tom lokal och försöka stega upp utrymmen i ett tomt rum. Även vid hyresgästanpassning kan man använda verktyget för att visa hur man kan skapa attraktiva och lämpliga kontor för en enskild kund. I kombination med närvarosensorer som registrerar hur och när en lokal används kan fastighetsägaren erbjuda hyresgästen lokaler som lämpar sig för hur hyresgästerna faktiskt nyttjar sina lokaler, istället för att basera det på hur hyresgästen tror att man använder sina ytor.

#### 4.4 Tjänster och digitala lösningar ur hyresgästernas perspektiv

Resultatet från enkäten redovisas till stor del i tre olika tabeller. Tabellerna redovisar

- i) de svar som inkommit från samtliga hyresgäster som besvarat enkäten
- ii) de svar som inkommit från hyresgäster som sitter i en kontorsfastighet med en till två hyresgäster
- iii) de svar som inkommit från hyresgäster som sitter i en kontorsfastighet med tre eller fler hyresgäster

Syftet med uppdelningen är att kunna studera om det finns någon skillnad i vad hyresgäster som sitter i en egen förhyrd fastighet jämfört med de som är flera som sitter i en kontorsfastighet. Anledningen till uppdelningen grundar sig i det som framkom under intervjuerna, att fastighetsägarna upplevde att det framför allt var i de gemensamma utrymmena i fastigheter som delas av flera hyresgäster som fastighetsägaren hade möjlighet att investera i tjänster och lösningar som ökar kundernas nytta.

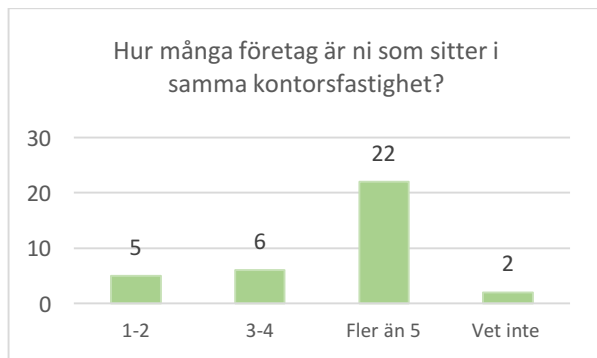
Enkäten har byggt på en lista med tjänster och digitala lösningar som framkommit under intervjuerna att fastighetsägare har investerat i eller som de tror kan vara attraktiva framöver. De digitala lösningarna och tjänsterna som funnits som alternativ i enkäten listas nedan. Hela enkäten finns i Bilaga 2 Enkätfrågor.

- Gemensam reception
- Gemensamt gym
- Gemensamma konferensrum
- Digital informationstavla
- Postbox för matleverans till jobbet
- Bilpool tillhandahållen av fastighetsägare för privata resor
- Bilpool tillhandahållen av fastighetsägare för resor i tjänsten
- Digital felanmälan
- Fingeravtryckslås till lokalen
- App
- Cykelpool tillhandahållen av fastighetsägare för privata resor
- Registreringsskylts-igenkänning för att öppna garaget
- E-faktura
- Digital mötesbokning av konferensrum
- Digital besökshantering
- Postbox, leverans av privata paket
- Bilpool tillhandahållen av fastighetsägare för resor i tjänsten
- Digitalt parkeringstillstånd



- Digitalt mötesrum med hyresvärd, ex chatt
- Hämta/lämna kemtvätt
- Cykelpool tillhandahållen av fastighetsägare för resor i tjänsten
- Pdf-faktura
- Individanpassad belysning/värme

Fördelningen bland de svarade avseende hur många hyresgäster som sitter i varje fastighet redovisas i Figur 5.



Figur 5 - Fördelning över antalet företag som sitter i samma fastighet som de hyresgäster som besvarat enkäten

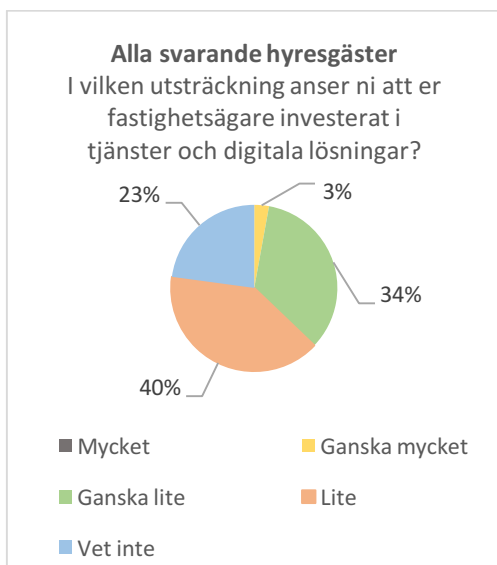
Resultatet visar på att majoriteten av hyresgästerna hyr kontorslokaler i en fastighet där det finns fler än 5 hyresgäster. Två hyresgäster har svarat att de inte vet hur många hyresgäster som finns i samma fastighet som dem själva. De två enkätsvaren återfinns därför endast i resultattabellen över samtliga hyresgästers svar.

#### 4.4.1 Hur mycket investerar er fastighetsägare i tjänster och digitala lösningar?

Hyresgästerna är så gott som överens om att de tycker att fastighetsägarna investerar ganska lite eller lite i digitala lösningar och tjänster, se Figur 6. En betydande andel av respondenterna uppger att de inte vet i vilken utsträckning deras fastighetsägare investerar i digitala lösningar och tjänster.

I Figur 7 och Figur 8 framgår det att respondenterna är eniga kring sitt synsätt om fastighetsägarens investeringar oavsett vilken sorts fastighet man hyr en lokal i. Det är ingen som har angett att fastighetsägaren investerar mycket i digitala lösningar och tjänster. Däremot är det en respondent som angett att hans fastighetsägare investerar ganska mycket i digitala lösningar och tjänster. Den respondenten tillhör kategorin tre eller fler hyresgäster i samma fastighet, se Figur 8.

## Tjänster och digitala lösningar i kontorsfastigheter



Figur 6 - Resultat från samtliga enkätsvar över vilken utsträckning hyresgästerna anser att fastighetsägaren har investerat i tjänster och digitala lösningar



Figur 7 - Resultat från hyresgäster i en fastighet med två eller färre hyresgäster över vilken utsträckning hyresgästerna anser att fastighetsägaren har investerat i tjänster och digitala lösningar



Figur 8 - Resultat från hyresgäster i en fastighet med tre eller fler hyresgäster över vilken utsträckning hyresgästerna anser att fastighetsägaren har investerat i tjänster och digitala lösningar

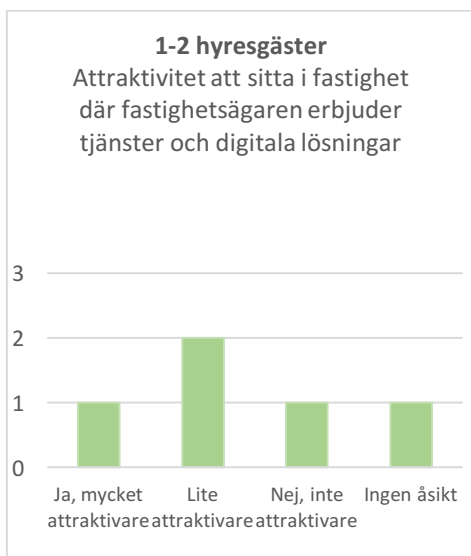
#### 4.4.2 Är det attraktivare att sitta i en kontorsfastighet med digitala lösningar?

Respondenterna är även till övervägande del eniga om att det är attraktivare att sitta i en fastighet som har digitala lösningar och tjänster än att sitta i en fastighet där inga investeringar i digitala lösningar och tjänster har gjorts, se Figur 9. Det är även en betydande andel som uppger att de inte har en åsikt inom frågan och en liten del uppger att det inte är attraktivare, se Figur 9.

I Figur 10 och Figur 11 redovisas resultatet i frågan baserat på hur många hyresgäster som sitter i fastigheten. I fastigheter där två eller färre hyresgäster hyr en lokal är resultatet mer jämt mellan de olika svarsalternativen än i en fastighet med fler hyresgäster i, se Figur 10 och Figur 11.



Figur 9 - Resultat från samtliga enkätsvar över hur attraktivt det är att sitta i en fastighet med investeringar i tjänster och digitala lösningar än en fastighet utan de investeringarna



Figur 10 - Resultat på enkätfrågan "Är det attraktivare för er att sitta i en kontorsfastighet där fastighetsägaren investerar i tjänster och digitala lösningar än i en fastighet där det inte görs några investeringar i tjänster och digitala lösningar?" i en fastighet med 1-2 hyresgäster.



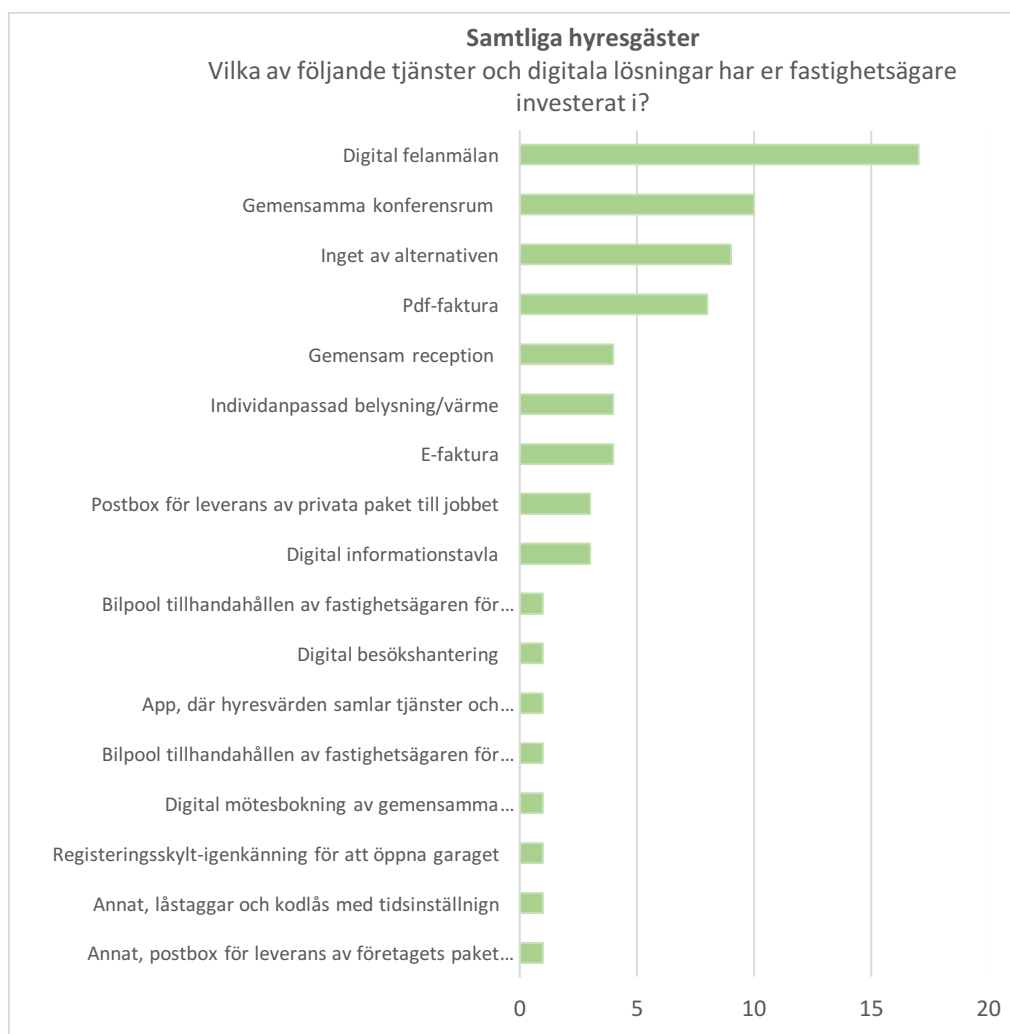
Figur 11 - Resultat på enkätfrågan "Är det attraktivare för er att sitta i en kontorsfastighet där fastighetsägaren investerar i tjänster och digitala lösningar än i en fastighet där det inte görs några investeringar i tjänster och digitala lösningar?" i en fastighet med 3 eller fler hyresgäster.

#### 4.4.3 Vilka tjänster och digitala lösningar har ökat kundnyttan?

Respondenterna har fyllt i vilka digitala lösningar och tjänster som deras fastighetsägare har investerat i. De har också fyllt i vilka av de digitala lösningar och tjänster som deras fastighetsägare investerat i som ökat deras kundnytta. Respondenterna har även haft möjlighet att ange digitala lösningar och tjänster som inte funnits med i frågeformuläret i fritext och de redovisas som "Annat" i figurerna.

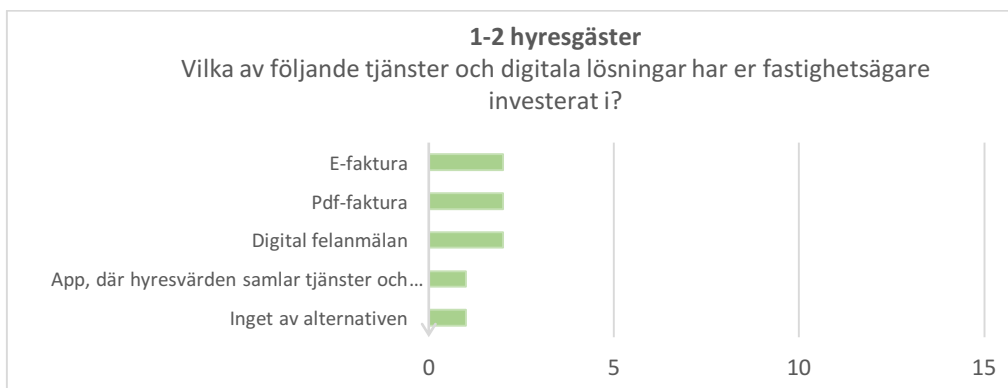
Resultatet i Figur 12, Figur 13 och Figur 14 visar endast på de digitala lösningar och tjänster som respondenterna uppgett att fastighetsägaren har investerat i. De digitala lösningar och tjänster som enligt respondenterna ingen fastighetsägare har investerat i finns inte med i resultatet nedan, men går att utläsa i avsnitt Bilaga 2 Enkätfrågor där alla enkätfrågor återfinns.

## Tjänster och digitala lösningar i kontorsfastigheter

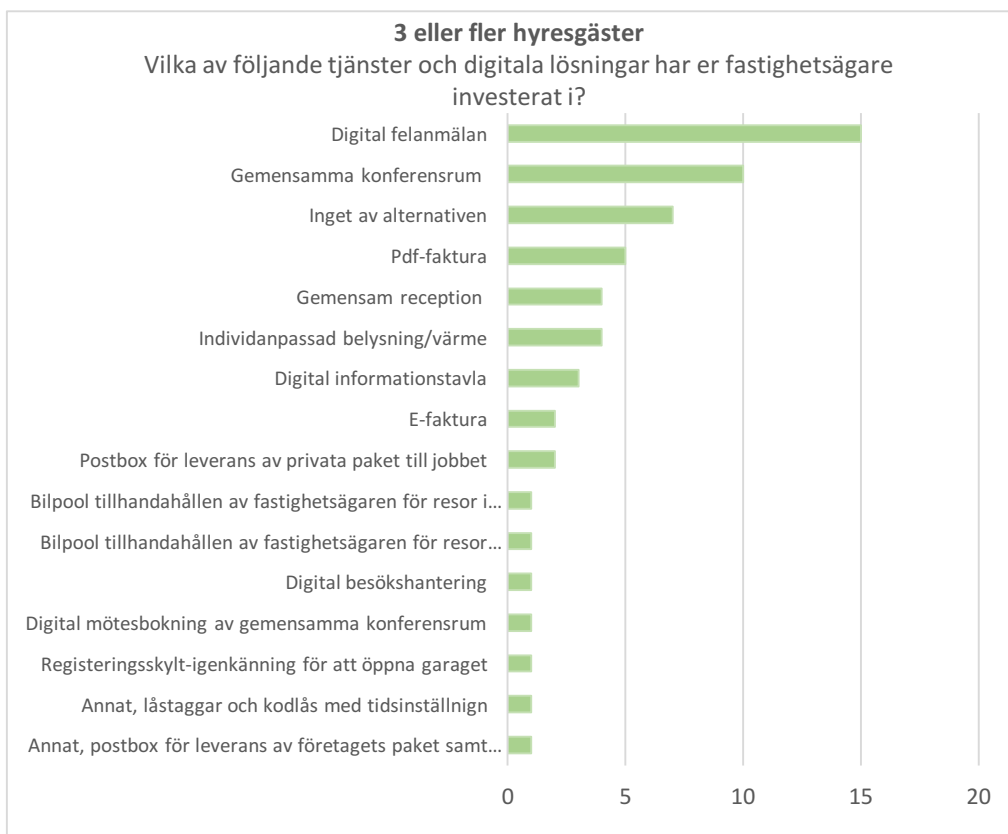


Figur 12 - Resultat över vilka tjänster och digitala lösningar som samtliga svarande hyresgästerna uppger att deras fastighetsägare investerat i.

## Tjänster och digitala lösningar i kontorsfastigheter



Figur 13 - Resultat över vilka tjänster och digitala lösningar som hyresgäster i fastigheter med 1–2 företag i uppger att deras fastighetsägare investerat i.



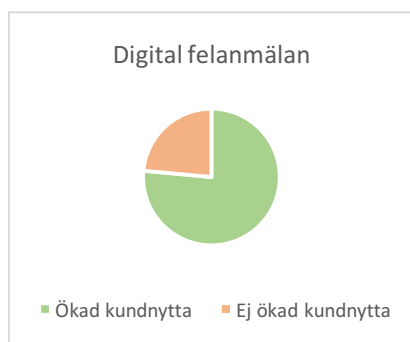
Figur 14 - Resultat över vilka tjänster och digitala lösningar som hyresgäster i fastigheter med 3 eller fler företag i uppger att deras fastighetsägare investerat i.

Resultatet i Figur 12 visar att *digital felanmälan* är den digitala lösning som förekommer flest gånger i respondenternas fastigheter. Flertalet av de digitala lösningar

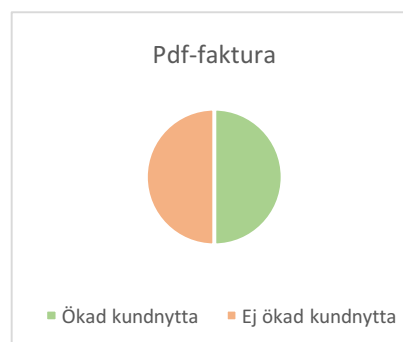
och tjänster är det endast en respondent som uppgett att deras hyresgäst investerat i. Det är även åtta stycken digitala lösningar och tjänster som ingen respondent fyllt i, och därmed att ingen fastighetsägare investerat i det. Anmärkningsvärt är att nio respondenter uppger att det inte har investerats i något av alternativen.

Det framgår tydligt i Figur 13 och Figur 14 att det investeras i fler digitala lösningar och tjänster i en fastighet med fler hyresgäster än i en fastighet med två eller färre hyresgäster. I en fastighet med två eller färre hyresgäster uppger respondenterna att det endast skett investeringar i fyra olika digitala lösningar och tjänster. Motsvarande siffra för en fastighet med tre eller fler hyresgäster är 15.

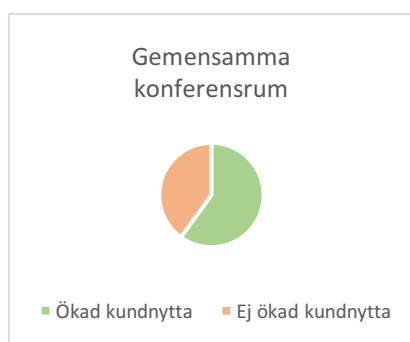
I Figur 15 till Figur 22 presenteras resultatet för hur respondenterna anger att en viss digital lösning eller tjänst har ökat deras kundnytta. Endast de tjänster och digitala lösningar som tre eller fler respondenter angett att deras fastighetsägare har investerat i redovisas i figurena.



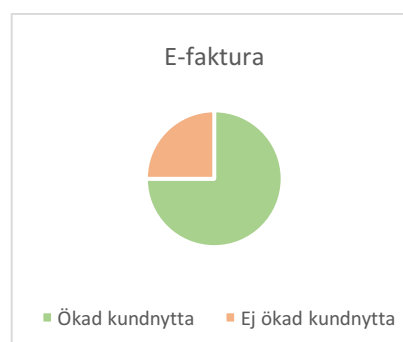
Figur 15 - Andel som anger att de fått en ökad kundnytta av att ha digital felanmälan



Figur 17 - Andel som anger att de fått en ökad kundnytta av att få en Pdf-faktura

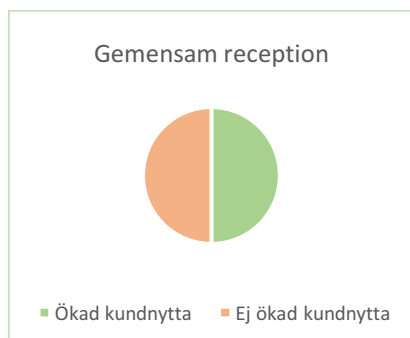


Figur 16 - Andel som anger att de fått en ökad kundnytta av att ha gemensamma konferensrum

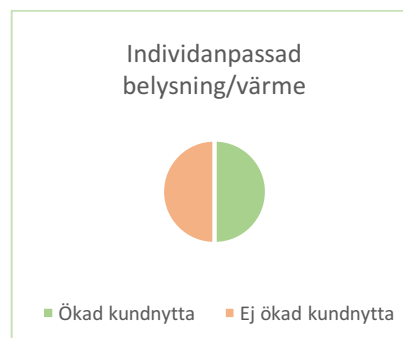


Figur 18 - Andel som anger att de fått en ökad kundnytta av att ha E-faktura

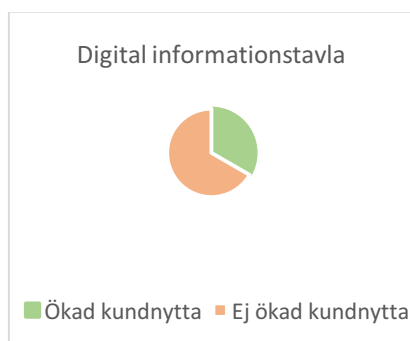
## Tjänster och digitala lösningar i kontorsfastigheter



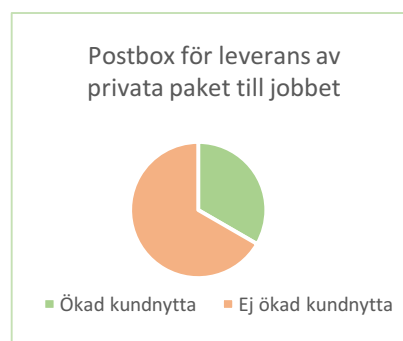
Figur 19 - Andel som anger att de fått en ökad kundnytta av att ha gemensam reception i fastigheten



Figur 21 - Andel som anger att de fått en ökad kundnytta av att ha individanpassad belysning/värme



Figur 20 - Andel som anger att de fått en ökad kundnytta av att ha digitala informationstavlor i fastigheten



Figur 22 - Andel som anger att de fått en ökad kundnytta av postboxar för leverans av privata paket till jobbet

Tjänster och digitala lösningar som endast en hyresgäst uppger att deras fastighetsägare har investerat i och som ökat deras nytta är följande:

- Bilpool för privata resor
- Digital besökshantering
- Bilpool för resor i tjänst
- Digital mötesbokning för gemensamma konferensrum

### 4.4.4 Vilka tjänster och digitala lösningar efterfrågas i framtiden?

För att ta reda på vad hyresgäster kommer att efterfråga för digitala lösningar och tjänster i framtiden som kan förväntas öka deras kundnytta har respondenterna fyllt i en lista med samma digitala lösningar och tjänster som i Avsnitt 4.4.3. Respondenterna har även haft möjlighet att med fritext fylla i tjänster och digitala lösningar som de efterfrågar för framtiden men som inte finns angivna i listan. Det är ingen av



hyresgästerna som har använt fritextrutan och kommit med egna önskemål på digitala verktyg som de tror hade ökat deras nytta.

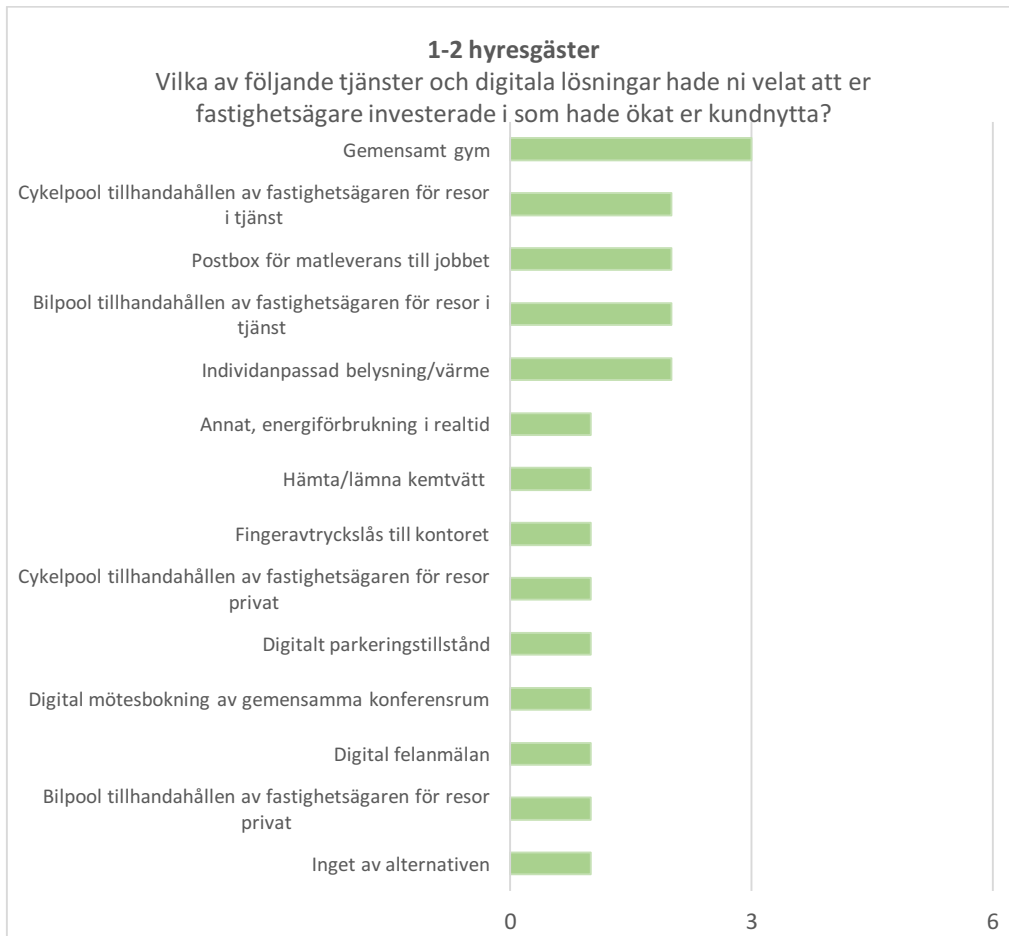
För samtliga respondenter är det tydligt att många digitala lösningar och tjänster som kommer efterfrågas i framtiden, se Figur 23. Flest respondenter uppger att det är ett *gemensamt gym* och en *cykelpool för resor i tjänst* som efterfrågas. Även *bilpool för resor i tjänst* tillhandahållen av fastighetsägaren och *digital mötesbokning av gemensamma konferensrum* kommer ha en hög efterfrågan. De digitala lösningar och tjänster som kommer efterfrågas minst baserat på resultatet av enkäten är ett *digitalt mötesrum med hyresvärden*, exempelvis en chatt, att ha *registreringsskylt-igenkänning för att öppna garageporten till fastighetens garage* samt att fastighetsägaren tillhandahåller en *bilpool för privata resor*. Det är sju respondenter som uppger att de inte kommer att efterfråga något av alternativen i framtiden. Det är både hyresgäster fastigheter där de är få hyresgäster och flertalet hyresgäster som har uppgett det.

## Tjänster och digitala lösningar i kontorsfastigheter

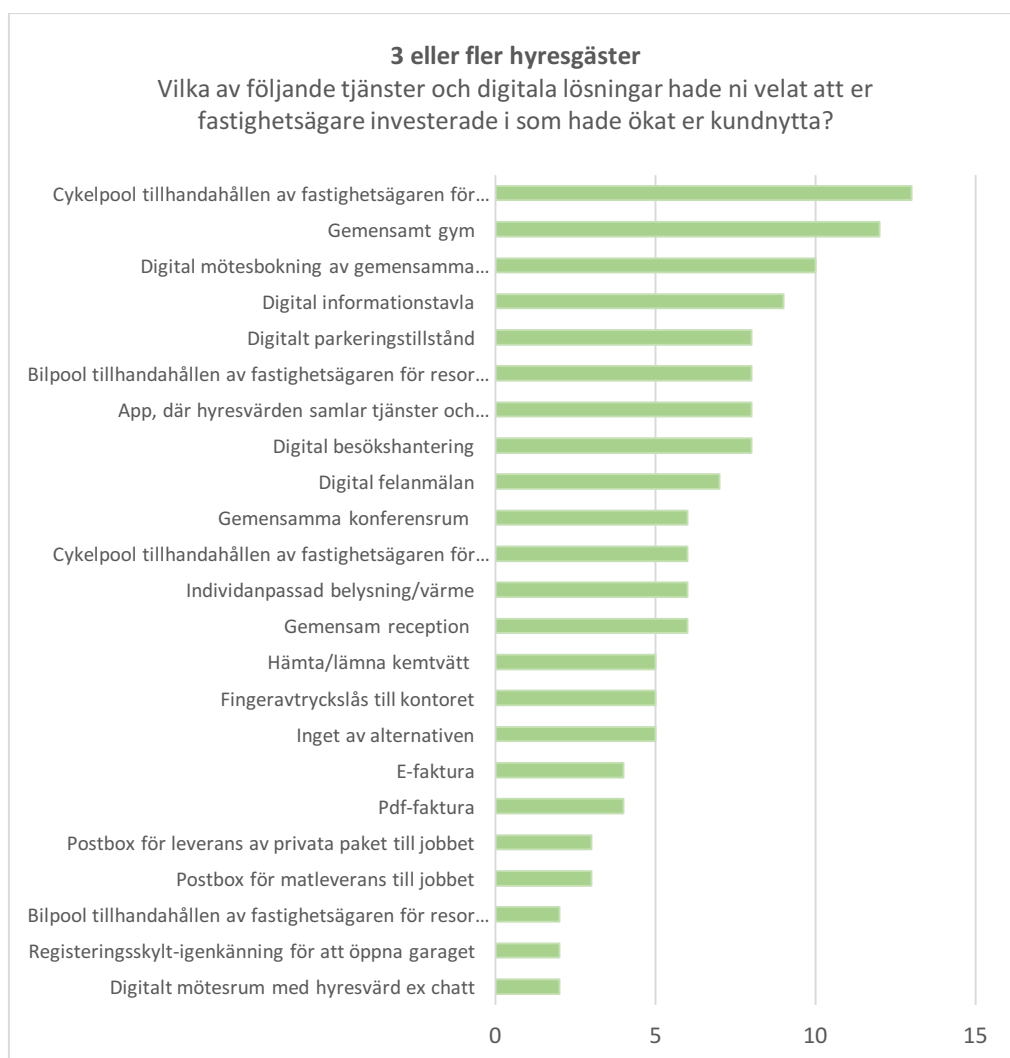


Figur 23 - Resultat för vad samtliga respondenter kommer att efterfråga för digitala lösningar och tjänster i framtiden som ökar deras kundnytta.

## Tjänster och digitala lösningar i kontorsfastigheter



Figur 24 - Resultat för vad respondenter i en fastighet med 1–2 hyresgäster kommer att efterfråga för digitala lösningar och tjänster i framtiden som ökar deras kundnytta.



Figur 25 - Resultat för vad respondenter i en fastighet med tre eller fler hyresgäster kommer att efterfråga för digitala lösningar och tjänster i framtiden som ökar deras kundnytta.

Av resultatet i Figur 25 kan man utläsa att hyresgäster i en fastighet med fler än tre företag kommer att efterfråga digitala lösningar och tjänster i en större omfattning än de hyresgästerna i en fastighet med få hyresgäster, jämfört med Figur 24. Flertalet av de digitala lösningar och tjänster som har fått flest röster bland samtliga svarande respondenter ligger även högt upp i resultaten beroende på antal hyresgäster i fastigheten. En kommentar som lämnades i fritexten av en respondent som hyr en lokal i en fastighet med tre till fyra hyresgäster lyder ” Vi sitter i en mindre fastighet varför

*tjänster som gym, reception och gemensamma möteslokaler inte känns aktuella pga. storleken på fastigheten.”*

Avslutande är respondenterna till övervägande del överens om att de vill att fastighetsägarna ska investera mer i digitala tjänster och lösningar än vad som görs idag oavsett vilken fastighet de hyr lokal i, se Figur 26 till Figur 28.

Respondenterna som utgör hyresgäster för en fastighet med få hyresgäster i är lika eniga i sin ståndpunkt, se Figur 27 som de respondenter som representerar hyresgäster i en fastighet med fler än tre hyresgäster i, se Figur 28. Den skillnad som finns utgörs av att i fastigheter med tre eller fler hyresgäster i är det även några som anger att de inte vet om de vill ha fler investeringar i digitala lösningar och tjänster, se Figur 28. En kommentar som lämnades i fritexten var att de kommer efterfråga fler digitala lösningar och tjänster och vill att fastighetsägaren ska investera mer i det ”förutsatt att kostnadsökningen står i proportion till tjänsten”.



Figur 26 - Resultat över om samtliga respondenter vill att fastighetsägaren investerar mer i tjänster och digitala lösningar än vad som görs idag.



Figur 27 - Resultat över om hyresgästerna i en fastighet med 1-2 hyresgäster vill att fastighetsägaren investerar mer i tjänster och digitala lösningar än vad som görs idag



Figur 28 - Resultat över om hyresgästerna i en fastighet med 3 eller fler hyresgäster vill att fastighetsägaren investerar mer i tjänster och digitala lösningar än vad som görs idag.

### Analys

Hyresgästernas syn på i vilken utsträckning fastighetsägarna gör investeringar i digitala lösningar och tjänster överensstämmer väl med vad fastighetsägarna uppgett. Många fastighetsägare menade att de inte kommit särskilt långt i arbetet att erbjuda tjänster och digitala verktyg till sina kunder och kunderna upplever inte att fastighetsägaren gjort mycket av den typen av investeringar. Nästan två tredjedelar av hyresgästerna anser att det är attraktivare att sitta i en fastighet där fastighetsägaren gjort investeringar i digitala lösningar. Det innebär att det finns ett underlag för fastighetsägarna att göra satsningar på innovation i sina kontorsfastigheter. Fastighetsbolag vill veta hur man ska sticka ut ur mängden vid nyproduktion av kontorsfastigheter. Resultatet från enkäterna visar på att det finns attraktionskraft från hyresgäster att sitta i en fastighet där fastighetsägaren investerat i tjänster och digitala lösningar. Efterfrågan på digitala lösningar i kontorsfastigheten finns också hos hyresgästerna. Två tredjedelar uppger att de vill se mer investeringar i tjänster och digitala lösningar än vad man har idag. Det innebär att det finns gott om underlag för fastighetsägaren att våga göra satsningar på digitala innovationer i sina kontorsfastigheter. Fastighetsbolagen är av åsikten att det är svårt att få reda på vad kunderna efterfrågar när man vill göra investeringar i sina kontorsfastigheter. I enkäten fick de möjlighet att fylla i vilka tjänster och

digitala lösningar de efterfrågar och resultatet som erhöles skulle kunna ligga till grund för vad fastighetsbolagen bör satsa på att investera i. Fritext-rutorna fylldes inte i av särskilt många hyresgäster vilket kan tolkas som att de vet inte vad de vill ha om de inte ges några alternativ. Fastighetsbolagen har uppgett att de själva behöver bli bättre på att fråga hyresgästerna vad de vill ha, kanske behöver de ställa frågan till rätt person eller ge hyresgästerna alternativ att välja på när de ska göra investeringar.

Av enkätresultatet framgår det att hyresgästerna både efterfrågar tjänster och service som gym, bilpool och, men också digitala lösningar som digital mötesbokning, digitala informationstavlor och digital felanmälan. De senare kan tolkas som att kunderna efterfrågar en utveckling av analoga funktioner till en digital standard, vilket är precis det många fastighetsägare påbörjat i sitt digitaliseringsarbete. Det är förvånande att kunderna inte upplever ökad kundnytta av att ha en app som hyresvärderna utvecklat. Det fastighetsbolag som har en app för hyresgäster där de bland annat kan göra felanmälan uppgav under intervjuerna att de upplevde att hyresgästerna var nöjda. Den feedback fastighetsbolaget erhöles var positiv och de menade på att appen laddades ner flitigt. Resultatet tyder i så fall på att det fastighetsägarna tror är nyttoökande investeringar för hyresgästerna inte behöver uppfattas så av kunderna. Det bör dock noteras att det endast var en hyresgäst som uppgett att deras fastighetsägare har en app och samma respondent har uppgett att den inte ökar kundnyttan. För att kunna dra slutsatser baserat på resultatet görs bedömningen att det behövs fler svar från hyresgäster avseende den enskilda lösningen.

De hyresgäster som sitter i en kontorsfastighet med tre hyresgäster eller fler har angivit att det finns fler tjänster och digitala verktyg i den fastigheten de hyr lokal i än vad de hyresgäster som delar kontorsfastighet med endast en annan hyresgäst har angivit. Resultatet från både enkäterna och från fastighetsägarna tyder på att det inte förekommer tjänster och digitala lösningar, initierade av fastighetsägaren, som riktar sig till hyresgästen och dess medarbetare i de kontorsfastigheter där det endast sitter en eller två hyresgäster. Det överensstämmer med vad fastighetsägarna sagt om att det är enklare att göra investeringar i utrymmen som flera hyresgäster har tillgång till.





## 5 Diskussion och slutsats

### 5.1 Diskussion

Digitaliseringens möjligheter att utveckla tjänster och digitala verktyg som skapar kundnytta framstår som oändliga om man lyssnar på fastighetsägarna. Trots det visar resultatet i studien på att det är mer tankar och visioner än faktiska investeringar som gjorts i kontorsfastigheterna. De digitala lösningar som framkommit är i stora drag en uppdatering till modern utrustning som digitala anslagstavlor och möjlighet att boka mötesrum digitalt. Den typen av lösningar tycker inte vi räcker för att fastighetsbolagen ska kunna utge sig för att vara på god väg i den digitala utvecklingen.

Det finns ändå en vision hos de flesta fastighetsbolag vi intervjuat att man vill arbeta mer med digitalisering, att man vill utvecklas och kunna erbjuda sina hyresgäster mer innovativa lösningar än vad man gör idag. I studiens resultat framstår det som att kundernas brist på efterfrågan är det som begränsar den digitala utvecklingen av tjänster som riktar sig till kunder. Men problemet är inte att det saknas en efterfrågan, utan verkar snarare vara att fastighetsbolagen ställer frågan på fel sätt. När vi gav hyresgästerna en lista med tjänster och digitala lösningar erhöll vi mängder med svar på sånt som kunderna efterfrågar. Kanske är hyresgästerna ovana vid att fastighetsägare har en vilja av att driva den digitala utvecklingen och vara innovativa i sitt fastighetsägande. Enkäten visar på att kunderna efterfrågar en högre grad av tjänster och digitala lösningar än vad som erbjuds idag. Fastighetsägarna borde ta till vara på kundernas efterfrågan på digitala verktyg vilket leder till ökad digitalisering i branschen, men de kan också använda digitala verktyg för att samla in information om vad för något kunderna faktiskt efterfrågar. Med digitala verktyg kan fastighetsägare nå ut till sina hyresgäster med förslag på vad fastighetsägaren kan bistå kunderna med i deras verksamhet, men också vad de kan utveckla tillsammans och vad fastighetsägaren kan göra för att kunderna ska vara nöjda.

Hyresgästerna efterfrågar inte bara mer tjänster och digitala lösningar i kontorsfastigheterna, de tycker också att det är attraktivare att sitta i en fastighet som där fastighetsägaren gjort den typen av investeringar. För fastighetsbolag innebär det kanske ett behov av att våga släppa rädslan och osäkerheten kring innovationer och nya tekniska lösningar och våga satsa på något även om man inte kan säkerställa lönsamhet och mottagande på marknaden, efterfrågan verkar ju finnas där.

Tidigare forskning pekar på att företag måste våga satsa på ny teknik för att överleva i framtiden. Det gäller även för fastighetsbranschen då den inte på något vis är skyddad från att andra aktörer kommer in och radikalt kan förändra förutsättningarna för befintliga aktörer på marknaden. De företag som idag hyr stora ytor för att bedriva

kontorshotell kanske en dag inser värdet av att själva äga fastigheten i vilken de hyr lokaler. Då kan dagens fastighetsbolag som inte själva vill ge sig in på den marknaden genom att tillhandahålla lokaler med en hög servicenivå, hög digitaliseringsgrad och flexibla hyreskontrakt förlorar kunder till aktörer som är villiga att ta risken, våga testa och inte är rädda för att förändra sitt erbjudande till kunderna när marknaden svänger. Det skulle kunna identifieras som ett konkret hot mot de fastighetsbolag som finns idag som inte är snabba på att ta till sig av ny teknik och implementera den i verksamheten och mot sina kunder.

När branschen vill vara innovativ och digitalisera sig kan ett alternativ vara att fastighetsbolagen går samman med start-ups eller tech-bolag som kan identifiera möjliga innovationer åt dem. Det kan vara svårt att se på sitt företagande med objektiva ögon och förstå vad hur man kan förändras, men genom att gå samman med bolag som arbetar med att ständigt utveckla nya idéer finns det möjlighet för fastighetsbranschen att utveckla nya digitala lösningar som kan öka hyresgästernas kundnytta.

Det är även viktigt att jobba aktivt med uppföljning av de investeringar man gör i tjänster och digitala lösningar. Även här skapar digitaliseringen förutsättningar. Fastighetsägarna kan på ett enkelt sätt samla in statistik om kundnöjdhet och uppföljning på enskilda projekt. En röd eller grön emoji som kunderna får välja på för att uttrycka sin kundnöjdhet i samband med att de använt en digital tjänst är bara ett exempel på hur digitala lösningar skapar möjligheter att samla in användardata för att lära känna sina kunder bättre och utveckla produkter som ökar deras nytta.

Framtidens fastighetsbolag arbetar förmodligen med ett större tjänsteutbud till sina hyresgäster än vad man gör idag. Samtidigt vill de inte ansvara för att tillhandahålla tjänsten utan vill arbeta med leverantörer som kan säkra driften. Fastighetsbolagen arbetar med att ta fram nya affärsmodeller för att kunna erbjuda hyresgäster digitala lösningar och andra tjänster. Samtidigt väljer flera av dem att ge bort kundkontakten till en extern aktör för kontorshotell. Kontorshotell borde vara precis den affärsmodell flera fastighetsbolag söker med hög tjänstegrad, mycket service, hög efterfrågan och gott om digitala lösningar. Vad händer om de externa aktörerna inser att de själva lika gärna kan köpa en fastighet och bedriva konceptet i den, istället för att hyra lokalen av ett fastighetsbolag? Även om inte affärsmodellen för kontorshotell är svaret på hur man kan ta betalt för alla digitala lösningar och tjänster som kan erbjudas till hyresgäster är det förvånande att flera av de fastighetsbolag som intervjuats som menar på att de inte vill bedriva den typen av verksamhet. Man ger sken av att ha en hög ambitionsnivå avseende tjänsterbjudanden och digitala verktyg men det är inte så mycket i resultatet som tyder på att man faktiskt är villig att göra de investeringar och ta de möjligheter som ges för att man är rädd för de risker det innebär.

Det är svårt att förutspå på vilket sätt digitaliseringen kommer förändra branschen, men det finns gott om möjligheter för fastighetsbolagen att arbeta med digitala verktyg för att öka kundnyttan i sina kommersiella fastigheter. Det finns en efterfrågan från hyresgästerna och de finner det attraktivt att sitta i en fastighet där fastighetsägaren tillhandahåller tjänster och digitala lösningar i större grad än idag. Digitaliseringen öppnar upp för fastighetsbranschen att utveckla sitt företagande genom att digitalisera sin egna verksamhet, men också använda digitala verktyg för att hitta kundernas förändrade behov och möta framtidens efterfrågan. Det är inte orimligt att anta att den som kan anamma digitaliseringen genom att vara innovativ i sitt sätt att tjäna pengar idag och kan hitta en affärsmodell för att ta betalt för tjänster och digitala lösningar är också någon som kan skapa värden för sina kunder och överleva förändringen även i framtiden.

### **5.1.1 Författarnas rekommendation till fastighetsbolag**

För de fastighetsbolag som vill arbeta med digitalisering, utveckla sitt företagande och erbjuda kunder nya digitala lösningar och tjänster har vi sammanställt en lista med tips, se Tabell 2.

Listan kan ligga till grund för hur man kan arbeta för att ta vara på alla möjligheter som följer av att samhället digitaliseras, hur man kan tänka när man vill påbörja ett digitaliseringsarbete och andra råd för att med hjälp av tjänster och digitala verktyg öka sina kunders nytta.

Tabell 2 - Författarnas tips till fastighetsbolag

TIPS TILL FASTIGHETSBOLAG SOM VILL ARBETA MER MED DIGITALISERING FÖR ÖKAD KUNDNYTTA	
1	Våga starta digitaliseringsprojekt i liten skala och släpp beta-versioner som kunderna kan lämna feedback på. Utvärdera och förbättra löpande.
2	Se digitaliseringen som en möjlighet, inte ett hinder eller nödvändigt ont.
3	Var inte rädd för att misslyckas. Prova tjänster och digitala lösningar även om resultat och mottagande på marknaden är okänt i förväg.
4	Samarbeta med start-ups för att utveckla en produkt eller tjänst ni kan implementera i era kontorsfastigheter.
5	Skicka utvärdering till kunder när de använt en viss digital lösning eller tjänst för att få feedback direkt på kundens upplevelse.
6	Ta till vara på den feedback som erhålls från kunder. Använd den för att ständigt utvecklas och förbättras.
7	Utveckla tjänster och digitala lösningar tillsammans med kunder och dess medarbetare.
8	Utnyttja och förbättra fastigheten utifrån den data som kan samlas in av fastighetens digitala system.
9	Mät kundernas närvaro och utnyttjade av sina lokaler. Använd informationen som rådgivning för framtida ombyggnationer och hyresgästpassningar

### 5.1.2 Felkällor

En potentiell brist med undersökningsmetoden och urvalet av fastighetsägare är att endast några av Sveriges största fastighetsägare deltagit i studien. Det finns en möjlighet att mindre fastighetsbolag kan ha enklare att implementera digitala lösningar i sitt bestånd för att beslutsleden är kortare och verksamheten saknar rädsla att satsa på innovationer. Det är inte uttalat att de stora bolagen nödvändigtvis är mest kreativa eller

innovativa i sina satsningar. Däremot finns det anledning att tro att de större fastighetsbolagen har mer resurser för att utveckla och investera i digitala lösningar. Resultatet bygger också på intervjuer av ett fåtal av landets fastighetsbolag. Det hade möjligtvis framkommit fler nyanser och fler exempel på tjänster och digitala lösningar som fastighetsägare investerat i om intervjurespondenterna varit fler till antalet. De sex fastighetsbolag har ändå visat spridning i åsikter och inställning till investeringar i digitala verktyg vilket gör att antalet fastighetsbolag som intervjuats anses vara tillräckligt för att kunna dra de slutsatser som dras i studien.

Intervjufrågorna har inte ställts för respondentens egna personliga reflektion utan fokuserar på bolagets syn i frågan. Risken finns ändå att det speglar personliga åsikter och idéer om hur branschen hade kunnat vara mer kreativ och arbeta med innovativa lösningar. Det bör ändå noteras att många intervjupersoner arbetar med affärsutveckling och det ingår i deras arbete att ta reda på hur de kan arbeta med digitala verktyg mot kunderna i framtiden. Deras synpunkter bör därför ändå anses vara relevanta för studien.

Fastighetsägarna var så gott som eniga i att de inte ville att vi skickade ut enkäten till hyresgäster om det framgick att vi hade ett intresse av att veta vem som var deras hyresvärd. Det har inneburit att det inte finns möjlighet att tolka informationen om vad kunderna anser om investeringar av digitala lösningar kopplat till vilken fastighetsägare de har. Studien tappar således sambandet mellan den enskilda fastighetsägaren och dess investeringar samt hur just deras kunder upplever att satsningar på tjänster och digitala verktyg har påverkat dem. För att få en djupare förståelse för hur enskilda satsningar påverkat kunderna och deras kundnytta hade det varit nödvändigt att nå ut till särskilda kunder i särskilda fastigheter och ställa frågor om de enskilda digitala lösningarna. På grund av att det inte godtagits av fastighetsägarna saknar studien därför den värdefulla informationen.

Enkäten besvarades av 35 tillfrågade hyresgäster vilket motsvarar en svarsfrekvens på drygt 45 procent. Enkäten har inte syftat till att skapa ett statistiskt underlag utan resultatet har varit en mer kvalitativ enkät vilket också speglar sig i det relativt få antalet tillfrågade. 55 procent har inte besvarat enkäten. De data som inte samlas in med anledning av att de inte besvarat enkäten hade givetvis haft en möjlig påverkan på det resultat som erhållits från enkäterna. En del frågor har varit kryssfrågor och andra har varit flervalsfrågor, se Bilaga 2 Enkätfrågor.

Svaren från kryssfrågorna i enkäten har stor spridning, se Figur 12, Figur 13 och Figur 14. I vissa fall uppger endast en respondent att en tjänst eller digital lösning finns implementerad. Det är svårt att säga hur de 55 procent som inte besvarat enkäten

påverkar de svaren. Sannolikt hade inte lika många digitala lösningar blivit ikryssade av endast en respondent.

De frågor som är flervalfrågor har en tydligare trend i sina svar, se Figur 26, Figur 27 och Figur 28. Det bedöms därför mer troligt att de 55 procenten som inte fyllt i enkäten sannolikt skulle följa samma trend.

Respondenterna har till viss del varit begränsade av de tjänster och digitala lösningar som listats i enkäten. Dessa är i sin tur begränsade till vad som framkommit under intervjuerna. Hyresgästerna har fått fylla i fritext med tjänster eller digitala lösningar som de anser inte var listade men som fanns implementerade i en fastighet eller som skulle efterfrågas i framtiden. Det finns dock anledning att tro att de har lagt ner en begränsad tid på att tänka på vilka ytterligare tjänster och digitala lösningar de kan tänkas efterfråga i framtiden.

Det är också få respondenter som har angett en ökad kundnytta per digital lösning eller tjänst som fastighetsägare har investerat i. Det leder till att det är svårt att dra slutsatser på resultatet kring hur de upplever en ökad kundnytta eller ej vid en specifik lösning. För att kunna analysera resultatet mer ingående och dra slutsatser kring det hade det krävts fler svar av respondenterna per digital lösning. Det hade kunnat uppnås genom att gå ut till specifika hyresgäster i specifika fastigheter och basera enkäten på de digitala lösningar och tjänster som den fastighetsägaren investerat i, i just den fastigheten. Med anledning av att svaren på frågan om vilka lösningar som ökar kundnyttan är så få har vi inte dragit några slutsatser kring det resultatet.

## 5.2 Slutsats

### **Hur arbetar fastighetsbolag med tjänster och digitala lösningar som ökar hyresgästers kundnytta?**

Det är i dialog med kunden och med förståelse för kundens behov som en digital lösning kan skapa kundnytta. Fyra av sex fastighetsbolag har eller håller på att ta fram en strategi för hur man ska arbeta med digitalisering. Endast ett fastighetsbolag har en strategi för hur man ska arbeta med digitalisering mot sina kunder. Två av sex fastighetsbolag som deltagit i studien har interna forum som arbetar med att hitta affärsmodeller och utveckla nya digitala verktyg som ska gynna hyresgästerna.

Av de digitala verktyg som framkommit i studien har de flesta investeringar syftat till att öka lönsamheten för fastighetsägaren genom effektivare förvaltning och energieffektivare fastigheter. I vissa fall har kundnytta följt som en bieffekt av investeringen, men ökad kundnytta har sällan varit anledningen till att investeringen har gjorts. Fastighetsbolagen har i stora drag påbörjat arbetet med att erbjuda digitala lösningar genom att uppdatera till digitala informationstavlor och digitala kommunikationsverktyg snarare än innovativa lösningar som driver på branschens digitala utveckling. Det är vanligt att hyresgästen inom sin förhyrning själv gör investeringar i digitala verktyg som är anpassade efter den egna verksamheten. I kontorsfastigheter där endast en eller två hyresgäster hyr lokaler är de digitala lösningarna som fastighetsägaren tillhandahåller framför allt sådant som erbjuds till samtliga hyresgäster, e-faktura, pdf-faktura, digital felanmälan och app är exempel på det. Fastighetsägarens möjlighet att erbjuda digitala lösningar i kontorsfastigheter med många hyresgäster är framför allt i de gemensamma utrymmena, i de fastigheterna finns även möjlighet att ha ett tjänsteutbud eftersom det kan utnyttjas av fler hyresgäster.

### **Finns det andra värdeskapande faktorer än ökad kundnyttan från de digitala lösningarna som fastighetsägarna investerat i?**

Det är för tidigt att se värdeskapande faktorer som påverkar fastighetsvärdet från de investeringar som syftat till att öka kundnyttan hos hyresgästerna. Investeringar i digitala lösningar som tillför ett värde för kunden är däremot lönsamma för fastighetsägaren om det får kunden att stanna kvar. De värden som skapas är knappast kvantifierbara för fastighetsvärdet utan det handlar i nuläget snarare om att profilera sig eller visa sig i framkant inom digitalisering och att det i längden i så fall kan skapa ett värde. Fastighetsbolagens förhoppning är att se lönsamhet genom att bli en attraktivare hyresvärd för kunderna, att få eventuella konkurrensfördelar av att arbeta med digitala lösningar och erbjuda tjänster till hyresgästerna. Däremot har investeringar som gjorts för att förbättra andra värdepåverkande faktorer, exempelvis

minska energiförbrukning och effektivisera förvaltningen, bidragit till en ökad kundnytta. Kunderna har fått bättre inomhusmiljö som ett resultat av fastighetsägarens investering i digitala verktyg som hämtar information om fastighetens drift och prestanda och som ger dem möjlighet att arbeta mer proaktivt med underhåll.

### **Vilka utmaningar och möjligheter upplever fastighetsbolagen när man arbetar med utveckling av tjänster och digitala lösningar för hyresgäster i kontorsfastigheter?**

Två av de största utmaningarna för fastighetsägarna är att ta reda på vad kunderna efterfrågar och hur de ska ta betalt för investeringarna som görs i tjänster och digitala lösningar. Det föreligger ett stort behov av att hitta ett enkelt sätt att fånga upp hyresgäster och deras medarbetares efterfrågan för tjänster och digitala lösningar som fastighetsägaren kan tillhandahålla, därefter finns det behov av att hitta en affärsmodell för att ta betalt för det som implementeras i kontorsfastigheten.

En sista utmaning för branschen är att börja våga vara innovativ, att våga göra investeringar som man inte kan säkerställa lönsamhet för och våga testa idéer i beta-versioner och i liten skala.

Digitaliseringen skapar förutsättningar för fastighetsbolag att arbeta med helt nya affärsmodeller och erbjuda mer än bara lokaler till sina kunder. Fastighetsägaren kan arbeta med enkla digitala kommunikationskanaler för att få kontakt med hyresgästerna. Hyresgästerna kan göra digital felanmälan och följa upp, utvärdera och återkoppla via en digital portal. De kan koppla upp sig till en app som hyresvärden utvecklat för att boka poolbil, cykel, ta emot matleverans eller hämta paket i lobbyn. Lösningen i sig behöver inte vara digital men digitaliseringen ligger till grund för att kunna erbjuda tjänster som ökar kundnytta. Fastighetsägaren kan effektivisera sitt fastighetsförvaltande när de inte alltid måste vara ute i fastigheten för att få ut information utan allt sker genom digitala anslagstavlor, de kan även effektivisera sina resurser när en investering kan delas av flera hyresgäster gemensamt. Med hjälp av digitala verktyg kan fastighetsägaren erbjuda kunden saker som tidigare inte varit möjligt. Fastighetsägaren kan installera sensorer som känner av närvaro och automatiskt ställer in individanpassad belysning och ventilation, de kan även registrera hur hyresgästerna utnyttjar sina lokaler och använda datan vid hyresgästrådgivning för ombyggnation och liknande. I uthyrningsprocessen vid visning av vakanta lokaler finns möjligheter att arbeta med digitala verktyg som virtuella miljöer för att visa hur lokaler hade kunnat anpassas till hyresgästers önskemål.



### **Vilka tjänster och digitala lösningar kommer hyresgästerna sannolikt att efterfråga i framtiden?**

Det finns en efterfrågan hos hyresgästerna att fastighetsägaren ska göra fler investeringar i både tjänster och digitala lösningar. Hyresgästerna vet inte nödvändigtvis vad de ska efterfråga om man inte ger dem alternativ, men om frågan ställs som vi gjort i enkäten med alternativ på tjänster och digitala lösningar, erhålls svar som kan vara till stöd för fastighetsbolag som vill göra investeringar.

Hyresgästernas efterfrågan i framtiden är sannolikt en kombination av både tjänster och digitala lösningar. Det finns en efterfrågan på tjänster som bilpool, cykelpool, gemensamt gym och gemensam reception vilka alla är lösningar som innebär att man är villig att dela på resurser. Det kan också göra bedömningen att hyresgästerna efterfrågar uppdatering av saker som idag inte är digitala men där det finns möjlighet att uppdatera systemen som digital mötesbokning, digitala informationstavlor och digital felanmälan. Slutligen kan vi dra slutsatsen att hyresgäster i framtiden sannolikt kommer efterfråga tjänster och digitala lösningar som underlättar för dem i vardagen som närhet till gym, möjlighet att lämna kemptvätt, postbox och matleverans på jobbet.

#### **5.2.1 Förslag på vidare studier**

##### **DIGITALA VERKTYG INOM TEKNISK FASTIGHETSFÖRVALTNING**

Den här studien avgränsades till att inte behandla digitala lösningar och tjänster som förekommer inom den tekniska förvaltningen. Vid intervjuer med respondenterna lyftes den tekniska förvaltningen fram flera gånger och att det är där de kan se interna fördelar med digitaliseringen. Av respondenterna tolkas det som att fastighetsbolagen har kommit längre i sin process att digitalisera sig när det pratas om den tekniska förvaltningen. Därför hade det varit intressant att genomföra en studie om hur fastighetsbolag kan arbeta med digitala verktyg inom den tekniska förvaltningen med syfte att göra kostnadsbesparingar.

##### **AFFÄRSMODELL FÖR TJÄNSTER OCH DIGITALA LÖSNINGAR**

Många fastighetsbolag uppger att de saknar en affärsmodell för att ta betalt för tjänster och digitala lösningar som erbjuds till hyresgästerna. Uppfattningen av fastighetsbolagen är att det är en av anledningarna till att de inte investerar mer i digitala lösningar och tjänster. Genom att studera olika affärsmodeller och vilka som är tillämpbara vid digitala lösningar och tjänster i fastighetsbranschen är förhoppningen att det resulterar i att det sker fler investeringar i digitala lösningar och tjänster av fastighetsägarna.

### **DIGITALISERING AV BOSTÄDER MED FOKUS PÅ HYRESGÄSTEN**

Den här studien avgränsades till att endast behandla kommersiella fastigheter med fokus på kontorsverksamhet. Bostäder utgör en också en stor del av fastighetsbeståndet. De fastighetsägare som medverkat i denna studie som äger både bostäder och kontorsfastigheter nämner att de valt att satsa på digitalisering av bostäder framför digitalisering av kontor. De upplever det lättare med bostadsfastigheter och arbeta mot privatpersoner. Det hade därmed varit intressant att göra en liknande studie med fokus på bostäder med fokus på hyresrätter och hur hyresgäster upplever satsningarna som sker inom digitala lösningar och tjänster och jämföra med resultatet av denna studie.



## 6 Litteraturförteckning

- Accenture. (2016). *Igniting Growth in Consumer Technology*. Accenture Communication, Media and Technology.
- Ahola, T. (den 04 09 2017). *Sthlm Tech Fest om fastighetsbranschen*. Hämtat från Fastighetsnytt: <https://fastighetsnytt.se/2017/09/sthlm-tech-fest-om-fastighetsbranschen/>
- Andersson, L., & Budak, M. (2017). *Hur ska fastighetsägare bemöta hyresgäster/framtida behov*. Kungliga Tekniska Högskolan.
- Ashton, K. (den 22 06 2009). That "Internet of Things" Thing. *RFID Journal*.
- Atkin, B., & Brooks, A. (2015). *Total Facility Management* (Fourth Edition uppl.). Wiley Blackwell.
- Augustinsson (red), E. (2015). *Abc i kollaborativ ekonomi, En publikation från Mötesplats Social Innovation*. Mötesplats Social Innovation. Hämtat från [http://socialinnovation.se/wp-content/uploads/2017/04/MSI\\_ABC-kollaborativ\\_A6\\_WEB.pdf](http://socialinnovation.se/wp-content/uploads/2017/04/MSI_ABC-kollaborativ_A6_WEB.pdf)
- Belk, R. (2014). You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. *Contents lists available at ScienceDirect Journal of Business Research*, ss. 1595-1600.
- Bengtsson, S.-T. (den 08 04 2014). *Förklaring av Nöjd Kund Index*. Hämtat från Next Consulting : <https://www.nextconsulting.se/blogg/forklaring-av-nojd-kund-index/> den 05 03 2018
- Bergström, M. (den 04 09 2017). *Kontorshotell en växande trend*. Hämtat från Fastighetsvärlden: <https://www.fastighetsvarlden.se/notiser/checka-en-vaxande-trend/> den 15 03 2018
- Bernestrå, C., & Bratel, D. (2016). *Internet of Things i hyresfastigheter*. Uppsala universitet.
- Birch-Jensen, A., Gremyr, I., Hallencreutz, J., & Rönnbäck, Å. (2016). *Factors influencing the use of customer satisfaction measurements*. Swedish Institut For Quality.
- Bolander, H. (den 25 02 2018). *Svensk kontorsmarknad i Europatopp*. Hämtat från Dagens Industri: <https://www.di.se/nyheter/svensk-kontorsmarknad-i-europatopp/>

- Botsman, R., & Rogers, R. (2010). *What's Mine is Yours: The Rise of Collaborative Consumption*. Harper Business.
- Botsman, R., & Rogers, R. (2011). *What's Mine is Yours: How Collaborative Consumption is Changing the Way We Live*. HarperCollins Publishers.
- Bouncken, R., & Reuschl, A. (Jan 2018). Coworking-spaces: how a phenomenon of the sharing economy builds a novel trend for the workplace and for entrepreneurship. *Review of Managerial Science*, 12(1), ss. 317-334.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age; Work, Progress, And Prosperity in a time of brilliant technologies*. W.W. Norton & Company Inc.
- Cantzler, I. (1992). *Vad tycker kunden? : en skrift om hur man effektivt genomför olika undersökningar*. Posten Brev.
- Datscha. (2018). Hämtat från [www.datscha.se](http://www.datscha.se)
- Eriksson, L.-E. (1998). *Fastighetsvärdering - grundläggande teori*. Mäklarhögskolan.
- Företagande.se. (den 05 07 2017). *Vad är ett kontorshotell*. Hämtat från Företagande.se: <https://www.foretagande.se/tag/kontorshotell/> den 15 03 2018
- Fastighetsnomenklatur. (2015). *Fastighetsekonomi och fastighetsrätt*. Fastighetsnytt Förlags AB.
- Fastighetstidningen. (den 12 09 2016). *Ge fastighetsbranschen förutsättningar att utvecklas*. Hämtat från Fastighetstidningen: <http://fastighetstidningen.se/ge-fastighetsbranschen-forutsattningar-att-utvecklas/>
- Fejes, A., & Thornberg, R. (2009). Kvalitativ forskning och kvalitativ analys. i A. Fejes, & R. Thornberg, *Handbok i kvalitativ analys* (ss. 18-19). Liber AB.
- Felländer, A., Ingram, C., & Teigland, R. (2015). *The sharing economy - Embracing change with caution*. Entreprenörsskapsforum.
- Finansinspektionen. (den 10 05 2017). *Kommersiella fastigheter och finansiell stabilitet*. Hämtat från Finansinspektionen: [http://www.fi.se/contentassets/4c5c8576c7bd4f5a862cc6f71644aaf7/et\\_tal\\_kommersiella\\_fastigheter\\_dibank\\_20170510.pdf](http://www.fi.se/contentassets/4c5c8576c7bd4f5a862cc6f71644aaf7/et_tal_kommersiella_fastigheter_dibank_20170510.pdf) den 15 03 2018
- Gillberg, V. (den 15 11 2015). <http://fastighetstidningen.se/digitaliseringsutvecklingen-ar-bara-barnet/>.

- Hämtat från Fastighetstidningen:  
<http://fastighetstidningen.se/digitaliseringsutvecklingen-ar-bara-barnet/>
- Grandin, A., Lindqvist, T., & Sandgren, B. (2002). *Facility Management : offentligt fastighetsföretagande i nytt perspektiv*. Svenska Kommunförbundet.
- Gruber, J. (2005). *National Workrights Institute*. Hämtat från [http://www.workrights.org/images/issue\\_PDFs/gpsaba.pdf](http://www.workrights.org/images/issue_PDFs/gpsaba.pdf)
- Häger, B. (2010). *Intervjuteknik*. Liber AB.
- Holmqvist, A. (2015). *Logistikfastigheter i Stockholms Län - En analys av värdeinverkande faktorer*. Kungliga Tekniska Högskola, institutionen för Fastigheter och byggande.
- IoTSverige. (2018). *Internet of Things Sverige*. Hämtat från <https://iotsverige.se/>: <https://iotsverige.se/internet-things/> den 18 01 2018
- Jägerskog, A. (2001). *Intervju som ger svar; Principer för effektiv intervjuteknik; Sammanställning av professor John Sawatskys kurs Intervjuteknik*.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hur genomför man undersökningar? Introduktion till samhällsvetenskapliga metoder*. Studentlitteratur.
- JLL. (2017). *JLL Nordic Outlook*. Hämtat från <http://www.emagin.se/paper/5xq9ns3v/paper/1#/paper/5xq9ns3v/42>
- Jonsson, P., Stoopendahl, P., & Sundström, M. (2015). *Köprevolutionen, Hur den digitaliserade konsumenten transformerar handel, varumärken och marknadsföring*. Liber AB.
- Kairos Future. (2017). *Digitalisering och mobilitet. Ett förändrat affärslandskap för fastighetsbolag väntar runt hörnet*. Fastighetsägarna Stockholm.
- Karlöf, B. (2008). *Innovation och affärsutveckling baserad på kundnytta, problem och värde*. SIS Förlag AB.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (Jan-Feb 1997). Value innovation: the strategic logic of high growth. *Harvard Business Review*.
- Konkurrensverket. (2017). *Konkurrens och tillväxt på digitala marknader Ett regeringsuppdrag om e-handel och delningsekonomi*. Konkurrensverket.
- Lagerström, K. (den 13 06 2017). *Finansinspektionen: Riskerna ökar på fastighetsmarknaden för köpcentrum och kontor*. Hämtat från SVT nyheter: <https://www.svt.se/nyheter/ekonomi/finansinspektionen-riskerna-okar-pa-fastighetsmarknaden-for-kopcentrum-och-kontor>

- Lantmäteriet; Mäklarsamfundet. (2010). *Fastighetsvärdering - Grundläggande teori och praktisk värdering*.
- Lantmäteriet; Mäklarsamfundet. (2013). *Fastighetsvärdering: Grundläggande teori och praktisk värdering*.
- Larsson, S. (1994). Om kvalitetskriterier i kvalitativa studier. i B. Starrin, P.-G. Svensson, B. Starrin, & P.-G. Svensson (Red.), *Kvalitativ metod och vetenskapsteorier* (s. 164). Studentlitteratur, Lund.
- Lind, H., & Lundström, S. (2009). *Kommersiella fastigheter i samhällsbyggandet*. SNS Förlag.
- Lindstedt, P., & Burenus, J. (1999). *Skapa oöverträffat kundvärde - Hur du praktiskt går till väga, Del 2 i Värdeserien*. Nimba AB .
- Lokaler.nu. (2018). *Lokaler.nu*. Hämtat från Kommersiella fastigheter: <http://www.lokaler.nu/kommersiella> den 15 03 2018
- Lundahl, U., & Skärvad, P.-H. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur.
- Miller, N. G., & Geltner, D. M. (2005). *Real Estate Principles for the New Economy*. South-Western.
- Nationalencyklopedin. (2018a). *Nytta*. Hämtat från Nationalencyklopedin: <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/nytta> den 17 01 2018
- Nationalencyklopedin. (2018b). *Kund*. Hämtat från Nationalencyklopedin: <https://www.ne.se/uppslagsverk/ordbok/svensk/kund> den 18 01 2018
- Nationalencyklopedin. (2018c). *Delningsekonomi*. Hämtat från Nationalencyklopedin: <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/delningsekonomi> den 01 03 2018
- Nordlander, M. (den 11 11 2016). *Omstörtande framtid för fastighetsbranschen?* Hämtat från Fastighetsnytt: <https://fastighetsnytt.se/2016/11/omstortande-framtid-for-fastighetsbranschen/>
- Objektvision. (2018). *Kontorshotell - en smidig lösning för småföretag*. Hämtat från Objektvision: <http://objektvision.se/Artiklar/Kontorshotell> den 15 03 2018
- OfficeInsights. (2018a). *Digitalisering av fastigheter*. Hämtat från OfficeInsights: <http://www.officeinsights.se/3215-2/> den 16 03 2018

- OfficeInsights. (2018b). *Digitalisera eller Dö – om förändring inom fastighetsbranschen*. Hämtat från OfficeInsights: <http://www.officeinsights.se/digitalisera-eller-do/> den 16 03 2018
- Oxford Dictionaries. (2018). *Sharing Economy*. Hämtat från Oxford Dictionary: [https://en.oxforddictionaries.com/definition/sharing\\_economy](https://en.oxforddictionaries.com/definition/sharing_economy) den 01 03 2018
- PlanSurvey. (den 28 10 2008). *Svarsfrekvens*. Hämtat från PlanSurvey: <http://manual.plan-survey.se/kb/153>
- Regeringskansliet. (2014). *Strategiska trender i globalt perspektiv - 2025: en helt annan värld?* Hämtat från Regeringskansliet: <http://www.regeringen.se/49b736/contentassets/cb06e1fb555a4c22bc6ec7dbf9449cdd/strategiska-trender-i-globalt-perspektiv---2025-en-helt-annan-varld>
- Reuter Dahl, E. (2014). *Kunddriven fastighetsförvaltning*. KTH Arkitektur och samhällsbyggnad.
- SCB. (2016). *Frågor och svar om frågekonstruktionen i enkät- och intervjuundersökningar*. SCB.
- SCB. (2018). *SCB:s analysmodell med NKI*. Hämtat från SCB: <https://www.scb.se/vara-tjanster/insamling-och-undersokning/scbs-analysmodell-med-nki/> den 05 03 2018
- SIQ. (2017). *Swedish Institute for Quality*. Hämtat från SIQs Modell för Kundorienterad Verksamhetsutveckling: <http://siq.se/content/uploads/SIQ-Modell-Kundorienterad-2017.pdf>
- SOU. (2014:13). *En digital agenda i människans tjänst – en ljusnande framtid kan bli vår*. Stockholm: SOU.
- SOU. (2015:91). *Digitaliseringens transformerande kraft – vägval för framtiden*. Stockholm: SOU.
- Stephany, A. (2015). *The Business of Sharing: Making it in the New Sharing Economy*. Palgrave Macmillan UK.
- Stockholms stad. (2017). *Innovation och digitalisering - Utmaningar, möjligheter och affärsmodeller*. Stockholms stad.
- Sundström, T. (2016). *Internet of Things - en guide till sakernas internet. nr 43*. IIS internetguide.
- SvD. (den 04 april 2016). *Delningsekonomin växer i Sverige*. Svenska Dagbladet.



- Sveriges Radio. (2018). Checklista för enkätundersökningar/opinionsundersökningar. Hämtat från <http://sverigesradio.se/diverse/appdata/isidor/files/4097/13300.pdf> den 15 03 2018
- Vasakronan. (den 28 11 2017). "*När det gäller digitalisering ligger Fastighetsbranschen efter*". Hämtat från Vasakronan: <https://vasakronan.se/pressklipp/nar-det-galler-digitalisering-ligger-fastighetsbranschen-efter>
- Wassink, B. K. (den 01 03 2010). *Nöjdare hyresgäster ökar värdet på kommersiella fastigheter*. Hämtat från Fastighetsnytt: <http://fastighetsnytt.se/2010/03/najdare-hyresgaster-akar-vardet-pa-kommersiella-fastigheter/>
- Zeithaml, V. A. (07 1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, Vol. 52, No. 3 (Jul., 1988), pp. 2-22, 52(3), ss. 2-22.

## Bilaga 1 Intervjumall

Vilka digitala lösningar har fastighetsägare investerat i som ökat kundnyttan?

- Hur arbetar ni med digitalisering mot era kunder?
  - Om ni inte investerat i digitalisering ännu:
    - Varför inte?
    - Vet ni om era kunder själva har investerat i digitala lösningar?
- Vilka digitala lösningar har ni investerat i och hur har de ökat kundnyttan?
- Vill ni berätta hur ni mäter ökad kundnytta?
- Vilka utmaningar ser ni inom ert arbete med digitaliseringen?
- Hur jobbar ni med digitala lösningar i de gemensamma utrymmena?
- Hur arbetar ni med ökad kundnytta i de gemensamma utrymmena?
- Hur ser ni på att ansvara för drift och underhåll för de digitala lösningarna?

Finns det värdeskapande faktorer, förutom ökad kundnytta, som de digitala lösningarna inneburit?

- Hur ser ni lönsamhet i de digitala lösningar ni investerat i?
- Går det att se andra värden kopplade till de digitala lösningarna förutom att de gynnar kunden? Värdeskapande faktorer för er som fastighetsägare?  
Exempel: minskade vakanser, konkurrensfördelar, höjda hyror
- Har ni gjort investeringar i digitala lösningar där ni fått oväntat resultat/resultatet blev inte vad ni förväntade er?

Vilka digitala lösningar kommer kunderna efterfråga i framtiden?

- Vet hyresgästerna vad de vill ha (eller behöver ni hjälpa dem)?
- På vilket sätt upplever ni att kunderna efterfrågar digitala lösningar?
- Vilka digitala lösningar upplever ni att kunderna efterfrågar?

- Är det fastighetsägaren eller kunden som implementerar nya digitala lösningar i fastigheten?
- Vilka typer av digitala lösningar tror ni kunderna kommer efterfråga i framtiden?

### Övriga frågor

- Vad är svårigheten med att påbörja ett digitaliseringsarbete?
- Har ni tagit hjälp av konsulter vid implementering av digitala lösningar eller gått till säljaren direkt?
- Finns det något ni vill tillägga till studien om digitalisering i fastighetsbranschen?

## Bilaga 2 Enkätfrågor

### FRÅGA 1

Hur många företag är ni som sitter i samma kontorsfastighet?

- 1–2
- 3–4
- Fler än 5
- Vet inte

### FRÅGA 2

Vilka av följande tjänster och digitala lösningar har er fastighetsägare investerat i?

- Gemensam reception
- Gemensamt gym
- Gemensamma konferensrum
- Digital informationstavla
- Postbox för matleverans till jobbet
- Bilpool tillhandahållen av fastighetsägare för privata resor
- Bilpool tillhandahållen av fastighetsägare för resor i tjänsten
- Digital felanmälan
- Fingeravtryckslås till lokalen
- App
- Cykelpool tillhandahållen av fastighetsägare för privata resor
- Registreringsskylts-igenkänning för att öppna garaget
- E-faktura
- Digital mötesbokning av konferensrum
- Digital besökshantering
- Postbox, leverans av privata paket
- Bilpool tillhandahållen av fastighetsägare för resor i tjänsten
- Digitalt parkeringstillstånd
- Digitalt mötesrum med hyresvärd, ex chatt
- Hämta/lämna kemptvätt
- Cykelpool tillhandahållen av fastighetsägare för resor i tjänsten
- Pdf-faktura
- Individanpassad belysning/värme

### FRÅGA 3

Vilka av följande tjänster och digitala lösningar har ökat kundnyttan för er som hyresgäster?

- Gemensam reception

- Gemensamt gym
- Gemensamma konferensrum
- Digital informationstavla
- Postbox för matleverans till jobbet
- Bilpool tillhandahållen av fastighetsägare för privata resor
- Bilpool tillhandahållen av fastighetsägare för resor i tjänsten
- Digital felanmälan
- Fingeravtryckslås till lokalen
- App
- Cykelpool tillhandahållen av fastighetsägare för privata resor
- Registreringsskylts-igenkänning för att öppna garaget
- E-faktura
- Digital mötesbokning av konferensrum
- Digital besökshantering
- Postbox, leverans av privata paket
- Bilpool tillhandahållen av fastighetsägare för resor i tjänsten
- Digitalt parkeringstillstånd
- Digitalt mötesrum med hyresvärd, ex chatt
- Hämta/lämna kemptvätt
- Cykelpool tillhandahållen av fastighetsägare för resor i tjänsten
- Pdf-faktura
- Individanpassad belysning/värme

**FRÅGA 4**

Hade ni velat att fastighetsägaren investerade mer i tjänster och digitala lösningar än vad man gör idag?

- Ja
- Nej
- Vet inte

**FRÅGA 5**

I vilken utsträckning anser ni att er fastighetsägare investerar i tjänster och digitala lösningar?

- Mycket
- Ganska mycket
- Ganska lite
- Lite
- Vet inte

**FRÅGA 6**

Vilka av följande tjänster och digitala lösningar hade ni velat att er fastighetsägare investerade i som hade ökat er **kundnytta**?

- Gemensam reception
- Gemensamt gym
- Gemensamma konferensrum
- Digital informationstavla
- Postbox för matleverans till jobbet
- Bilpool tillhandahållen av fastighetsägare för privata resor
- Bilpool tillhandahållen av fastighetsägare för resor i tjänsten
- Digital felanmälan
- Fingeravtryckslås till lokalen
- App
- Cykelpool tillhandahållen av fastighetsägare för privata resor
- Registreringsskyllts-igenkänning för att öppna garaget
- E-faktura
- Digital mötesbokning av konferensrum
- Digital besökshantering
- Postbox, leverans av privata paket
- Bilpool tillhandahållen av fastighetsägare för resor i tjänsten
- Digitalt parkeringstillstånd
- Digitalt mötesrum med hyresvärd, ex chatt
- Hämta/lämna kemptvätt
- Cykelpool tillhandahållen av fastighetsägare för resor i tjänsten
- Pdf-faktura
- Individanpassad belysning/värme

**FRÅGA 7**

Är det attraktivare för er att sitta i en kontorsfastighet där fastighetsägaren investerar i tjänster och digitala lösningar än i en fastighet där det inte görs några investeringar i tjänster och digitala lösningar?

- Ja, mycket attraktivare
- Lite attraktivare
- Nej, inte attraktivare
- Ingen åsikt

**FRÅGA 8**

Finns det något annat ni vill lägga till?