

EN RAPPORT

OM DIGITALISERING OCH NYA FÖRUTSÄTTNINGAR
PÅ FASTIGHETSMARKNADEN



LYSAND UTSIKTER FÖR FASTIGHETS- BRANSCHEN



FÖRORD

Hastigheten på den digitala utvecklingen har redan gjort det möjligt med självkörande bilar på gatorna, för robotar att göra volter, för produktion av hörlurar som översätter språk i realtid och för butiker utan traditionella kassasystem. Den digitala utvecklingen har skapat ett samhälle där information och data blir tillgången som accelererar nya affärsmodeller och ekosystem.

Musik, transport, handel och finansverksamhet är bara några av de branscher som har genomgått och fortsätter genomgå stora förändringar på grund av den digitala utvecklingen, där information skapar nya tjänster. Inom dessa områden har nya aktörer utvecklat nya erbjudanden utifrån människors nya behov, som traditionella aktörer misslyckats med att fånga upp.

Omställningen berör även fastighetsbranschen.

Vi på Fastighetsägarna ser vikten av att vi som bransch tillsammans tar ägarskap över den digitala utvecklingen som pågår hos oss och tar till vara på de möjligheter som öppnar sig. Vi har förutsättningar att skapa nya tjänster, nya typer av affärer och nya upplevelser för våra hyresgäster, tack vare den nya teknik som digitaliseringen fört med sig.

Fastighetsbranschen sitter med stora tillgångar, både ytor i vårt innehav och information om vår verksamhet. Idag är denna ofta underutnyttjad, där det finns mer resurseffektivitet att hämta.

Som fastighetsägare kan vi även få en allt tyngre roll som samhällsaktörer och bidra mer till stadens digitala infrastruktur. Exempelvis genom att dela information om fastigheter, leveransmöjligheter, parkeringsmöjligheter eller information om sådant som avfallshantering och resursanvändande, som laddstolpar som står lediga.

Vi kan bygga en smartare, mer hållbar, effektivare, stad tillsammans. Det är därför vi tagit fram denna rapport, för att se vilka möjligheter som finns i branschen inför vår egen omställning och för att få en uppfattning om vilka utmaningar branschen står inför. Hur kan vi som organisation arbeta för ökad samverkan inom branschen? Vilka frågor kan vi kollektivt ta ägarskap över och hur kan vi kommunicera våra förväntningar? Dessa är några av våra centrala utgångspunkter.

Billy McCormac
VD

Christoffer Börjesson
Chef för Digital Fastighetsutveckling

Fastighetsägarna Stockholm

SAMMANFATTNING

Fastighetsbranschen har likt alla andra branscher ett behov av att förhålla sig till den digitala omställningen. På Fastighetsägarna ser vi att vi är på väg in i en omvandling som kommer påverka möjligheten för oss i branschen att utveckla våra affärer. Att förstå möjligheterna gör att fler aktörer kan effektivisera sin kärnverksamhet och samtidigt utveckla morgondagens verksamheter.

Plattformsekonomin kallas det som möjliggör nya affärsmodeller genom att koppla ihop olika aktörer, resurser och konsumenter, på det sätt som Spotify gör med musik. Denna modell kan öka i betydelse även inom fastighetsbranschen där information om verksamheten som energiförbrukning, och outnyttjad potential i tomma ytor, kan kopplas samman med nya aktörer för att skapa nya erbjudanden.

För att bidra med rekommendationer och riktlinjer för utvecklingen har Fastighetsägarna Stockholm gjort en kartläggning av branschens digitala utvecklingsarbete.

Rapporten är baserad på data från Fastighetsägarna Stockholm, där över 250 personer bland 4500 fastighetsägare, med fokus på stora till mellanstora fastighetsägare, svarat på frågor om sitt digitaliseringsarbete. De svarade består av individer i ledande positioner som VD, Fastighetschef, IT-chef, Affärsutvecklingschef eller ansvarig för digitaliseringsarbetet i verksamheten. Datainsamlingen har skett genom en enkät, en sökordsanalys samt ett antal djupintervjuer.

För att mäta den digitala mognaden i branschen och få en bild av hur stora framtidens möjligheter är har undersökningen tittat på hur verksamheterna arbetar med sina positionsförändringar och vilka arbetssätt som används. Rapporten tittar närmare på hur man som bolag kommunicerar med sina kunder; hur tjänster och produkter är utformade; och hur man tar betalt samtidigt som ett förändringsarbete sker internt för hur man arbetar.

Fastighetsbranschen är märkbart inne i en transformation; fastighetsägare med handel- och kontorshyresgäster märker av en tydligare förändring än bostadssektorn. Ett centralt instrument för att påbörja en digital omställning är en digital strategi. Nästan tre av fyra tillfrågade bolag uppger att de inte har en digital strategi eller plan för 2018. De större bolagen har kommit längre och har ofta en plan både för att utveckla sin kärnverksamhet men även för att ta fram nya tjänster.

Av de som har en digital strategi har ca 40 procent en plan för nya produkter och tjänster till sina hyresgäster.

De är emellertid kopplade till olika delar av kundupplevelser och boendetjänster; allt från e-faktura och bredbandstjänster till mer avancerade visualiseringsverktyg såsom energianvändning, digitala lås och att kunna boka funktioner i fastigheten.

En stor del av de små till mellanstora fastighetsägarna har ingen digital plan och uppger att de är osäkra på vad omställningen innebär eller hur de ska gå tillväga för att möta den.

En dryg tiondel, 13 procent, av fastighetsägarna uppger att de identifierat en ny affärsmodell. Rapporten har även undersökt arbetet med innovation och utveckling inom de tillfrågade företagen. 13 procent har ökat sin budget för innovation och digital utveckling inför 2018.

Att ingå strategiska partnerskap med plattformsaktörer är en annan aspekt av anpassning då framtidens värdekedjor i högre grad kommer byggas av samarbeten och gemensamma projekt inom ekosystem. 15 procent av de tillfrågade företagen har inlett ett strategiskt partnerskap för att möjliggöra nya digitala tjänster till sina hyresgäster.

Att utveckla en digital kundrelation är en annan aspekt. En tredjedel av de tillfrågade företagen har någon form av digital kundrelation.

Resultaten av undersökningen visar alltså att potentialen är stor. Det finns många områden som kan fortsätta utvecklas och där fler möjligheter finns till nya affärsmodeller.

Fastighetsägarna Stockholm tror att vi som bransch kan vara med och bidra till att Sverige blir bäst i världen på digitalisering. Det kommer ske genom samverkan där vi gemensamt förbättrar branschens förutsättningar att utvecklas och nå framgång och tar fram en digital agenda.

Denna gemensamma digitala agenda för fastighetsbranschen bör vara en vägledning och ett gemensamt övergripande måldokument som identifierar ett antal strategiska utmaningar att arbeta med tillsammans. Med förslag på insatser för att ta fram idéer och konkreta inriktningar att arbeta utifrån, inom framtidens handel, mobilitet och nya digitala tjänster.

En digital strategi som fokuserar på att utveckla ett nytt affärsvärde i informationsåldern genom plattformsekonomi, bör fokusera på följande rekommendationer till fastighetsägare:

- ▶ Resursoptimera sina tillgångar: den investerade yta som finns i fastigheter kan skapa fler lager av värden genom att den används mer effektivt över dygnet eller på nya sätt, exempelvis som parkering och logistikrum.
- ▶ Ekosystemets roller och partners: ta eller skapa en roll i ett växande ekosystem, för att etablera relationer för nya partners i framtida affärsmodeller.
- ▶ Datahantering: kontroll av data, på olika sätt, som möjliggör snabba, hanterbara, skalbara och säkra informationsflöden runt och genom affärsmodellen.

INLEDNING

Digitaliseringen är en omställning som påverkar hela samhället och alla branscher. Det är ett påståendesom många hört flera gånger vid det här laget. Däremot är det färre som reflekterat över vad digitaliseringen verkligen innebär för den egna branschen och att även denna kan komma att påverkas mer än vad aktörerna verk-samma inom den inser.

Vi befinner oss i en informationsålder och omvärldens påverkan på företagens strategier har aldrig varit större. Digitaliseringen har inneburit en fundamental förändring av tillgångar och hantering av information. Gränser suddas ut och nya aktörer kommer in på marknaden som en effekt av globaliseringen. Individualiseringen bidrar till att var och en av de enskilda konsumenterna ställer högre krav på skraddarsydda lösningar för just deras liv. Fastighetsbranschen är inte unik och kommer också beröras av den digitala omställningen.

Fastighetsägarna Stockholm har identifierat att även vår bransch är på väg in i en digital omställning som kommer att förändra spelreglerna för fastighetsägare och andra branschaktörer och deras affärsmodeller.

Målet för en digital omställning behöver vara att både effektivisera sin kärnverksamhet och utveckla morgondagens kärnverksamhet, likt den process Volvo gått igenom senaste decennierna när de fortsatt tillverka nya bensinbilar, samtidigt som de utvecklar självkörande el-fordon, bildelningstjänsten Sunfleet och mobila tjänster med Volvo OnCall.

I diskussionen om digitalisering används många begrepp utan tydliga definitioner, vilket skapar förvirring om vad digitalisering egentligen innebär. I olika rapporter nämns allt ifrån uppkopplade styrsystem till e-fakturor och molntjänster som digitalisering. Diskussionen behöver fokuseras till diskussioner om verklig nytta, faktisk konkret förändring i vardagen och påverkan på lönsamhet, även för fastighetsbranschen.

Enligt en rapport från McKinsey är fastighetsbranschen långt ner på skalan över branscher som har digitaliserats. Att digitalisering är en grundläggande förändringsfaktor, även för fastighetsbranschen, är en insikt vissa har nått, men en där få har gått från den initiala medvetenheten, till att även fundera över riktningen på utvecklingen. Fastighetsbranschen anses av många vara traditionell och inte tillräckligt förändringsbenägen. Det är en möjlig utmaning då vi vet att en framgångsfaktor i den digitala omställningen är förmågan att genomgå transformationer, att ta fram nya erbjudanden och nya affärsmodeller för nya tillväxtmarknader.¹

På Fastighetsägarna Stockholm ser vi hur digitaliseringen har inneburit en motor för tillväxt och innovation i Stockholmsregionen och vilken roll den spelat för utvecklingen i staden de senaste decennierna. En positiv utveckling att glädjas över som påverkat branscher som musik, transport och hotell. Den innebär dock både utmaningar och möjligheter. Utmaningar i att klara av att hänga med i snabba förändringar och utveckla nya erbjudanden som gör att man klarar konkurrensen. Möjligheter för att nya affärsmodeller kan innebära nya vinster och lönsamhet. I vår branschorganisation ser vi ett behov av att diskutera frågorna för att förhindra att fastighetsbranschen halkar efter i den digitala utvecklingen och för att uppfylla branschens fulla potential.

Fastigheter är än idag en av de viktigaste faktorerna inom nästan alla branscher. Alla människor arbetar, bor eller handlar i en fastighet. Vi transporterar oss mellan olika fastigheter för att utnyttja olika funktioner eller uppfylla olika ändamål. Fastighetsbranschens utveckling påverkar och påverkas av utvecklingen inom handeln, transport och kraven på vårt boende.

För närvarande är fastighetsbranschen inne i ett av de första stadierna av digital omställning, en utmanande fas när det kommer till att identifiera relevant information och riktning. En digital omställning är, precis som alla omställningar, en process, vilket gör det svårt att se tydligt vid ett givet tillfälle var man befinner sig och vad som omger en. Vilka uppgifter ingår och vilka kompetenser behövs? Hur ska vi konkurrera i en digital värld mot nya aktörer? Hur skapar vi nya typer av intäkter?

Fastighetsbranschen står för en gemensam utmaning som också innebär nya fantastiska möjligheter. Utmaningen i att som etablerad aktör anpassa sig till en ny tidsålder med nya kundkrav och samtidigt leva upp till nuvarande finansiella mål. Men vi ser även att fastighetsbranschen genom samverkan och medvetet arbete kan förverkliga sin nya potential och skapa fler möjligheter, affärsmodeller och erbjudanden till sina kunder.

SYFTE

Syftet med rapporten är att undersöka den digitala mognaden och potentialen hos Fastighetsägarna Stockholms medlemsföretag.

METOD

Rapporten är baserad på data från Fastighetsägarna Stockholm, där över 250 personer bland 4500 fastighetsägare, med fokus på stora till mellanstora fastighetsägare, svarat på frågor om sitt digitaliseringsarbete. De svarade består av individer i ledande positioner som VD, Fastighetschef, IT-chef, Affärsutvecklingschef eller ansvarig för digitaliseringsarbetet i verksamheten.²

Datainsamlingen har skett genom en första del, en webbaserad enkät som skickades ut mellan 1 december 2017 och 15 januari 2018. Den andra delen har varit en skrivbordsanalys för att kartlägga publika årsredovisningar och andra rapporter, för att analysera när och hur ordet ”digital agenda” samt ”digitalisering” används. En sista tredje del har bestått i en kvalitativ metod med djupintervjuer av deltagare i Fastighetsägarna Stockholms nätverk för digitalisering och innovation, samt med konsulter som arbetar med digital transformation. Datainsamlingen har syftat till att kvantifiera ett antal nyckeltal för att få en mätbarhet kring företagens digitaliseringsarbete och deras mognad. Den kvalitativa intervjuemetoden har syftat till att ge större förståelse för resultaten, som inte gör anspråk på att vara heltäckande, men som ger en tydlig indikation om branschens digitala mognad.

I rapporten segmenteras fastighetsägare i tre olika nivåer utifrån antal fastigheter. Under 10 fastigheter räknas som mindre fastighetsägare; över 50 fastighet anser vi som stora; däremellan är mellan-stora fastighetsägare.



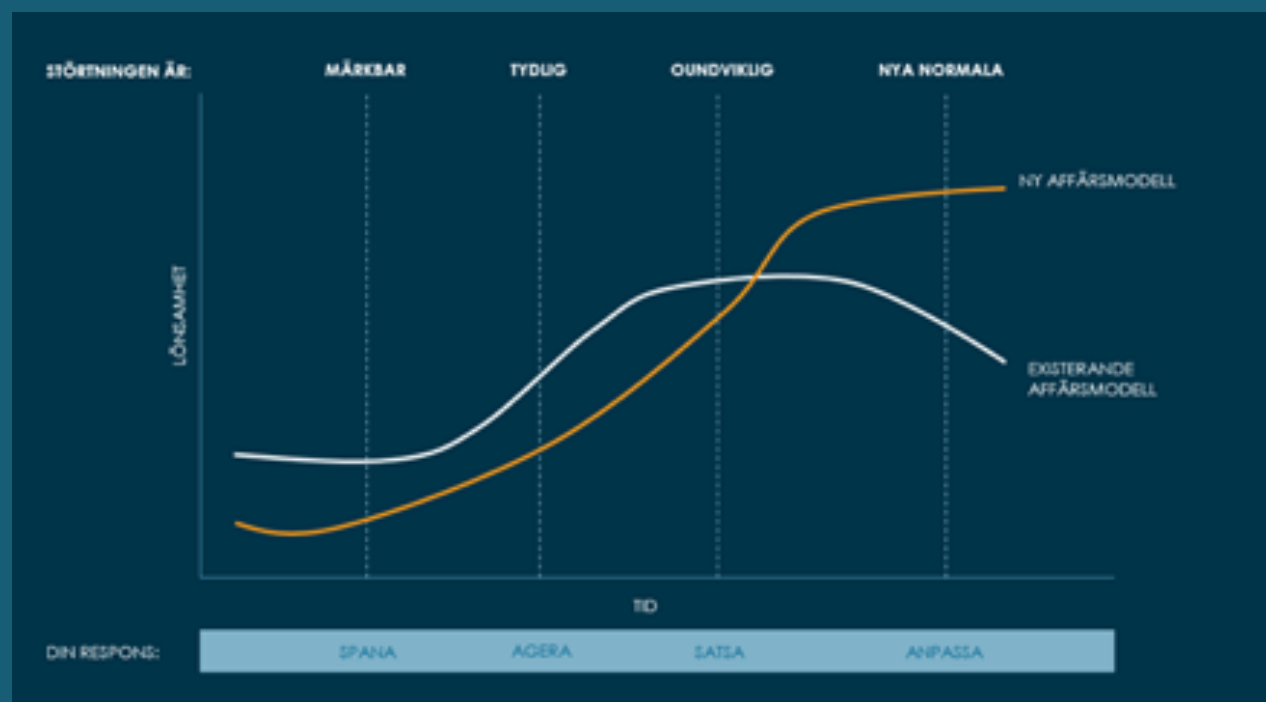
¹ Manyika et al. Digital America: A tale of the haves and have-mores. McKinsey Global Institute 2015

² Resultaten från enkätundersökningen finns tillgängliga på Fastighetsägarna Stockholms hemsida: www.fastighetsagarna.se/stockholm/kunskapsbanken/digitalisering

RESULTAT OCH ANALYS

Digital mognad

Det digitala användandet och mognaden hos populationen ökar i allt snabbare takt i symbios med den globala teknikutvecklingen. Beteenden och behov som inte alla fastighetsägare kan möta på grund av en långsammare organisatorisk digital mognad.



I alla digitala transformationer pratas om en "omstörtning eller omvandling av branscher" där den digitala mognaden kan översättas i hur man agerar och hanterar de olika faserna som ingår i en digital omställning. Inom fastighetsbranschen är denna omställning ännu inte lika märkbar inom bostadssektorn, som inom handel och kontor. Där finns nya aktörer som WeWork och den ökade e-handeln som tar andelar och öppnar nya marknader.

Vad är digital mognad inom fastighetsbranschen?

Att lyckas med en digital transformation och att göra en positionsförändring där resultatet skapar lönsamhet bygger på att arbeta med både Digital Customer Experience och Digital Operation Excellence. Det vill säga Hur man som bolag kommunicerar med sina kunder, hur tjänster och produkter är utformade och hur man tar betalt, samtidigt som ett förändringsarbete sker internt för hur det egna arbetet bedrivs. För att hantera omvärldens snabba förändringar måste man arbeta agilt, men även vara framgångsrik i att få med sig medarbetarna i de verksamhetsutvecklande projekt som ska genomföras.

Rapporten har därför fokuserat på att mäta den digitala mognaden utifrån hur fastighetsbranschen arbetar med:

- ▶ Digital teknik för att utveckla befintlig affär
- ▶ Digital teknik för att utveckla ny affär
- ▶ Digital kundupplevelse för att möta individens behov
- ▶ Digitalt arbetssätt för att som organisation förstå och genomföra förändringar och innovationsprocesser



ANALYS AV ENKÄTUNDERSÖKNING

EN DIGITAL OMSTÄLLNING

Det första område som undersöktes var de svarande bolagens egen digitala omställning, hur långt de kommit i denna och hur stor potential som finns kvar att utveckla.

Ett centralt instrument för att påbörja en digital omställning är en digital strategi. Cirka tre av fyra tillfrågade bolag uppger att de inte har en digital strategi eller plan för 2018. Större bolag har i regel kommit längre och arbetar med digitaliseringsfrågan i någon form. Flera av dem har en plan både för att utveckla sin kärnverksamhet och för att ta fram nya tjänster. En stor del av de små till mellanstora fastighetsägarna har ännu inte någon plan för digital utveckling då de känner sig osäkra på vad omställningen innebär och hur de ska gå tillväga för att möta den.

Av de som har en digital strategi har cirka 40 procent av de svarande en

plan för nya produkter och tjänster till sina hyresgäster. Dessa är oftast kopplade till olika delar av kundupplevelsen och boendetjänster; allt från e-faktura och bredbandstjänster till mer avancerade visualiseringsverktyg såsom energianvändning, digitala lås och att kunna boka funktioner i

NYA AFFÄRSMODELLER

Digitaliseringen har vänt upp och ner på flera branscher genom att utmana med nya affärsmodeller. En relevant fråga blir därför om de svarande företagen har identifierat någon ny affärsmodell, exempelvis andra hyresmodeller, för 2018. En dryg tiondel, 13 procent, av fastighetsägarna uppger att de identifierat en sådan. En ny affärsmodell kräver emellertid ofta en stor intern omställning, att det finns mycket kvar att göra på området för många är därför inte förvånande. Fastighetsägare med kontorsfastigheter och butikslokaler är mest benägna att utforska nya modeller.

INNOVATION OCH DIGITAL UTVECKLING

Ytterligare en indikation på i vilken utsträckning företagen anpassar sig efter ändrade omvärldsvillkor är hur mycket de satsar på innovation och utveckling. Av de tillfrågade företagen har 13 procent ökat sin budget för innovation och digital utveckling. Att både utveckla sin kärnverksamhet i ett effektiviseringsarbete och samtidigt bygga ett nytt affärsområde kan innebära en ökad kostnad. Framöver kommer det krävas nya typer av kompetenser till företagen, antingen genom konsulter eller som en del av verksamheten. Även om flera av de svarande redan har en budget för innovation så pekar statistiken på att det kan finnas vinster att göra med att utöka detta område med en större budget.

DIGITALT ARBETSSÄTT

Ett sätt att mäta digitala arbetsmetoder i en organisation är att undersöka i vilken grad digitala lösningar har inkluderats i verksamheten. Såväl digitala relationer med kunder som hur frågan drivs internt. Viktiga framgångsfaktorer är hur man erbjuder tjänster, tar in information, kommunicerar med kund och involverar hyresgästerna.

Att ingå strategiska partnerskap med plattform-aktörer är en aspekt av anpassning. 15 procent av de tillfrågade företagen har inlett ett strategiskt partnerskap för att möjliggöra nya digitala tjänster till sina hyresgäster. Här finns det möjlighet att utveckla området mer. Framtidens värdekedjor kommer bestå i ekosystem snarare än linjära värdekedjor vilket understryker vikten av sam-innovation. Att som enskilt företag göra denna typ av omvandling på egen hand innebär mycket jobb, samverkan är ett sätt att uppnå mer effekt.

Att utveckla en digital kundrelation är en annan aspekt. En tredjedel av de tillfrågade företagen har någon form av digital kundrelation. Av de företag som har en digital kundrelation handlar det oftast om en funktion såsom Mina sidor. 2 procent av företagen arbetar med en kundservicerobot och 3 procent har en mobilapplikation. I en bransch med mycket interaktion med kunder/hyresgäster finns det stora vinster att göra gällande kundnöjdhet att fortsätta utveckla arbetet. Rapporter om konsumenternas mobilanvändning visar att denna ökar och fastighetsbranschen bör förhålla sig till det faktumet. Tid kan sparas och effektivisering av kärnverksamheten kan göras med hjälp av digital teknik.

En förutsättning för ett digitalt arbetssätt är att ha en digitalt ansvarig inom organisationen. Bland de tillfrågade fastighetsägarna har ungefär

ungefär en tredjedel av bolagen en digitalt ansvarig i verksamheten. Betydande skillnader kan observeras mellan stora och små bolag, där de mindre har svårt att motivera en sådan roll. Alla svarande stora bolag har dock någon som leder det digitala arbetet. Den personen inom organisationen ansvarig för digitalisering är ofta med i ledningsgruppen bland de större bolagen. Det visar att frågan tas på allvar och man ser de möjligheter som digitaliseringen medför. Så är fallet för en fjärdedel av de svarande i undersökningen, så här finns utrymme för förbättring hos mindre aktörer. Även dessa bolag kan göra vinster på att digitalisera sin verksamhet och ligga i framkant i omställningen.

EFFEKTIVISERING AV KÄRNVERKSAMHETEN

En av de stora vinsterna med digitala arbetsmetoder är möjligheten att skapa uppkopplade system för data och information som kan fungera som verksamhetsstöd. De kan bidra till effektivisering av fastighetens energianvändning genom att ge bättre överblick av kostnaderna, vilket i sin tur kan bidra till att föreslå nya aktiviteter. Med smarta system kan detta bevakas och hanteras på distans. Möjliga positiva följder är bättre energiprestanda, lägre kostnader och minskade CO2 utsläpp.

Uppkopplade styr- och reglersystem till ett drift- och övervakningsverktyg är en möjlig del i effektiviseringen. Över hälften av de tillfrågade företagen saknar uppkopplade system och endast en fjärdedel av de svarande har angivit att de har webbaserat energiuppföljningssystem. Denna teknik är numera en förhållandevis liten investering att göra och kompetens om den finns hos många drifttekniker, det är därför ett tillgängligt verktyg för att effektivisera sin kärnverksamhet och sina driftkostnader.

Webbaserat energiuppföljningssystem är ett annat sådant verktyg. Av de tillfrågade företagen har tre av tio ett webbaserat energiuppföljningssystem. Att följa upp sina fastigheters energianvändning är en förändring som kan ge många positiva följder för de flesta större fastighetsägare. Det finns etablerade tjänster för energiuppföljning, vilket bidrar till att ge en bättre överblick över förbrukning och en tydligare insikt i förbrukningssmönster. Något som sammantaget kan leda till minskad total energiförbrukning.

Vidare kan digitala eller elektroniska passagesystem, att öppna med brickor eller en app, också hjälpa till att effektivisera verksamheten. En dryg tredjedel av de svarande fastighetsägarna anger att de har elektroniska passagesystem i sina fastigheter. Det är ett område som kan utvecklas mer eftersom en sådan åtgärd skulle passa väl in i en del av samhällsutvecklingen. I Stockholm såväl som på många andra platser i landet upplever fler medborgare enligt undersökningar en ökad otrygghet. Elektroniska passage-system ger ökad säkerhet när specifika användares tillgång till lokaler kan regleras direkt via uppkopplade system. Det gäller allt från att direkt kunna spärra stulna eller borttappade nycklar till att blockera åtkomst till lokaler vid misskötsel.

Slutligen är information från dessa uppkopplade system den värdefulla resursen att använda, vid beslut om att effektivisera drift eller hantera underhåll eller utveckla nya tjänster ger det bra input. En dryg fjärdedel av de svarande bolagen uppger att de använder information från uppkopplade system, här kan fler fastighetsägare göra stora vinster på de outnyttjade resurser som döljer sig i data från deras verksamhet.

UTMANINGAR GER MÖJLIGHETER

Befintliga affärsmodeller står idag under prövning från nya utmanare som dyker upp i alla branscher. Utmanare som antingen vilar uteslutande på en digital plattform eller som ser luckor och behov i befintlig marknad som inte är uppfyllda idag. WeWork är ett nytt bolag inom kontorsuthyrning som sedan de startade 2010 vuxit om gamla etablerade spelare som Boston Properties på rekordtid och nått en värdering på 20 miljarder dollar.³

Dessa utmanare innebär en möjlighet för befintliga aktörer att förnya, anpassa och uppdatera sin verksamhet genom samverkan och samarbete. De kan av vissa även tolkas som ett hot man som företag behöver stänga ute.

I enkätundersökningen tillfrågades företagen om vad deras största hot kommer vara under 2018. Cirka 10 procent svarade att de ser hot kopplade till förutsättningarna på marknaden, såsom lagstiftning, hyresutvecklingen och det politiska landskapet. Två tredjedelar anser att det inte finns något hot kring utvecklingen av den egna framtida affären. Förhoppningsvis ser många av dessa snarare möjligheterna i att samverka med nya aktörer för att skapa gemensamma vinster.

Enkätundersökningen visar att det finns gott om utrymme kvar för att utveckla arbetet med den digitala omställningen inom fastighetsbranschen. Många områden har ännu inte uppfyllt sin fulla potential. Uppemot 50 procent av de svarande enskilda företagen anser sig dessutom ligga efter andra företag på samma marknad. Det visar på möjligheterna att ta lärdom både av andra branscher men även andra bolag i den egna sektorn när man gör sin analys av den egna omställningen. även andra bolag i den egna sektorn när man gör sin egen analys av den egna omställningen.

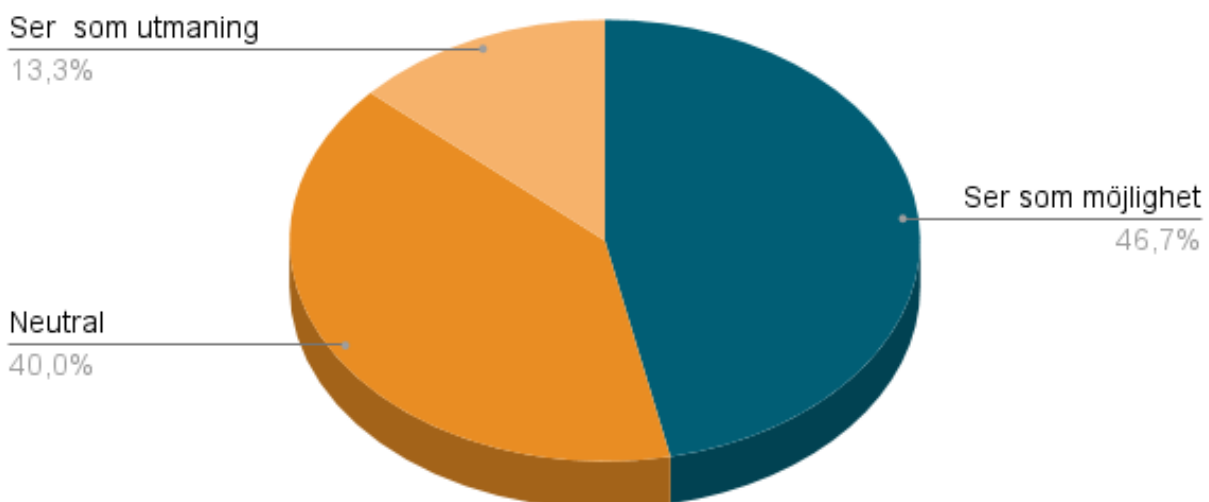
SÖKORDSANALYS

En sökordsanalys har genomförts inför denna rapport. Den bestod i en undersökning av publika årsredovisningar av 23 medlemsföretag, en sökning gjordes av orden digital och digitalisering samt deras respektive böjningar. Genom att undersöka årsredovisningarna kan vi få en ytterligare indikation om företagets syn på digitalisering och hur viktig den digitala verksamheten är hos fastighetsägare.

Tabell 1 - användningsfrekvens av sökorden

Generell frekvens	Antal fastighetsägare	Andel fastighetsägare
Omnämningar av nyckelorden	7	30%
1-3 omnämningar av nyckelorden	8	35%
4-9 omnämningar av nyckelorden	3	13%
≥10 omnämningar av nyckelorden	5	22%

Fastighetsägarnas syn på digitalisering



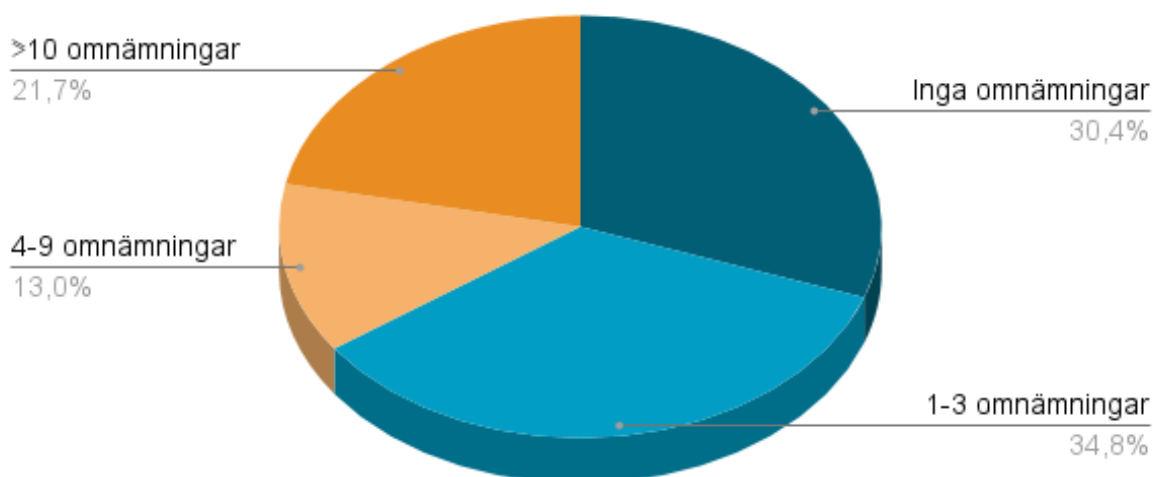
Undersökningen visar även i vilka sammanhang dessa ord nämns, vilket ger en överblick av hur stor vikt som läggs på digitaliseringsfrågorna ute hos fastighetsbolagen och vilken inställning de har till frågan. Denna är varierande, delvis ses digitalisering som en utmaning och delvis som en möjlighet. Generellt är medlemsföretagen som nämner digitaliseringen i sina verksamhetsberättelser överens om att de behöver dra nytta av dess möjligheter för att förbättra sin verksamhet. De svarande nämner allt från driftoptimering till tillgodoseende av hyresgästers önskemål. Ett ord som ofta nämns i samband med digitalisering är "anpassning". Detta kan tolkas som att omställningen alla gånger inte är helt frivillig eller problemfri för verksamheterna men att det verkar finnas en vilja att förändras.

Fördelningen av olika inställningar till digitalisering bland de 15 medlemsföretag som nämnt nyckelorden i sina årsredovisningar ses i tabell 2.

Tabell 2 - Fördelning av inställning till digitalisering

Inställning till digitalisering	Antal medlemsföretag	Andel medlemsföretag
Ser digitalisering som möjlighet	7	47%
Neutral eller både utmaning och möjlighet	6	40%
Ser digitalisering som utmaning	2	13%

Antal omnämningar av nyckelorden i årsberättelser



SAMMANSTÄLLING AV INTERVJUER

Resultatet av undersökningen diskuterades med några fastighetsägare i Stockholm och kan summeras på följande vis.

Att 19 procent av de svarande har en plan eller strategi för sin digitalisering var inte överraskande. Siffran kan anses låg med tanke på hur viktig frågan är men hög med tanke på vad som läggs i begreppet "digitalisering". Det visar oavsett på att framtida vinster finns att göra och att det finns potential kvar att utnyttja. En stor del av dessa 19 procent arbetar troligen med digital teknik för att utveckla sin kärnverksamhet, en del arbetar med att skapa bättre kundupplevelser. 35 procent svarar att de arbetar med digitala kundupplevelser och 15 procent med att skapa en ny framtida kärnverksamhet. För några bolag ingår detta i deras övergripande strategi.

73 procent av de svarande i undersökningen ser inte några större hot mot sin kärnverksamhet eller sin förmåga att utveckla framtidens kärnverksamhet, det är ett mer överraskande resultat. Fastighetsbranschen har länge haft förmånen att ha en bra marknad med en större efterfrågan än utbud.

Det kan förklara en generellt positiv syn på framtiden och kan ha sänkt kraven på högre förändringstakt.

Vissa bolag inom närliggande branscher som hotell har lyckats bli mycket datadrivna och vet mycket om sina hyresgäster, vilket innebär möjligheter. Det är något för fastighetsägare att inspireras av. Hotellbranschen har exempelvis tydliga rutiner och organisationsstruktur för att möta framtidens behov av att hyra kontor och ytor ner till enheter om enskilda timmar. Något som skulle kunna utvecklas av fler fastighetsaktörer.

Fastighetsägare kommer framöver behöva ta ställning till de möjligheter som väntar på marknaden i framtiden. Om de göra sitt bolag till en förvaltare av yta eller en tjänsteleverantör. Den som vill arbeta för att bli en tjänsteleverantör kommer uppleva mer utmaning från extern konkurrens utifrån. Det gäller både för organisationens förändringsbenägenhet, dess förmåga att skapa lönsamhet i transformationen och deras förmåga att långsiktigt hitta värde i nya affärsmodeller. Det behöver även kommuniceras till ledningen på ett förtroendeingivande sätt.

Det kan finnas en tendens i fastighetsbranschen att vara skeptiska till samverkan. 48 procent av de svarande uppger att de kommer ta fram nya tjänster och produkter, men enbart 12 procent svarar att de kommer göra detta ihop med en annan aktör i ett partnerskap. Här finns det möjligheter att bidra i öppna ekosystem mer än vad som sker idag. I många branscher finns det en vana av att arbeta med en rak värdekedja och inte i värdenätverk, som identifieras genom att man samverkar och interagerar med andra leverantörer.

Fastighetsägare med hyresrätter sitter i en extra utmanande position på så vis att de är bundna i lagliga och juridiska strukturer som gör det svårt att testa nya typer av boendeformer. Så som medlems-abonnemang som erbjuder mer flexibla boendeformer med varierat innehåll. Det är även en del av förklaringen till att utvecklingen av nya tjänster bromsas på det området.

SLUTSATSER

KONSEKVENSER FÖR BRANSCHEN

I och med digitaliseringen kommer vissa branscher utsättas för konkurrens av aktörer som inte tidigare varit aktiva inom fastighetsbranschen. Ett intressant exempel är hur digitala bolag inom sociala medier börjar konkurrera inom fastighetsbranschen.

Facebook, Google och LinkedIn är kända för sina digitala produkter. Men de senaste åren har dessa och andra liknande bolag börjat fokusera på andra branscher utöver deras kärnverksamhet, som Fastighetsutveckling. Google har via Sidewalks labs börjat utveckla en del av Toronto till en ”smart stad”. Google har i Mountain View City Council fått godkänt att bygga nästan 10 000 bostäder. I Menlo Park, Kalifornien, planerar Facebook att bygga nytt campus med 1500 bostäder. LinkedIn deltar med 100 miljoner i ett projekt som bygger prisvärda bostäder i Silicon Valley. WeWork är en av de största operatörerna i världen för så kallade co-working arbetsplatser och i London är företaget den största aktören på sitt område men även den största hyresgästen.

Nya aktörer kommer troligen inte att bli dominerande inom fastighetsägarens affär, att äga sin fastighet och hantera förvaltningen, inom den närmaste framtiden. Däremot kommer många stora aktörer behöva möta nya kundbehov som ställer krav på dem som innehållsleverantörer av både flexibilitet och service. Det är en möjlighet att utveckla erbjudanden med högre förädlingsgrad. Här finns även andra aktörer som kan skära emellan och ta rollen som ”hyresgäst” för att sedan utveckla nya tjänster och affärer på toppen av fastighetsägarens grundaffär. Det kan innebära en möjlighet för fastighetsägaren att samverka med dessa.

DIGITAL SEGREGATION MELLAN STORA OCH SMÅ FASTIGHETSÄGARE

För mindre aktörer, som fastighetsägare utan större förvaltningsorganisation, mindre fastighetsägare och bostadsrättsföreningar, kommer utmaningen med att kostnadseffektivt och säkert erbjuda samma digitala funktioner och möjligheter som de stora fastighetsägarna bli stor. Innehållet i hemmet kommer hanteras av teknikföretagen men vara beroende av en bredbandstjänst i huset. Andra digitala funktioner som kan utvecklas riskerar dock att vara svåra att utveckla för små fastighetsägare. Då kan aktörer som fastighetsförvaltare, energibolag eller telekombolag komma att kliva in istället.

Fastighetsbranschen behöver ställa krav på leverantörer av fastighetstekniska system och tjänster att hitta lösningar även för mindre aktörer. Branschen behöver även tillsammans skapa ett fungerande ekosystem likt det som finns för hemelektronik, där allt fler föremål har en sömlös integration med varandra och är det redan från start finns ett tjänstetänk.

REKOMMENDATIONER

Fastighetsbranschen står inför flera utmaningar med att både utveckla sin verksamhet, effektivisera kärnverksamheten och samtidigt bidra till ett bättre samhälle som samhällsaktör. Allt detta innebär också möjligheter och potential till mer affärer och marknadsandelar, som ännu inte är realiserade.

Att ensam skapa förutsättningarna för funktioner och lösningar för fastighetsägares behov är svårt för alla enskilda aktörer. Digitala lösningar och standardiserade datamodeller för att förstå BIM, CoClass, Internet of things-protokoll och så vidare, är alla svåra att utveckla i liten skala. Fastighetsägare behöver även hantera andra förändringar i köpbeteenden och ändrad omvärld, som ökade leveranser till fastigheten när e-handeln tar fart, tillgodose behoven hos äldre som behöver bo kvar allt längre, hantera frågor om IT-säkerhet och uppfylla nya miljömål. Ett uppdrag som kräver att branschen samverkar och samarbetar runt modeller, krav, strukturer och arbetssätt.

BRANSCHSAMVERKAN FÖR EN GEMENSAM DIGITAL AGENDA

För att Sverige ska bli bäst i världen på digitalisering måste vi våga tänka nytt och experimentera. Även fastighetsbranschen måste våga välja nya former för digital samverkan, där vi gemensamt kan förbättra våra förutsättningar att utvecklas och nå framgång.

Fastighetsbranschen bör gemensamt ta fram en egen digital agenda, som en del i att stå bakom regeringens målsättning att Sverige ska vara bäst i världen på att använda digitaliseringens möjligheter.

Fastighetsbranschens digitala agenda bör fungera som vägledning och övergripande måldokument, för att visa på ett antal strategiska utmaningar att arbeta med tillsammans.

Gemensamma insatser kommer behövas för att ta fram idéer och konkreta inriktningar för framtidens handel, mobilitet, nya digitala tjänster och så vidare.

Genom fastighetsbranschens digitala agenda kan fastighetsägare som kollektivt ta ett gemensamt grepp och ägarskap över den digitala transformationen inom fastighetsbranschen. På så vis kan fastighetsägarna bli de som orkestrerar affären, snarare än att bara vara en del av den.

PLATTFORMAR

Vi lever i en tidsålder där allt förändras snabbt - kundbeteende, nya tjänster och teknik. De affärsmodeller som dominerar marknaden idag är de som inte bara hanterar förändringar utan också drivs av dem.

Dessa modeller kallas plattformar, de känns igen av att inte erbjuda en enskild vara eller tjänst, utan att de skapar värde genom att koordinera hela ekosystemet. Exempelvis är musikstreaming tjänsten Spotify en plattform för musik. Den är inte, som många andra tidigare musiktjänster, fokuserad på ett format av musikkonsumtion som vinyl, CD eller MP3, som var centralt i musikindustrin tidigare. Det Spotifys plattform gör är att koordinera olika musikupplevelser för artisten och skivbolaget, för användaren och deras olika musikenheter, vare sig det är Sonos, Iphone eller i bilen, samt koordinera olika annonsörer och partners.

NYA AFFÄRSMODELLER

En digital strategi som fokuserar på att utveckla ett nytt affärsvärde i informationsåldern genom plattformsekonomin, bör fokusera på följande rekommendationer till fastighetsägare:

- ▶ Resursoptimera sina tillgångar: den investerade yta som finns i fastigheter kan skapa fler lager av värde genom att användas mer effektivt över dygnet eller på nya sätt, som exempelvis parke ringar och logistikrum.
- ▶ Ekosystemets roll och partners: ta en roll i ett växande ekosystem, för att skapa relationer med nya partners i framtida affärsmodeller.
- ▶ Datahantering: olika typer av kontroll av data för att möjliggöra snabba, hanterbara, skalbara och säkra informationsflöden, runt och genom affärsmodellen.

Fastighetsägare bör i processen att gå mot informations- och plattformisering, se över de tillgångar som finns tillgängliga för dem. De bör fundera över vilken roll de vill och kan spela i ekosystemet; vilka partners som behövs; och vilka system för data som skulle kunna bidra till att hantera nya affärsmöjligheter.

DATA - DEN NYA TILLGÅNGEN

För fastighetsägare är det naturligt att se fastigheterna och deras yta som en av de mest värdefulla tillgångarna, men en annan viktig tillgång är den data som genereras i fastigheterna. Det är just införande av data som tillgång som utgör grunden för många av de nya affärsmodellerna hos de stora plattformsbolagen.

Genom att utforska tillgångar som yta, kan data avslöja mycket information. Denna kan sedan hanteras av plattformslösningar för att metodiskt undersöka ineffektivitet,

synergier och nya insikter om vad som är värdefullt idag och vad som kan bli det framöver. AirBnB hittade gömda "tillgångar" av underutnyttjade sovplatser och privata boenden, samtidigt som Uber hittade behov av nya transportsätt. Dessa kopplades sedan ihop på olika sätt med konsumenter som efterfrågade tillgångarna. Med hjälp av information kunde företag som dessa upptäcka, uppfinna och skapa en flexibel åtkomst till outnyttjade tillgångar.

På det sättet skapas ekosystem och partnerskap, AirBnB visade att de som plattformsföretag inte är de som "säljer" de oanvända sovrummen till "konsumenter". Istället var de tvungna att hitta ett mer proaktivt sätt att engagera både gäster och fastighetsägare, genom att skapa en gemenskaps- och förtroendemekanism som är avgörande för den centrala ekonomiska aktiviteten.

NYA AFFÄRSBOLAG SOM TELEKOMOPERATÖRER

Att både utveckla dagens och morgondagens kärnverksamhet bygger på att nå både tillväxtmål och resultat, utan att förändra fastighetsvärderingen. Att kunna få med sig organisationen, stödsystem och finansiella värderingar. Att tänka som en telekomoperatör där själva infrastrukturen (byggnaden i fastighetsägarens värld) är i ett bolag och tjänsteleverantören ett annat. Då kan tjänsteleverantörer köpa samma "produkt" som tidigare, som ligger i linje med den traditionella fastighetsaffären, samtidigt som de nya tjänstebolagen kan erbjuda nya tjänster som är mer serviceinriktade.

Det är i denna dynamiska samverkan som de stora möjligheterna för morgondagens fastighetsbransch finns. Som branschorganisation vill vi vara delaktiga i att vägleda och samordna utvecklingen och fastighetsägare till morgondagens affärsmodeller.





FASTIGHETSÄGARNA