

# NEW REAL ESTATE

FASTIGHETENS VÄRDE I DEN NYA DELNINGSEKONOMIN



FASTIGHETSÄGARNA



## Inledande ord

Hur påverkar de nya digitala affärsmodellerna fastighetsbranschen? Vilka internationella trender kommer att vara hållbara i Sverige – och vilken roll kan fastighetsägarna ta?

Under 2019 har vi arbetat med att undersöka just detta – och resultatet blev den här rapporten. I en tid då kvadratmeter blir koncept ger vi en konkret inblick i fastighetsägarens nya roll och transformation.

Men framförallt vill vi belysa den unika potential som nu ligger inbäddad i fastighetsbranschens framtid.

–

### FASTIGHETSÄGARNA

Branschorganisationen Fastighetsägarna arbetar att förbättra villkoren för fastighetsföretagandet i landet, och på så vis uppnå en hållbar och fungerande arbetsmarknad. Tillsammans med sina medlemmar skapar de tillväxt och rum för framtiden.

### DEN DIGITALA DRAKEN

Podcasten som blivit en av de mest inflytelserika svenska rösterna om digitala trender i Kina och dess påverkan på västvärlden.

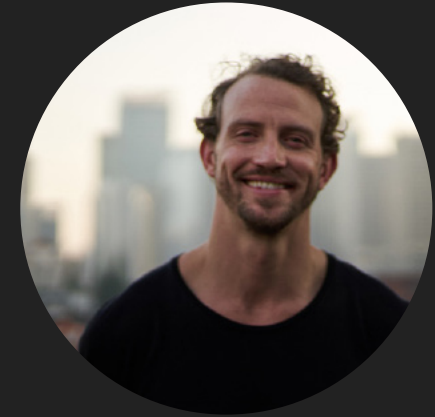


### Christoffer Börjesson

Chief Digital Officer, Fastighetsägarna

E-POST: CHRISTOFFER.BORJESSON@FASTIGHETSAGARNA.SE

Christoffer är ledare för fastighetsbranschens digitala utveckling. Han är en efterfrågad expert i många sammanhang, inte minst vad gäller förändrade konsumentbeteenden, kundupplevelser och systemlösningar.



### Jacob Lovén

Co-Founder, Den Digitala Draken

E-POST: JACOB@DIGITALADRAKEN.COM

Jacob är en av grundarna och programledarna bakom podcasten ”Den Digitala Draken”. Han är en av Sveriges mest aktiva föreläsare inom digitala innovation och har flera års erfarenhet från digital utveckling inom bolag som Klarna, Schibsted och MTGx.

# Bakgrund

Hösten 2019 var WeWork det mest omtalade företaget i fastighetsbranschen, med en värdering på över 47 miljarder dollar. Löftet om att vända upp och ner på hela sektorn skapade ett bolagsvärde som de mer traditionella fastighetsföretagen bara kunnat drömma om. I såväl tech- som fastighetssektorn talades det om en ny “delad ekonomi” och teknisk innovation som äntligen nått fastighetsvärlden.

Några veckor senare, en grå septemberdag, var hela hypen som bortblåst. Efter en märklig och misslyckad börsnoteringsprocess tvingades den tidigare hyllade och karismatiska entreprenören Adam Neumann avgå och WeWorks värdering drabbades av den största nedskrivningen i historien sedan Enrons kollaps 2001. Kort därefter vänds VC- och techvärldens blickar mot ett blottat och ansträngt Softbank som satsat stort på WeWorks framgångar, och vars kassakista varit en stor drivkraft för såväl co-working som 2010-talets tech-hype.

Så vad var det egentligen som hände co-working som koncept? Vad var så framgångsrikt med den idé som WeWork skapade 2009 – när fastighetsmarknaden kantades av tomma lokaler och allt större efterfrågan på flexibla kontrakt? Var löftena om ny teknologi, flexibilitet och community bara en hype eller fanns det faktiskt en hållbar affärsmodell i botten?

Några av svaren finns kanske i Kina, som på senare år dominerat stora delar av utvecklingen inom

internetekonomin. Med en gigantisk hemmamarknad, enormt riskkapital, årtionden av tillväxt och stora utmaningar i infrastrukturen är utvecklingstakten och tech-cyklerna i Kina betydligt snabbare än i väst.

De senaste åren har tusentals entreprenörer slagits om att bli ledande inom mobila betalningar, e-handel, last mile, micro mobility och nya retailkoncept. För varje miljardbolag som lyckats så har tusen andra misslyckats. Co-working är inget undantag och i Kina finns idag ca 3000 operationella aktörer som spås krympa till 300 de närmaste två åren.

De flesta skulle nog hävda att hypen kring co-working inte skulle existera utan 2010-talets våg av nya, snabbväxande tech-startups och “millennial workforce”. Men associationen till tech-sektorn har även gjort konceptet extra svårt att tyda.

Vi vill med den här rapporten utforska hur nya digitala affärsmodeller fungerar i fastighetsbranschen. Detta genom att blicka utåt och undersöka på vilka sätt de skiljer sig från andra sektorer och vilken roll fastighetsägaren kommer att ha när trenderna får fäste i Sverige.

Denna rapport syftar till att väcka frågor snarare än att ge svar, och bör inte ses som underlag för investeringar.

/ **Christoffer Börjesson & Jacob Lovén**

# Vilken roll får fastighetsägaren i den nya ekonomin?

- 5. Fastighetsägarens nya roll**
- 8. Internetekonomins enorma påverkan**
- 12. Försprånget i att vara datadriven
- 12. Möjligheterna där online möter offline
- 14. Fastighetsbranschens nya potential**
- 19. Nya affärsmodeller – Shared Space**
- 21. Målgruppsanpassningen – vem är kunden och vad har hen för behov
- 25. Fördelarna med co-workingkonceptet
- 28. Shared Kitchen – nya restauranglösningar växer fram
- 30. Framtidens nyckelbegrepp – Space on Demand**
- 32. Slutsats – vem blir vinnaren i New Real Estate?**

# Fastighetsägarens nya roll

●  
Fastighetsbranschens stora transformation har de senaste åren handlat om Shared Spaces – delade ytor. Modellen för fastighetsägare med ”space as a service” medför att nya aktörer och affärsmodeller kommer att omvandla traditionella produkter till tjänster. Kontor blir arbetsplatser som erbjuds som en tjänst av co-workingoperatörer. De fyller lokalytan med innehåll av branding och möbler samt skapar mötesplatser, arbetsrum, community och digitala tjänster – för att sedan hyra ut dem på nytt sätt.

Samma sak sker med lägenheter, parkeringsplatser och handelsplatser.

Den explosiva tillväxten av delning- och efterfrågan-ekonomi utmanar våra städer. Efterfrågan av nya, snabba flexibla lösningar för transport, mat- och paketleveranser växer. I takt med detta påverkas värdet av den tillgång fastighetsägarna äger – ytan – alltmer. Ytans värde bestäms i allt högre grad av strategisk placering samt hur den kan omvandlas över tid för att möta nya behov. Det är lätt att resonera kring hur de stora globala co-workingoperatörerna är disruptiva krafter med sitt upplevelsebaserade fokus och sin styrka

att använda teknologi. Det är också lätt att påstå att fastighetsägare inte hinner med. Men slarvigt nog gör många en felaktig analys. Istället behöver man reda ut vad som är innehållspaketering, affärsmodell och strategier men också vilken form av affärsässig transformation som fastighetsägare står inför.

## Från kvadratmeter till koncept

I alla branschförändringar skapas nya roller eller nya ”platser” i ekosystemet – och fastighetsbranschen är inget undantag. Enkelt beskrivet kan man säga att allt fler produktleverantörer övergår från att sälja produkter till tjänster. Musikindustrin gick från CD-skivor till streamad musik och bilindustrin börjar sälja transport som tjänst.

Fastighetsbranschens tjänst blir att gå från att sälja ”yta” till att erbjuda ett koncept, till exempel en arbetsplats eller boende. Det blir en stor förflyttning i den bemärkelsen att många aktörer kommer behöva svälja allt större andel av nyinvesteringar men också i att framgångsrikt paketera innehållet av infrastruktur som lås, larm, kontorsmöbler och AV-teknik på ett nytt sätt.





## Den stora förflyttningen: fastighetsbranschen går från att sälja “yta” till att erbjuda ett koncept.

I det nya landskapet kommer olika fastighetsägare behöva ta olika positioner och reda ut vad de ska göra själva, samt vad de ska låta externa parter göra. Detta enligt samma princip som i bilindustrin, där många aktörer nöjer sig med att leverera en bra hårdvara till techbolag, som när det kommer till den digitala användarupplevelsen sedan får addera sin mjukvara som Google, Amazon eller Apple. Eller helt enkelt vara en utökad produkt men anslutas till delningstjänster som Uber och Didi.

- **Tillgångsförvaltare**, mer passiv fastighetsägare som arbetar med ekosystem av aktörer som operatörer för hotell, kontor, co-working och så vidare men även driften av det..
- **Fastighetsägare som är aktiv i sin förvaltning** men också i sitt innehåll. Kanske på sikt hanterar 20-30 procent av sin intäkt via tjänster och nya affärsmodeller som medlemskap, betala vid användning eller andra innehållstjänster.
- **Fastighetsägare som tjänsteleverantör**, som förändrar sin affärsmodell så mycket att den större delen av intäkten är baserad på tjänster som kontor som tjänst, arbetsplats som tjänst och innehåll.

### Tillgång och efterfrågan – ökad flexibilitet

Vad är det då som driver efterfrågan av tjänster och flexibilitet? Det finns extremt många makrotrender som kan förklara behovet. Allt ifrån att företag erbjuder utökad flexibilitet att kunna arbeta på flera olika platser, till olika målgruppers behov i ett kontorslandskap, till bolag som växer antal anställda. Det finns en uppsjö av rapporter kring detta – men utifrån ett tillgångsvärdesperspektiv så är den största drivkraften idag att fysiska strategiska lägen alltid har en stor efterfrågan. Platser människor lätt kan ta sig till för att bo, handla eller arbeta. Platser där företag vill synas med sina varor och så vidare. Företag önskar dessutom i allt större mån flexibilitet samt att kunna fokusera på sin kärnverksamhet snarare än att behöva hantera kontor eller butiksytor. De önskar istället få detta som en tjänst.

### Affärslogiken – komplex, trögrörlig men med hög potential

Den nya rollen som lokal fastighetsägare skiljer sig också till stor del från de globala operatörer som främst använder “internetekonomins” skalfördelar – det vill säga att använda andras tillgångar (mer om detta i nästa kapitel). Eftersom fastighetsägaren kontrollerar tillgången så måste man böttna i affärslogiken. För det första måste man särskilja de två olika affärsmodellerna och strategierna som ibland blandas ihop:

- Att skapa mer flexibilitet och innehåll till fler målgrupper på sina lokala marknader.
- Att skapa mer flexibelt innehåll till utvalda målgrupper på fler marknader globalt.

Den största skillnaden är att den ena opererar lokalt och den andra globalt. Fastighetsägare har möjligheten att lösa behov för befintliga enterprise-kunder, för de nya fasta eller rörliga bolagen (små och medelstora), samt för scale up-bolagen med flexibel affär (bredd och djup) och värde (kurerat innehåll).

De lokala aktörernas största tillgångar är platserna, användarna och mer lokal kvadratmeteryta jämfört med globala motsvarigheten. Co-workingoperatörernas kapacitet att utveckla sin affär bygger på två viktiga komponenter – användare och kvadratmeteryta. Detta gör affären mer komplex och trögriktig jämfört med exempelvis Uber som snabbare kan fylla på med bilar på en marknad där behovet ökar.

Detta kräver att man som operatör måste ha fler ytor – eller erbjuda fler tjänster till användaren – för att expandera sin modell och alltså fylla på med användare som genererar intäkter (exempelvis cirka 80.000 per år hos WeWork).

Att äga tillgången och därtill addera en plattformorienterad affärsmodell skapar både lönsamhet och värde. Man behöver inte bygga på andras tillgångar för global tillväxt, vilket blir mer kostsamt ju mer man expanderar och växer. Dock kan man dessutom skapa värde genom att andra kan addera sin plattform på den egna ”tillgången” om man har möjlighet att hantera den infrastrukturen.

# Värdet av själva ytan ökar dramatiskt. Man säljer inte bara kvadratmeter – man levererar en tjänst som förbättrar kundens hela tillvaro.

# Internetekonomin enorma påverkan

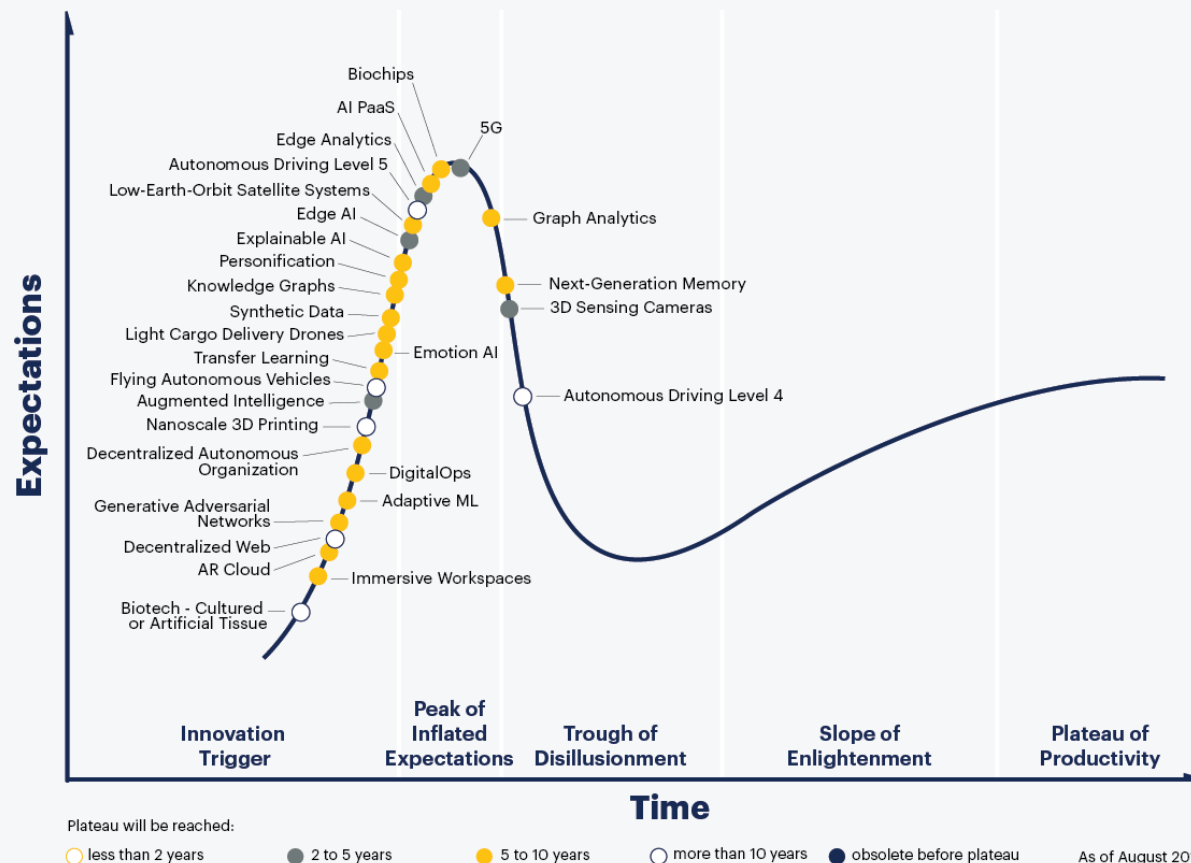
Samtidigt som media fastställt att fastighetsbranschen varit oförmögen att digitaliseras så har en parallell hype uppstått kring bolag som utlovat att "disruptera" samma sektor. Uppblåsta förväntningar på nya teknologier som väntar runt hörnet och snabbväxande företag har ökat pressen på de flesta sektorer. Men för att kunna göra en bedömning av hur internetekonomin kommer att påverka fastighetssektorn ska vi först göra en djupdykning i den.

## Plattformer, aggregatorer och drömmen om att inte ha en kärnaffär

Några av de grundläggande egenskaper som skiljer internetekonomin från historiskt traditionella branscher är:

1. Hur de moderna digitala ekosystemen, tack vare sin storlek, vinner en evolutionär fördel och inte längre förlitar sig på en kärnaffär.
2. Hur data skapar obalans och exponentiellt försprång. För jättar som Amazon, Alibaba och Google är det den sammanslagna skalan som får deras affär att gå ihop, och bredden på tjänsterna som har blivit deras kärna. Tillika är det just denna strategi – att operera som marknadsplatser för long tail och att skapa ett ekosystem av tjänster – som gör dem oberäkneliga och svåra att konkurrera mot.

Hur kommer de teknologier vi pratar om idag påverka samhället i praktiken? Gartners graf "Hypecykeln" belyser dess inverkan på företag, samhälle och människor under kommande fem till tio år.



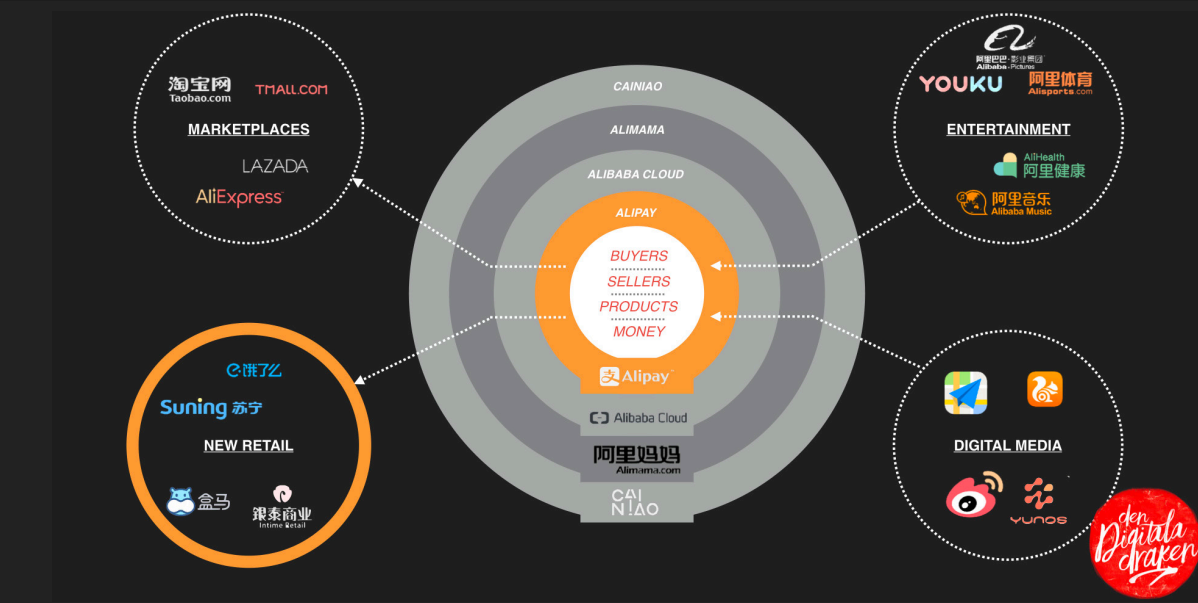
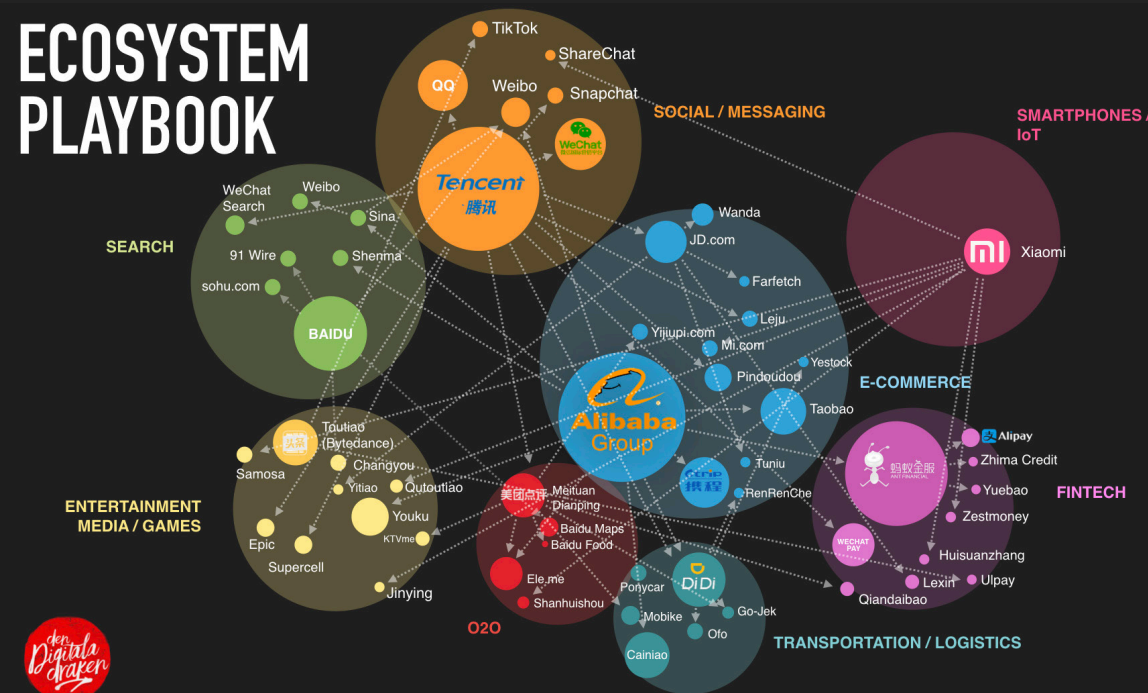


Även om internetjättarna har mycket gemensamt så kategoriseras de ofta in i två grupper; plattformar och aggregatorer. Skiljelinjen mellan dessa är inte alltid glasklar men företag som Facebook, Uber och Zalando är idag primärt aggregatorer medan Google, Amazon, Apple och Alibaba är exempel på mer eller mindre utvecklade plattformar. Ett aggregator-företag kan såklart ha en mängd skalfördelar men är i grunden ett företag som främst opererar i sin egna (ibland stängda) arena, med en relativt okomplicerad affärsmodell. Förenklat samlar aggregatorn en mängd användare och kopplar ihop dem med företag, produkter eller tjänster som i sin tur kan monetariseras, medan ett plattformsföretag opererar på en mycket mer öppen arena och tar rollen som infrastruktur-aktör.

Inom musikbranschen är Spotify plattformen för musik. Deras affärsmodell skiljer sig från alla tidigare konsumtionsmodeller i musikindustrin – vinylskivor, kassetband och CD-skivor stod tidigare för en central del av intäkterna i musikindustrin. Ibland nämns det slarvigt att Spotify kopplar ihop artister med lyssnare. Deras plattform handlar först och främst om att hantera mängder av olika aspekter av upplevelser inom musikkonsumtion; via artisten själv, användarna och deras olika enheter, annonsörer och andra partners. Mer exakt innebär det att Spotify utforskar och hanterar skillnaden mellan den snabba förändringen i hur och var människor lyssnar på musik – och den långsamma förändringen i människans preferenser som musikstil, album och spellistor.

Ett annat exempel är Amazon, som på samma sätt kontrollerar den oändliga mängden prylar som människor vill köpa. De kan också kontrollera den snabba förändringen rörande hur och var dessa prylar kan köpas och levereras, samt minska avståndet mellan köpbegär och köpförmåga genom sina betaltjänster.

# ECOSYSTEM PLAYBOOK



Alibaba har dominerat e-handeln i Kina sedan i början av 2010-talet och tack vare ett synnerligen opportunistiskt mindset har de lyckats bygga lager på lager av kringtjänster såsom betaltjänster, logistik, cloud och medieplattformar. Källa: Den Digitala Draken

När de dessutom insåg att deras infrastruktur kunde supportera även varuhus och logistik skapade de ett ekosystem som genererar värde för alla i relationen mellan leverantörer, konsumenter och såklart Amazon själva. Eftersom de behövde hantera alla dessa system byggde de också en datalagerplattform. Den är idag en av världens mest använda cloudlösningar för företag. Amazon AWS dominerar nu världens Cloud Infrastructure-marknad och är värd närmare 100 miljarder dollar. Det här har blivit ett skolboksexempel på hur plattformsföretag kan skapa exponentiell lönsamhet genom sin infrastrukturposition. Tack vare helheten kan de i teorin vara olönsamma på e-handeln, så länge de tjänar pengar på cloud-lösningar, konsumentlån och logistik.

Ett exempel på en väloljad plattformstrategi som vi ofta missar i väst är hur Alibaba har skapat världens största shoppinghögtid – Singles Day. Singles Day omsatte förra året 38 miljarder dollar på ett dygn (tre gånger mer än onlineförsäljningen på Black Friday och Cyber Monday kombinerat). Månaderna innan Singles Day sammanställer Alibaba sin försäljningsdata från de 10 miljoner försäljarna som är verksamma på deras plattform. Med den analyserade datan går man ut med rekommendationer kring lager, prissättning och marknadsföring. Alibabas finansbolag ger parallellt ut företagslån till drygt två miljoner småföretagare för att de ska kunna maximera lagerföring och köpa in marknadsföring inför eventet (varav merparten återinvesteras av butikägarna i Alimama, Alibabas annonsverksamhet). När Singles Day går av stapeln merförsäljer sedan Alibabas försäkringsbolag 1,3 miljarder helt dynamiskt prissatta försäkringspremier som automatiskt genereras av dess

AI-motor. Av dessa 38 miljarder dollar har allt gått via Alipay och butikernas lån dras givetvis av innan försäljningssumman betalas ut. Tiden efter Singles Day är det Alibabas logistikmotor Cainiao som dirigerar hela Kinas logistiknät när en miljard paket ska levereras. Alibaba har alltså lyckats bygga ett väloljat ekosystem där alla enskilda komponenter både eldar på och smörjer det övergripande maskineriet.

### Plattformarnas affärslogik – att hitta sin roll i ekosystemet

Digital utveckling är kort sagt en strategi för att utveckla nya affärsvärden och kundupplevelser i en i samtid där plattformsekonomin kommer vara affärsmodellen. Hur ska man då tänka i sin affärsutveckling?

De finns i regel tre saker att tänka på:

- 1 Definiera tillgången – vad är källan till värdet i er modell? Även om det inte anses vara en tillgång idag, så kan det vara det imorgon.
- 2 Er roll i ekosystemet och partners – en tydlig roll behövs i ett växande ekosystem. Speciellt för att kunna använda nya partners i den nya affärsmodellen.
- 3 Datahantering – ta kontroll över data på alla sätt, så att den kan användas, struktureras och hanteras när mängderna är stora. Att kunna säkerställa flöden av information i och genom affärsmodellerna kommer bli allt mer avgörande.

# Ett tydligt koncept blir en framgångsfaktor – förra året omsatte *Singles Day* 38 miljarder dollar på ett dygn.

Dessa tre faktorer är de jämförelsevis viktigaste i affärsmodellerna inom internetekonomin. Precis som innan finns regelverk och publika aspekter som bör tas hänsyn till.

Fastighetsägare besitter stora mängder fysiska och digitala tillgångar som används, eller nyttjas av olika leverantörer som i sin tur har egna kunder, affärsmodeller och så vidare. Genom "plattformisering" får fastighetsägare verktyg att hantera sina egna tillgångar och leverantörer, men även deras hyresgästers partners och leverantörer. En värdefull övning för att komma igång är att fundera på:

- Vilka tillgångar har ni idag, vilken roll vill ni ha och vilka kan ni vara i ett ekosystem?
- Vilka strategiska partnerskap behövs i ekosystemet?
- Vilken data behöver ni hantera för att kontrollera nya affärsmöjligheter?

I många fall är den tillgång som används data. Exempelvis data om sina fastigheter, sin verksamhet och hyresgästernas verksamhet. Data är inte bara basen i många existerande affärsmodeller hos stora plattformsföretag (som är de största bolagen i historien), det är också ett ämne som diskuteras av myndigheter och allmänheten.

Enligt den kinesiske investeraren Li Guofei är data vår tids största tillgång. Det handlar om att ackumulera stora mängder av rätt sorts data – den som ger en multidimensionell bild av användarna och deras beteenden. Vad spenderar de tid och pengar på, och hur mycket? Ju fler applikationer, tjänster och produkter ett plattformsbolag har desto tydligare blir bilden:

“The more connections for a company, the stronger the strength (of the company), the more dimensions (of the company), the stronger the evolutionary strength (of the company), so the company becomes more valuable. The connection itself is not related to evolution, but through the connection, the company has obtained a large amount of data. It is precisely this data that promotes the evolution of the company: the more data obtained, the more dimensions, the greater the company’s potential for evolution. In the data age, the data owned by a company is its most valuable asset and the source of continuous evolution, and algorithms are effective ways to analyze mined data.

Ur Li Guofei’s white paper: “A complete re-thinking of Tencent’s strategy” från 2017.

## Försprånget i att vara datadriven

Med hjälp av data och genom att använda digitala verktyg kan man ha en mer utforskande modell för outnyttjade tillgångar. Mängden data gör att det går att enklare hitta ineffektivitet och synergier samt nya insikter om vilka tillgångar som är och kan bli värdefulla.

Ett exempel på detta är tillgången av outnyttjade sovplatser som Airbnb hanterar mellan privata uthyrare. Ett annat är Uber som hittade en tillgång av oanvända platser i bilar som kunde hjälpa folk transporteras lättare (Uber startade först som samåkningstjänst). Det fanns där hela tiden och var inget som skapades för att bli fristående tjänster. Det krävdes dock en plattformorienterad affärsmodell och förståelse för internetekonomin.

Genom sin position som plattformssaktör upptäckte Airbnb tidigt att de inte skapade tillräckligt med värde om de bara fokuserade på att sälja lediga sovrum till konsumenter. Istället fokuserade de på att hitta en mer aktiv och värdefull roll för att engagera både gäster och fastighetsägare. Detta genom att skapa ett community och förtroende kring ekonomiska transaktionerna mellan parterna.

## Möjligheterna där online möter offline

Gränsen mellan fysiskt och digitalt suddas ut och med det uppstår ett hinder som gör det svårt för rena digitala spelare att fortsätta växa. Ett resultat av detta är att fler och fler techföretag satsar på att kontrollera offline-tillgångar. Retailsektorn har blivit en ny arena där de traditionella offline-aktörerna nu slåss med tekniskt överlägsna online-aktörer. Den här fighten kommer med största sannolikhet påverka fastighetssektorn. Två av dessa förflyttningar är New Retail och Online to Offline (O2O).

Begreppet "New Retail" myntades av Alibaba redan 2016 men liknande koncept är sprungna ur såväl JD.com som Amazon. Det lättaste sättet att beskriva Alibabas New Retail-koncept Hema är att det är en hybrid mellan Mathem, ICA, Uber Eats, en saluhall, en foodcourt, Klarna och DHL. Konsumenten är inte bunden till varken e-handel eller fysisk handel och väljer fritt mellan att handla sin mat på traditionsenligt sätt, äta den på plats, få den hemskickad (lagad eller som råvaror) eller enkelt beställa den från hemmet.

Med all denna frihet följer dock även kravet att man delar all sin data med Alibaba. Den används sedan för att fortsätta utveckling av tjänsterna, för att skraddars erbjudanden och för en bättre konvertering på nätet. Tack vare en daglig frekvens mot användaren har dagligvaruhandeln varit den mest självklara kategorin för Alibaba och Amazon att gå in i. Med deras redan överlägsna digitala infrastruktur blir effekten desto större. Den dagliga insamlingen av beteendedata och den kombinerade offline/online-relationen skapar en position som de traditionella offline-spelarna saknar.

Alibaba har börjat samla in beteendedata. Tillsammans med kundrelationer både online och offline skapar den en position de traditionella spelarna saknar.



Tack vare tillgången till finansiellt kapital med lägre förväntan på avkastning kan man dessutom aggressivt ta sig an konkurrensen. Alibaba har utöver detta visat att New Retail-infrastrukturen är skalbar genom att sälja den vidare till andra spelare som en retail as a service-lösning.

Det andra exemplet på hur onlineföretagen ger sig in i det fysiska är O2O (Online to Offline). Städernas tusentals lokala affärsverksamheter som tidigare kraftigt förlitat sig på proximitet och lokalitet har gjorts tillgängliga med ett enkelt knapptryck. Det kinesiska företaget Meituan Dianpings anses av många leda O2O-utvecklingen. Det kan beskrivas som en mix mellan Yelp, Wolt, Bokadirekt, Google Maps, Hitta.se, Filmstaden, Voi, Klarna och Uber. O2O går således ut på att koppla ihop longtail av restauranger, frisörer, gym, karaokebarer, taxitjänster, bike sharing, kiosker, tandläkare med mera. Majoriteten av tjänsterna utgörs av småföretagare som tidigare inte haft en online-närvaro. Ur användarens synvinkel kan man se det som att Meituan Dianping, genom sitt ekosystem, har hittat en lösning på ett användarproblem som både Alibaba (e-handel) och Tencent (social media) hade missat.

O2O kan låta enkelt men är oerhört komplext. Att hantera miljontals små offline-tillgångar är svårt, inte minst på grund av att man omöjligt kan kontrollera hela händelsekedjan. Men för företagen som lyckas kommer det innebära att man kontrollerar ett operativsystem för offline. Även om fastighetsägare sannolikt inte kommer kunna bli en plattform för alla offline-tjänster bör man börja fundera på vilken roll man kan ta när denna utveckling sker.

ANVÄNDARPROBLEM (FÖRENKLAT)	LÖSNING	FÖRETAG/OPERATIVSYSTEM
Vad ska jag köpa?	→ E-Handel	→ Alibaba, Amazon etc
Vem ska jag umgås med?	→ Sociala medier	→ Facebook, Snapchat, Tencent etc.
Vad ska jag göra idag?	→ O2O	→ Meituan Dianping

# Fastighetsbranschens nya potential



Fastighetsbranschen sitter redan idag på några av de grundkomponenter som möjliggör en plattformbaserad affärsmodell:

- Stadiga tillgångar (fastigheter)
- Användare (hyresgäster, leverantörer och andra aktörer)
- Värdeskapande mekanism (hyror och avgifter)

Fastighetsbranschen har även en tydlig tillgångsinfrastruktur; löpande betalande relationer med företaget och människor i en fastighet. Det här är en position som nya eller framtida digitala sektorer bara kan drömma om.

Fastighetsägarna börjar nu närma sig en plattformsbaserad och skalbar affärsprocess. Det är viktigt att poängtera att detta perspektiv skiljer sig mycket från den mediala debatt om den digitala transformationen som sker i branschen. Där ligger fokus på att digitalt utveckla existerande affärskoncept snarare än att utforska nya dynamiker som uppkommer genom internetekonomin.

Den enklaste vägen till att utforska bredare plattformsmöjligheter i fastighetsbranschen är helt enkelt att bygga vidare på användarfall från hyresgäster. Vilka användare använder fastighetens tillgångar för att få ett värde och på vilket sätt? För att utforma den digitala plattformsmöjligheten kan följande fråga ställas: på vilket sätt kan värde skapas genom att använda digitala verktyg?

För att förtydliga resonemanget: hyresgäster använder fastigheter för att arbeta, bo och handla. Men de använder också fastigheter för att hämta paket, ha yogaklasser, bjuda hem pianolärare till sina barn, se film med vänner och så vidare. Vi pratar med andra ord om alla tjänster som de köper, som utförs i fastigheten – separat från deras hyra eller avgift.

Andra aktörer använder fastigheten för sina egna affärer: logistikbolag skickar paket och brev till fastigheten, parkeringsbolag hanterar uthyrning av parkeringsplatser, tjänstebolag vill leverera tjänster genom fastigheten till användarna – det vill säga hyresgäster eller boende. Med andra ord – lägg märke till alla som är i behov av



fastigheten och får ut ett värde av den som en del av deras leverans eller tjänst. Alla dessa leverantörer kan bli aktörer i en tvärsidig plattform, så länge man vet vilka aktörerna är och hur tillgången hjälper deras affär.

När dessa användarfall tas fram tydliggörs potentialen i en plattformmodell. Det utkristalliserar sig hur många och vilka användare som utnyttjar fastighetens tillgångar för att på olika sätt skapa värde.

Som fastighetsägare behöver man i detta sammanhang vara medveten om att en plattform är a) tillgång b) användare c) mekanism för att se möjligheterna i en plattformsorienterad modell.

För att exemplifiera resonemanget: bredbandsleverantörer och operatörer som tillhandahåller en fiber- eller bredbandskabel till fastigheter ansluter inte bara upp fastigheten, de skapar eller ”kpar” också en marknadspotential av bredbandstjänster till boende i fastigheten. Ur ett plattformsperspektiv är bredbandsleverantören användare på en sida av plattformen. De använder fastighetens tillgångar för att marknadsföra och sälja till användare (boende) på andra sidan plattformen. Samma förhållande gäller inom energi, hemservicejänster som leveranser och aktiviteter med mera.

Dessa plattformslikande affärsmoeller finns redan idag kopplade till fastighetsägarens tillgångar. De beskrivs dock ofta som tjänster på toppen av fastighetsägarens kärnverksamhet, som anges som boende eller kontor. I ett större perspektiv är detta värdefulla funktioner för hyresgästen, och fastighetsägaren har ingen direkt relation till dessa lager av tjänster eller värdet som de skapar. Detta innebär dock inte att fastigheten är en plattform utan snarare att den blivit plattformiserad. Fastighetsägaren har idag varken kontroll över eller kan skapa värde från processen. Detta är något med stor förändringspotential.

## Fastighetsbranschen har en position som digitala aktörer bara kan drömma om.

### Fastighetsägarnas tillgångar och möjligheter

Plattformsmöjligheten för fastighetsägare borde vid det här laget vara uppenbar. Så även att tredjepartsleverantörer redan idag drar fördel av dess funktioner. Detta genom att bygga affärsidéer som skapar tjänster kopplade till fastighetsägarens tillgångar, utan att inkludera fastighetsägaren i varken affärsmodell eller värdeström.

För att fastighetsägare ska kunna dra nytta av plattformsmöjligheten måste man kunna skilja mellan att bli involverad i ett plattformsorienterat tjänstelager och att addera tjänster till fastigheten – vilket i många fall ser likadant ut och ger samma resultat.

Ett exempel: ett städföretag säljer och levererar hemstädningstjänster till de boende på ett systematiskt sätt. De använder fastighetsägarens tillgång (fastighet) som marknadspats. Att som fastighetsägare enbart ta över denna tjänst själv – genom att direkt hyra egen personal eller indirekt återförsälja tjänsterna – är inte samma sak som en plattformsorienterad affärsmodell.

Plattformskonceptet möjliggör istället en tjänstförmedling – effektivt och oavsett skala, genom att ansluta användare via en central tillgång, inte genom själva tjänsteförmedlingen. Amazon skapar inte alla varor i sin webbutik, Apple tar inte fram apparna i iTunes, Google skapar inte webbplatserna som dyker upp på deras webbsida och Spotify skriver eller producerar inte all musik som finns tillgänglig i deras tjänst. Uber och Airbnb tillhandahåller i princip varken bilar eller rum. I alla dessa exempel är en viss tjänst faciliterad av plattformen och dess ägare, men de tillhandahåller den inte själva.

Det är viktigt att plattformen som helhet existerar på så vis att den erbjuder en hel marknadspats, och inte enbart riktar sig till en enskild fastighet eller ett enskilt bestånd. Att ha små egna plattformar skapar inget värde, då det stora värdet av en plattformmodell är att få tillgång till en stor total mängd användare (konsumenter och producenter), tillgångar och samordningsmekanism. Amazons plattform är inte enbart deras logistikkapacitet (tillgång) eller mekanismen (deras webbutik och kundhanteringssystem) eller mängden användare (försäljare och köpare) – det är summan av alla dessa i kombination.

Detta innebär att fastighetsägare kan och bör fokusera på hanteringen och kontrollen av sin huvudtillgång – den fysiska ytan – och alla de eventuella servicelager de vill och behöver leverera. Men inte enbart tjänste- och serviceleverantörerna utan vem som kan erbjuda intressanta tjänster till hyresgästerna och sedan integrera dessa tjänster för att skapa ett värdefullt innehåll till plattformen. Som ett integrerat servicelager av fastigheten. Detta kommer vi gå igenom mer i avsnittet om affärsmoellerna.

## Delade ytors roll i en ny ekonomi

Fastigheter besitter stora tillgångar med sin yta, platsen de finns på och självklart behovet av att använda ytor när man behöver arbeta, ha ett möte eller bo. Det är tillgången i affärsmodellen “Shared Spaces” och i att erbjuda space as a service. Vi ser redan nu företag som vill använda mindre ytor i syfte att driva pop up-butik, starta ett storkök som delas mellan olika matleveransföretag, etablera delade parkeringsplatser och så vidare.

Eftersom de flesta delningstjänsterna i den nya ekonomin samt människors on demand-behov ökar, sker en leverans från punkt a till punkt b. Nästan uteslutande befinner sig dessa punkter i eller vid en fastighet. Det kan vara en bostad, ett kontor, en restaurang eller galleria och så vidare. Fastighetens placering och yta spelar därför en avgörande roll i hur effektiv och flexibel en matleverans kan vara. Det är med andra ord viktigt att befinna sig nära sina användare. För en co-working eller co-livingoperatör är det till exempel viktigt att snabbt kunna komma dit med tunnelbana, men själva platsen är även en del av fastighetens värde. Att öppna en WeWork i Haninge Centrum med samma funktioner som i Urban Escape i centrala Stockholm genererar med andra ord inte samma attraktionskraft.

Saker ska hända här och nu – vårt on demand-behov ökar. Fastighetens placering och yta spelar en avgörande roll i hur effektiv och flexibel en tjänst kan vara. Det är med andra ord viktigt att befinna sig nära sina användare.

## Det unika värdet av tillgången “yta”

Många digitala tjänster som använder den nya internetekonomin har haft en affärsmodell som handlar om att styra demand-sidan genom att äga distributionen. Bolag som Airbnb, Uber och Netflix har alla affärsmodeller som gör andras integrerade tillgångar modulära. För att förtydliga: hotell har en integrerad del i sin värdekedja genom den fysiska tillgången i form av rum. Den modulära delen består av bokningsbara rum samt gäster. Airbnbs värdekedja och affärsmodell handlar om att ta den integrerade delen av hotellkedjor (fastigheter och rum) och göra den modulär. Detta betyder att Airbnb själva inte äger någon integrerad del av affärsmodellen utan snarare hanterar andras integrerade delar.

Men att använda internetekonomin som ny affärsmodell i fastighetsbranschen har inte varit lika lyckat. Detta för att bolag som använder fastighetsytor i sin affärsmodell har en fast integrerad del i form av lokalhyreskontrakt – som kostar pengar oavsett försäljningsgrad och användning av ytan. Man kan i fastighetsbranschen inte använda teknologi för att optimera tillgången (exempelvis som att för Uber optimera rutten för hur många bilar som behövs). Man skulle förvisso kunna använda teknologi för att optimera ytan för fler användare (mer om detta senare). Dock inte i samma utsträckning som till exempel Dropbox som minskar kostnader för datalagring med 30-40 procent årligen på grund av teknologins utveckling.



## Flexibla ytor en viktig framgångsfaktor

En fastighet består av olika lager som har förändrats i olika takt – där ytor, planlösningar och innehåll självklart förändrats snabbare än själva skalet och byggnadsstommen. Med den digitala utvecklingen ställs krav på att förändra innehållet snabbare. En byggnad som används som klädaffär ena veckan kommer kanske behöva omvandlas till café, pop up-store eller co-workingyta veckan efter.

Brukandet av data för att analysera, planera och optimera användningen av ytan har skapat ett mer flexibelt sätt att nyttja ytor i byggnader, vilket är en trend som fortsätter att dominera. Efterfrågan på denna kortfristiga tillgång av fastigheter har skapat företag som Appear Here. De tillhandahåller kortsiktiga uthyrningar av utrymmen till över 150.000 företag och har tillgång till över 10 miljoner kvadratmeter yta över hela världen. Här är enkel och flexibel tillgång till yta själva framgångsfaktorn. Samma trend ligger till grund för framgången för “yta som tjänst”-företag inom co-working och co-living, såsom WeWork, Common, The Collective, Second Home, Work.Life, Club Workspace och WeLive

## Lokaler som enkelt kan formas om

Många av de ovanstående trenderna ökar självklart nivån av osäkerhet kring framtida hyresgäster och deras krav. Flexibilitet är möjligt, men det kräver investeringar och att konstant göra förändringar stör dessutom arbetsmiljön. Detta ökar behovet av byggnader som kan utformas och byggas för att möjliggöra snabb och enkel anpassning, ombyggnad eller designbyte. Det kan exempelvis vara rum vars väggar går på skenor för att man enkelt ska kunna bygga upp olika miljöer baserade på dagens rumsbokningar.

# Spotify skapar inte själva musiken. Apple levererar inga appar. Samma tänk bör anammas av fastighetsägare.

Fastigheten har blivit plattformiserad snarare än en plattform.

Fastighetsägaren har idag varken kontroll över eller kan skapa värde från denna process. Detta är något med stor förändringspotential.

# Nya affärsmodellerna – Shared Spaces

●  
Situationer uppstår nu där tjänste- och servicebolag blir högre värderade och får mer betalt per kvadratmeter än själva fastighetsbolaget som äger tillgångarna. Detta får många fastighetsbolag att fundera på hur de blir innehållsleverantörer – så kallade ”business to consumer”-aktörer.

Fastighetsbranschen har tidigare varit en traditionell hårdvaru- och produktaffär. Man bygger eller förvärvar en tillgång och skapar sedan en trygg intäkt genom att hyra ut ytor till en fast kostnad per kvadratmeter med långa avtalstider. Att skapa mervärde av den levererade tjänsten eller produkten genom ett kombinerat tillgångs- och tjänsteutbud har vi bland annat sett Apple göra. Att enbart leverera mobiltelefonen som hårdvara skulle aldrig generera den tillväxt som Apple haft och har. I kombination av mjukvara såväl som hårdvara har de skapat ett tjänstelager på toppen av sina

tillgångar (telefon eller surfplatta) utan att själva behöva utveckla några appar.

Hyresgäster vill i framtiden få ut mycket mer av sina byggnader än bara ett tomt skal. Det kan handla om alltifrån digitala lager som ger information om vad som finns i fastigheten till insikter om hur människor arbetar på ett kontor och data om kundresan i butiker och köpcentrum.

Med andra ord kommer tjänsterna från fastighetsägaren att vara lika viktiga som själva ytorna.

För att enklare förstå förändringen branschen är inne i brukar vi jämföra den med bilindustrin. De har gått från att prata om att sälja bilar till att prata om mobilitet och fokuserar mycket på olika affärsmodeller som exempelvis ”transport som tjänst”. Detta kan man



se hos exempelvis Sunfleet och DriveNow. När deras produkt blir så digitalt utvecklad att den kan köra av sig själv, kommer även produktens design att omvandlas. Behöver det verkligen vara en klassisk bil som kör runt – kan det inte vara en butik, ett hotellrum eller något annat?

Fordonsbranschen inser också att efterfrågan på flexibla lösningar för oss som individer ökar, där vi idag kan välja mellan kollektivtrafik, cykel, scooter och hyrbilar genom olika digitala gränssnitt som exempelvis en app. Detta gör att flera fordonstillverkare idag även tittar på att lansera egna scooters eller mobilitetsplattformar som knyter ihop flera resealternativ för dig som individ.

Det fordonbranschen har behövt göra är att utveckla sin produkt (bilen), innehållet de erbjuder (fordonet, det digitala lagret av appar, tjänster runt transporten och självklart ett nytt marknadsföringstänk för att med varumärket nå ut till konsumenter och företag via nya kanaler) samt vilken affärsmodell de ska ha.

Så hur ser förändringen ut i fastighetsbranschen, eller snarare – hur skulle den kunna se ut? I vårt resonemang använder vi professor Kotlers marknadsföringsteori, ”De fyra P:na”, efter nyckelbegreppen ”Product, Price, Place och Promotion” och delar upp det i tre olika delar – produkten, målgruppsanpassning och affärsmodellen.

Att enbart leverera mobiltelefonen som hårdvara hade inte räckt för Apple. Istället har de skapat ett tjänstelager på toppen av sina tillgångar, utan att själva behöva utveckla några appar.

## Produktförändringen – från yta till innehåll

Produkten “fastighet och kontor” kommer alltid att förändras arkitekturmässigt med bland annat stil och materialval, precis som bilindustrin kommer skapa nya modeller av bilen. Det perspektivet lämnar vi och fokuserar istället på hur olika produktpaketeringar kommer att kunna se ut i framtiden. Vi ser att fastighetsägare har olika modeller att erbjuda

1

### SPACE AS A SERVICE

där fastighetsägaren erbjuder en lokalyta så att en annan operatör eller hyresgäst kan göra egna anpassningar och omvandla ytan till arbetsplatser.

2

### OFFICE AS A SERVICE

där fastighetsägaren kan paketera en kontorslösning med en kontorsinfrastruktur inklusive möbler och inredning samt eventuellt teknisk infrastruktur som passage, larm, bokningssystem och presentationsteknik.

3

### WORKPLACE AS A SERVICE

där fastighetsägaren kan addera tjänster som städning, receptionister, event, mat och så vidare.

Fastighetsägare besitter en stor del av tillgången (platsen, byggnaden och ytorna) i affärsmodellerna runt office as a service, space as a service och co-workingpaketeringar. Eftersom de redan har dessa tillgångar kan de istället se över hur de kan addera ytterligare lager till sin tjänst och hitta potentiella samarbetspartners.

I en artikel i Financial Times säger Regus/IWC att det inte finns någon marginal för att erbjuda enbart kontorsplatsen som en tjänst, utan att man nu måste addera nästa lager.

### Målgruppsanpassningen – vem är kunden och vad har hen för behov

I avsnittet “Fastighetsägarens roll och transformation” beskriver vi värdet av tillgången och att fastighetsägare har möjligheten att lösa behov för både befintliga enterprise-kunder, för de nya fasta eller rörliga bolagen (små och medelstora), samt för scale up-bolagen med flexibel affär (bredd och djup) och värde (kurerat innehåll).

De flesta företag söker idag inte bara ett kontor utan en lösning för att attrahera rätt människor, få dem att trivas samt utveckla dem. Detta är viktigt både för det stora och det lilla företaget, då individerna och företaget delar samma behov.

Vi måste alltså förstå att de nya målgrupperna söker olika typer av innehåll – inte bara platser.

- **Varumärket i platsen och arbetsplatsen** – att co-workingaktörer blivit populära har inte enbart med flexibiliteten att göra utan handlar också om platsen och varumärket. De har blivit starka varumärken som de flesta känner till – inte bara den som står för förhandling av lokalkontraktet.
- **Arkitektur och design som differentiering** – mycket tyder på att arkitektur och design är väldigt viktigt i val av kontor. Priser som ”Årets kontor” visar tydligt att man vill trivas i lokalerna. Här gäller samma princip som vid en hotellvistelse.

- **Space + service** – det är viktigt att kunna hantera olika tilläggstjänster eller bekvämlighetstjänster som förväntas i kontorsmiljö. Det går att se liknande tjänster som på hotell och konferens. Där handlar det dock främst om hur man sparar tid och pengar genom att se fastigheten som en marknadsplats, vilket kan ge skalfördelar.
- **Digitalt lager** – det digitala lagret handlar om att hantera tjänster och funktioner i fastigheter med olika gränssnitt som gör det möjligt för användarna att enkelt använda utrymmen sömlöst. Det handlar därtill om att hjälpa dem med information kring hur de får tag i dessa tjänster samt hur de kan hitta andra hyresgäster eller medlemmar att nätverka med.

En av de viktigaste bitarna när ovanstående väl fungerar är att över tid också säkerställa att arbetsmiljön uppfyller alla viktiga kriterier. Den innebär bra komfort (luft, kyla, ljud och ljus) samt en miljö där man känner sig produktiv (med möjlighet att sitta avskilt, tillgång till mötesrum och rörelse). Det ska också finnas möjlighet att nätverka med andra. Sen måste man även säkerställa att alla hygienfaktorer fungerar; skrivare, videoprojektorer, ljud, kaffemaskiner, toaletter och så vidare.

# Nya målgrupper söker olika typer av innehåll och mervärden – det handlar om mer än lokal och kvadratmeter.



## Affärsmodellförändringen – vi rör oss mot att erbjuda en tjänst

De flesta företag söker idag flexibilitet och bekymmersfrihet. Att köpa kontor eller arbetsplatser som en tjänst har därför blivit alltmer populärt för företag som befinner sig i tillväxt eller har en rörlig arbetskraft. En del väljer exempelvis att ha eget kontor i kombination med flexibla kontrakt.

De olika prismodeller som finns idag är totalhyra, medlemskap per anställd eller att betala vid användning, vilket gör att man kan paketera lösningar utifrån kundens skiftande behov. När man adderar prismodell eller affärsmodell till produkt och paketering så ställs man inför olika val – och häri ligger affärsmodellförändringen.

- **Ska man göra det själv?**
- **Ska man göra delar av det tillsammans med andra aktörer?**
- **Ska man överlåta allt till ett varumärke som är lämpat att hantera det?**

Vissa svenska fastighetsägare erbjuder alla tre i kombination, andra satsar på alternativ ett och två och några väljer att erbjuda alternativ två och tre.

Det blir nu allt vanligare att en aktör eller operatör hjälper fastighetsägarna med att erbjuda office as a service. Detta innebär att de på själva lokalytan kan addera innehållet för hur kontoret ska se ut samt det tekniska lagret som säkerställer att tekniken fungerar. Ofta sker dessa samarbeten med aktörer som fastighetsägarna har starkt partnerskap med eller till och med ägarskap i.

Därefter kan fastighetsägaren hantera det digitala lagret och bestämma vilken affärsmodell som ska användas, samt välja varumärke att samarbeta med. Detta innebär

till stor del att fastighetsägaren på den större delen av sin yta kan möta en högre flexibilitet. En del av ytan kommer troligtvis att erbjudas tillsammans med en global eller nationell co-workingaktör. Oavsett bestånd hanterar fastighetsägaren genomgående en och samma tekniska infrastruktur, inklusive digitalt gränssnitt. Detta gäller även tjänsterna som mäklas in i byggnaden. Allt fungerar med andra ord precis som för en plattformsaktör.

Vi hör även hur olika generationer söker olika slags utrymmen, uttryck och möjlighet till interaktion på en arbetsplats. För att skapa förtroende och intresse står det med andra ord klart att fastighetsägare behöver vara både flexibla och lyhörda. En generation eller människotyp uppskattar det öppna kontorslandskapet, en annan vill ha eget kontor och en tredje är mest bekväm i ett bås.

Att köpa kontor som tjänst blir alltmer populärt för företag som befinner sig i tillväxt eller har en rörlig arbetskraft.

## Värdet av tech i Shared Spaces

Bolag som använder tech i traditionella branscher gör det ofta för att öka värdet eller få medial spridning snarare än att skapa ett konkret värde. Så – finns det något värde för fastighetsägare och operatörer av delade ytor att använda teknologier? Den mediala bilden av till exempel WeWork handlar såklart om att de är ett techbolag mer än ett fastighetsbolag, men värdet de av teknologier som de faktiskt erbjuder pratas det inte så mycket om.

Hos exempelvis Airbnb ligger bolagets hela värde i själva teknologiplattformen, då de driver hur både fastighetsbranschen och hotellindustrin kommer att förändras. Man kan nu köpa rum on demand via en marknadsplats. Airbnbs produkt erbjuder de som hyr ut prisexempel på uthyrningssummor och levererar verktyg för att publicera själva annonsen. Fastighetsägare kan enkelt tjäna pengar på sina tillgångar samtidigt som konsumenter i behov av ett rum enkelt kan hitta förslag, jämföra utbud och på så sätt driva en konkurrens.

På sikt är det troligt att denna modell slår ut behovet av co-workingoperatörer – som om Airbnb exempelvis skulle erbjuda möjligheten att dela tomma mötesrum, kontorsplatser eller parkeringsplatser. Rollen som “mellanhand” försvinner.

**Som operatör idag finns det dock några värden som teknik skapar:**

- Investering i teknologi för att skapa ett färdigt kontor är inbakat i själva tjänsten. Co-workingaktören tar en del av kostnaderna som ett traditionellt företag måste investera i sina kontor så som larm, passagesystem, AV-teknik, konferens, nätverk, skrivare och så vidare.



- Teknologi kan skapa större insikter i hur man kan använda ytorna på bästa sätt – och på så sätt optimera dem och maximera intäkterna. Oanvända ytor eller tomma mötesrum kan omvandlas till nya intäkter – har man exempelvis sålt fler abonnemang än vad som dagligen används så borde man kunna “överboka” lediga ytor med fler medlemskap.
- Teknologi förenklar hantering av tjänster samt gränssnittet till användarna på marknadsplatsen – man säkrar gränssnittet mellan köp- och handelsplatsen.

För att erbjuda innehållstjänster till hyresgästerna, samt flexibla ytor och ”yta som tjänst” krävs att man som fastighetsägare kan hantera och arbeta med data. Man behöver kunna skaffa sig och skapa information om sina fastigheters ytor och hur de används. Detta för att optimera och effektivisera driften, men även för att kunna ge sina hyresgäster bättre information. Informationen kan gälla allt ifrån förslag till förbättringar på kontorsytan, till energistatistik eller kundresan till och inne i en butik.

En stor skillnad mellan en traditionell aktör och en “techaktör” är förmågan att i större utsträckning använda digitala verktyg. Dessa kan snabbt generera databaserade beslut och insikter och ger helt nya möjligheter att både samla in stora datamängder och testa teorier på ett helt nytt sätt.

På WeWorks datalabb använder de över 1000 anställda insikter från bolagets 600 kontor för att utveckla sina affärsområden – som att designa och inreda framtidens arbetsplatser på Amazon, IBM och Salesforces huvudkontor. Inget vanligt co-workinghotell med andra ord.

De digitala verktygen kan därför ses som ett sätt att effektivisera sin verksamhet i att arbeta med tjänster samt optimera fastigheten för att skapa en bättre produkt och innehåll.

Trots att byggnader är utformade och organiserade på olika sätt innehåller varje kommersiell byggnad en rad liknande element. Kontorsfastigheter har ytor i form av kontor, lounge, toaletter, kök och mötesplatser som konferensrum eller öppna ytor. Dessa gemensamma förhållanden skapar möjligheter för att kunna testa olika lösningar utifrån människans behov i en arbetsmiljö. Man kan till exempel testa om telefonkabiner minskar störande ljudupplevelser, om långbord i matsalen skapar bättre gemenskap än många små bord, och hur det perfekta mötes- eller konferensrummet ser ut.

Hur utformar man till exempel bäst ett rum för 12 personer, och vad krävs i mötesrum för 100 deltagare? Ofta planerar man att ett rum avsett för fyra personer kommer fyllas med just fyra individer och så vidare. Däremot har man i mätningar kunnat se att ett genomsnittligt möte ofta involverar två till tre personer, oavsett rummets kapacitet. Vissa föredrar att mötas i större rum även om de är ett färre antal personer, vilket kan leda till att de som behöver ett större rum kan bli utan på grund av bristande ytkapacitet.

Ska man som fastighetsägare gå mot att bli en innehållsleverantör behöver man i högre utsträckning förstå hur ytorna i fastigheten används. Med rätt verktyg kan man förbättra och effektivisera ytanvändningen utan att i negativ bemärkelse påverka upplevelsen för hyresgästerna.

## Att utöka fastighetens värde – om service och extratjänster

När man går från att leverera en lokal till en paketerad tjänst så bör man även fundera över vilket värde detta skapar i form av service och innehåll. Att erbjuda kontorsplats, mötesrum, kaffe och Wifi är en lika grundläggande leverans som att i egenskap av hotell erbjuda en säng.

Så hur utökar man produktens värde? En del bolag benämner sig som något mer än bara en co-workingspace. NeueHouse är ett exempel på detta. De utger sig snarare för att jobba med gästfrihet och dessutom tillhandahålla sina medlemmar en arbetsplats. Ett annat liknande exempel är Soho House där både gym och andra kringtjänster ingår i avtalet.

I grunden handlar det i ett co-workingkoncept om att undersöka hur mycket man kan tjäna utöver enbart lokalhyran. Vilka andra tjänster och produkter betalar kunderna idag för som fastighetsägaren istället kan erbjuda? Många aktörer adderar dessutom ett lager ovanpå konsumentens ursprungliga behov av tjänster. Om man i dagsläget betalar 700 kronor i månaden för ett medlemskap på SATS, varför inte inkludera en gymfunktion i kontorsmedlemskapet för en extra summa?

Många säger sig redan göra detta idag – men få kan leverera det i verkligheten. Den sömlösa fysiska upplevelsen är på många sätt svårare att uppnå än den digitala motsvarigheten. Här behövs en ”prop tech”-plattform som gör det möjligt för fastighetsägaren att enklare leverera både unika och friktionsfria koncept. Den ultimata lösningen skulle till exempel kunna vara att via en app boka en plats eller ett rum och därefter få omedelbar tillgång till byggnaden så snart betalningen är gjord.



# Fördelarna med co-workingkonceptet

●  
 “Köp ett medlemskap på WeWork – få gratis Wifi och kaffe” eller “köp en kaffe och få gratis Wifi och arbetsplats på Starbucks”. Co-working har i sitt varumärke både en marknadsföringsdel och en affärsdel. I detta avsnitt går vi igenom modellerna inom co-working, som på många sätt påminner om hur hotellbranschen jobbar; från stora kedjor till små nischade boutiquehotell.

Även om allt fler fastighetsbolag och fastighetsutvecklare tar fram egna koncept inom co-working, ser vi detta som en egen affär där co-workingoperatörsmodellen är den vi utgår från.

Co-working innebär som bekant att flera företag delar på en kontorsyta. Istället för hyreskontrakt tecknar företagen medlemskap för att få tillgång till ytans arbetsplatser. Idén med co-working växte ursprungligen fram som ett svar på det behov som små företag, frilansare och startups i många fall visat sig ha av billiga

och flexibla arbetsplatser i centrala lägen i stora städer. Utvecklingen som nu sker i fastighetsbranschen är att yta går från att vara en produkt till att bli en tjänst. Det leder i sin tur till allt kortare uthyrningar. Det finns dessutom goda möjligheter att öka värdet genom att addera produkter och tjänster och anpassa ytan efter målgruppen.

En fördel med dessa miljöer är att de uppmuntrar till möten, samarbeten och kunskapsutbyte mellan personer från olika branscher och med olika bakgrund. Detta ger medlemmarna möjlighet att ta hjälp av varandra och på så sätt snabbare finna lösningar än om de agerat på egen hand.

Co-workingaktörer arrangerar även aktiviteter som föreläsningar eller after work för att skapa mötesplatser och stimulera till utbyten medlemmar emellan. Till skillnad från ett traditionellt kontor behöver medlemmarna inte teckna långa hyreskontrakt

65,3

procent av alla nya kontor som öppnas består av nya “brands”.

37,4

procent består av redan etablerade aktörer som öppnar upp nya kontor.

med långa uppsägningstider. Det vanligaste är ett medlemskap på månadsbasis, men det finns även möjlighet att teckna dagspass hos vissa aktörer. Medlemskapet ger företaget tillgång till möblerade arbetsplatser dygnet runt samt trådlöst nätverk, kaffemaskin, skrivare och möjligheter till utbyte med andra medlemmar.

En medlem behöver alltså inte investera i anpassning av kontorsplatser, möbler och teknisk infrastruktur. Tiden ett företag behöver ägna åt praktiska frågor kopplade till kontoret minimeras på så sätt. Samtidigt är det enkelt för ett företag att skala upp eller ner på sitt medlemskap, beroende på utvecklingen. Co-working skiljer sig även från de kontorshotell som finns idag där hyresgästen vanligtvis äger en fast plats och där kontrakten sträcker sig över en längre tid.

En co-workingarbetsplats kan erbjuda ett eget, privat kontorsutrymme för det företag som önskar det. Men här finns framförallt flexibla lösningar med öppna kontorslandskap, lounger för mer avslappnade arbetsplatser och gemensamma ytor som lunch- och fikarum, samt bokningsbara mötesrum och rum för konferenser. Vanligt är även att co-workingaktören erbjuder en bemannad reception under kontorstid. Som medlem hos en större aktör får du ofta även tillgång till samtliga kontor som företaget tillhandahåller, vilket innebär ytterligare flexibilitet.

### Co-workingmarknaden – en entreprenörstätt skara

Det finns cirka 20 000 co-workingkontor runt om i världen. Från 2015 har co-workingmarknaden ökat med nästan 2600 nya kontor varje år. Detta kommer knappast som en överraskning när man tittar på WeWork som under samma period öppnat nästan 400 kontor. De senaste åren har nästan hälften av alla nyöppnade kontor legat i USA.

Från toppnoteringen 2018 spår nu Coworkingresources.org att det kommer ske en minskning av nya kontor. En del av denna utveckling kan förklaras med att WeWork nu har som ambition att stanna i sin tillväxt för att på så sätt skapa positivt kassaflöde. Många källor vi pratat med tror dessutom att flera kontor kommer att läggas ner på grund av svårigheter att skapa lönsamhet. Dåliga kontrakt, sämre beläggningsgrader än beräknat och ständiga flöden av nya aktörer lockar många med sina flexibla valmöjligheter.

Det intressanta med co-workingmarknaden är att nästan 65,3 procent av alla nya kontor som öppnas är ett helt nytt "brand", medan bara 34,7 procent består av redan etablerade aktörer som öppnar upp nya kontor. Med andra ord drivs tillväxten av entreprenörer som hoppar på denna trend för att möta en efterfrågan – troligen lokalt av flexibla lösningar. **En trend man säkert kan se inom café och restaurangnäringen, att många startar nischade affärer mer än globala affärer....**

# Yta går från att vara en produkt till att bli en tjänst.

Airbnbs arbets sätt kommer kanske på sikt att slå ut behovet av en co-workingoperatör. Om plattformen ger möjligheten att dela tomma mötesrum, kontorsplatser eller parkeringsplatser försvinner rollen som “mellanhand”.

# Shared Kitchen – nya restauranglösningar växer fram

● Både fastighetsbranschen och städerna i stort möter nu allt fler modeller av delade ytor eller ytor som tjänst där både arbetsplatser och boenden ingår i begrepp som co-working och co-living.

En annan växande trend är “shared kitchen”, “ghost kitchen” eller ”co-kitchen”, som i de amerikanska och kinesiska storstäderna växer för att möta efterfrågan på matleveranser från exempelvis Uber Eats, Foodora och Doordash.

Under de senaste två åren har delade restaurangkök dykt upp i amerikanska och kinesiska städer för att tillgodose ländernas snabbt växande och förändrade livsmedelsindustrier. Enligt uppskattningar finns det för närvarande över 200 co-kitchens i kinesiska städer. Befintliga restauranger är inte optimalt riggade för att hantera de ökade matbeställningarna online för take away där användaren önskar snabba leveranser. En av orsakerna till de i antalet ökande co-kitchenlösningarna är att det fysiska utrymmet för att laga egen mat blir allt dyrare och att större

delen av restaurangers intäkter genereras från matleveranser. Genom att gå med i ett co-kitchen sparar restaurangägaren kostnader för att driva sitt eget kök. Man sparar tiden som krävs för att få igång ett kök och ökar sin marginal genom att enbart tjäna pengar på matleveranser.

Den snabba urbaniseringen har lett till en högre befolkningstäthet och ett ökat antal kontorsarbetare i städerna, som letar efter snabba, billiga och bekväma matalternativ. Många mindre restauranger förlitar sig helt på matleveranser för att uppnå lönsamhet, vilket gör att de är helt beroende av matleveransplattformar.

Co-kitchen är direkt kopplat till livsmedelsleveransindustrin och specifikt matleveransplattformarna. Så länge matleveransbeställningar ökar, kommer också behovet av co-kitchens att öka. Tillväxten kommer dock att vara någorlunda horisontell — det vill säga att leveransplattformarna och deras matleverantörer alltid kommer att kräva sin del av vinsten.



En annan utveckling som detta bidrar till är troligtvis att allt eftersom matleveranser ökar, kommer kunder i större utsträckning sluta besöka snabbmatsrestauranger och istället fokusera på upplevelser när man går ut och äter. Det vill säga bra mat, en trevlig miljö och hög service blir förutsättningarna för överlevnad och nyckeln till framgång — vilket är bra för kunderna då den övergripande kvalitén kommer att öka. Samtidigt kommer detta att göra det svårt för det mellersta segmentet av restauranger att överleva.

Denna trend kommer med stor sannolikhet att ställa större krav på fastighetsägare som måste höja kraven på vilka restauranger som öppnas i fastigheterna. Dessa delade kök kommer också ha allt större behov att vara nära kunderna för snabba matleveranser av varm mat. Bolaget Zulu har en lösning på detta. De har byggt upp matfabriker i storstäder, som erbjuder en plattform för restauranger att hyra ett kök i fastigheter byggda endast för matleveranser. Snabbmatsleveranser har ökat med 200 procent i USA de senaste åren och varje månad görs över 1 miljon leveranser bara genom Uber Eats. Ett annat bolag är Kinas ledande operatör av co-kitchen, Panda Selected. Företaget tillhandahåller en helhetslösning för övergången från restaurang till matleveranser. Idag hanterar de över 500 varumärken varav 70 procent av dem finns över hela Kina. De har lyckats hitta billiga ytor samt hyreskontrakt och tar betalt genom en startavgift och en månadshyra. Deras affärsmodell bygger på att ha låga vakansgrader i sina kök. Panda Kitchen öppnar även upp allt fler ställen i köpcentrum där du kan beställa mat via en app, och sedan hämta den i en food court.

## Finskurna affärsmodeller gynnar branschen

De flesta beställningar som behandlas i det delade köket är avsett för kunder som beställer leverans. Genom att arbeta i delade kök minimerar restauranger sina personalkostnader. Inga servitörer behövs och gemensam köksutrustning skär ner på kostnaderna. Den delade köksmodellen går med vinst när intäkterna per kvadratmeter överstiger att driva en renodlad restaurang. Restauranger kommer att behöva anpassa sin meny till produktionen av mat som kan produceras snabbt och lämpar sig för leverans, exempelvis dumplings, nudlar och sushi.

De två vanligaste affärsmodellerna är:

“**Hyresvärdmodell**” – en operatör hyr ut och omvandlar ett utrymme till ett industrikök och hyr ut enskilda köksstationer till mat- och dryckesvarumärken. Dessutom debiterar operatörerna en engångsavgift för inflyttning, liksom en månatlig förvaltningsavgift för att tillhandahålla tjänster som upphandling av matlagningsmaterial, platsunderhåll och juridiskt samråd. Utrymmet fungerar både som en produktionsbas för leverans och en food court.

“**Central Kitchen Model**” – en operatör förvandlar och hyr ut ett utrymme till ett industriellt kök och anställer ett team av kockar. Operatören förhandlar sedan med mat- och dryckesvarumärken om rätten att tillverka och sälja deras livsmedel — framför allt på marknader där dessa varumärken inte når ut på egen hand. Ett centralt kök producerar alltså mat för flera varumärken, men endast för leverans.

Tänk om skolkök gjordes om till att även fungera som matleveranskök. Barnen skulle få bättre och mer varierad skolmat – och skolan skulle få nya intäkter i form av hyra.

## Hur ser framtiden ut?

Det är lätt att fascineras av Kinas marknad med en hög digital mognad och ett välsort maskineri när det gäller leveranser och e-handel. Men med tanke på den ökade co-workingtrenden där allt fler större aktörer gör stora finansieringar i co-kitchen både i USA och Kina, är sannolikheten hög att konceptet även snart kommer till Sverige. Fastighetsägare bör alltså fundera på vem som kan erbjuda en co-kitchenlösning för att tillhandahålla tjänsten med snabba matleveranser till kontor och boende i närheten.

En annan relevant fråga att ställa sig är hur vi på ett bättre sätt kan använda ytor och funktioner i fastigheten. Om skolkök gjordes om till att även vara matleveranskök så skulle barnen i skolan få bättre och mer varierad mat samtidigt som skolan kan få nya intäkter i form av hyra. Det här är bara ett av många exempel på vinsterna med dessa former av lösningar.

# Framtidens nyckelbegrepp: Space on Demand



När vi vet att det är låga vakanser på kontor och även låg beläggingsgrad så måste vi investera för att få ett mer effektivt nyttjande av våra lokaler. Det borde vara en självklarhet för fastighetsbranschen att i sitt hållbarhetsarbete erbjuda hyresgäster och företag att dela med sig av sina oanvända resurser till andra i fastigheten eller i staden.

Fastighetsbranschen kan lösa en del av detta genom att använda internet- och delningsekonomi på samma sätt som man gjort i transportindustrin. Där har man omvandlat erbjudandet till flexibla transportlösningar genom att dela sina tillgångar i form av bilar, cyklar och sparkcyklar. Kunden bokar tid och betalar bara för det hen behöver. Inget abonnemang eller fysiskt hyrbilskontor behövs. Allt sker direkt via en app där användaren utifrån sitt behov kan hitta rätt fordon i närheten.

Målgruppen består av användare med ett större behov av flexibilitet och on demand-tjänster. De vill varken engagera sig i medlemskap eller månadsabonnemang.

I fastighetsbranschen bör man alltså adressera de användare som idag väljer att använda affärsmodellen ”köp en fika och arbeta gratis på vårt café”.

Här är fyra förhållningssätt för fastighetsägaren som ser potentialen.



## 1 SE FASTIGHETEN SOM EN PRODUKT MED MASSOR AV TILLGÅNGAR

Våra fastigheter består idag av tillgångar i form av lokaler, parkeringsplatser, ytor på tak, kontor, mötesrum och toaletter. Detta är i många fall tillgångar som folk vill nyttja, antingen genom att hyra dem för återkommande behov eller komma åt funktionen vid behov.



2

**HITTA DEN OUTNYTTJADE POTENTIALEN**

Vi måste göra mätningar för att veta vilka lokaler, mötesrum, parkeringsplatser eller kontorsplatser som inte används och när. Detta kan göras med sensorer, men även via bokningssystem. Obokade resurser i fastigheten kan delas med andra hela dygnet eller under vissa tidsperioder – exempelvis varje eftermiddag från klockan 15.00 fram till midnatt.

3

**INVESTERA I INFRASTRUKTUR FÖR ATT ÖPPNA UPP FASTIGHETERNA**

Vi måste med digital teknik möjliggöra att våra fastigheter är tillgängliga för att bokas samt att sömlöst få tillgång att komma in i dem utan att behöva använda fysiska nycklar. Detta innebär att fastighetsägare måste ta ägarskap över den infrastruktur som hanterar passage in i fastigheten och in i lokalerna – ända in i mötesrummen. Man behöver verktyg som Accessy, som kan administrera rättigheter och behörigheter, men även kunna delegera ansvaret helt digitalt.

4

**ÖPPNA UPP FÖR INNOVATIVA BOLAG SOM VILL ANVÄNDA OUTNYTTJAD YTA**

Öppna upp för innovativa bolag som vill använda denna outnyttjade yta för att bygga nytt innehåll och mäkla den till nya kundgrupper. Det finns idag massor av bolag som bygger delningstjänster i appar för att boka parkeringsplatser, kontor, mötesrum, tvättstugor och så vidare. Dessa måste finnas kvar. Genom digital accessplattform kan man dock via öppna API integrera dessa appar så att de hanterar marknaden och kundrelationen. Istället för att bygga en marknadsplats som Bytbil.se ska man tänka enligt konceptet Uber. Uber har en marknadsplats, men ingen ”publicerar” varje bil och transport manuellt.

# Fastighetsägare behöver dela tillgångar digitalt, men även fundera på hur mycket av innehållet man vill investera i och ta ansvar för.

Att se potentialen i vår tillgång – att det vi har byggt är en viktig del i många affärsmodeller och tjänster – är avgörande. För fastighetsägare handlar det om att kunna dela dessa tillgångar digitalt, men även fundera på hur mycket av innehållet man vill investera i och ta ansvar för. Vilka mellanhänder behöver man, och hur skapar man innovation och en relevant marknad på denna tomma och outnyttjade tillgång?

Om man är övertygad om att cirkulär ekonomi är viktig för hållbarhetsarbetet och framtiden kan man fundera på hur internetekonomin i andra branscher möjliggör detta arbete i vår bransch. Kopplat till detta kan man även analysera vilka konsekvenser det kan innebära.

# Slutsats – vem blir vinnaren i New Real Estate?



För att sammanfatta rapportens olika delar och komma med en slutsats kan vi konstatera att fastighetsbranschens transformation är tydlig, även så de nya rollerna samt deras affärsmodell. Vi har utifrån vår kunskap inom internetekonomin och andra branschtransformationer tagit fram en hypotes om fastighetsbranschens förändringar. Vi hoppas att rapporten gett en del svar, men vi vet att den även väcker nya frågor. Som den mest väsentliga – vad blir New Real Estate?

Om Alibaba och Amazon som ledande inom New Retail hanterar infrastrukturen för att erbjuda varumärken och handel enligt konceptet retail as a service, vem kommer då göra det inom fastighetsbranschen? Kan techbolagen ta denna roll för att hantera den digitala infrastrukturen ovanför den fysiska tillgången? Tar de då den roll som

fastighetsägarna vill ta? Eller kommer fastighetsbolag i större utsträckning formas till techbolag som kan hantera den digitala infrastrukturen utöver sin tillgång?

Om Old Real Estate innebär att tillhandahålla lokalyta, så är New Real Estate marknaden där arbetsplats, boende och handel erbjuds som en tjänst. Ett koncept där affärsmodellen i större utsträckning innebär on demand än 10-årsavtal. Vem blir då aktören som står för detta erbjudande?

Vi tror att Shared Spaces i grunden bygger på att tillgången – det vill säga ytan i sin fysiska form – aldrig kan bli disrupterad. Däremot kan värdet för ytan skifta när prismodellen och affärslogiken förändras. Tesen bygger på att våra ytor kommer bli alltmer efterfrågade samtidigt som de inte längre har samma värde som de haft historiskt.





# New Real Estate: en marknad där arbetsplats, boende och handel erbjuds som tjänst.

Det är inom denna tes vi pratar om den ökade efterfrågan av space on demand – där kunder kan komma att efterfråga mötesrum eller arbetsplats per timme, en parkeringsplats eller varför inte rum för e-sporttävlingar. Målgruppen består av alla de människor som har ett behov av on demand-funktioner vid en fysisk plats vid ett givet tillfälle snarare än löpande abonnemang och medlemskap.

Detta innebär inte att företag upphör att hyra kontor eller att co-working försvinner. Resultatet blir snarare en mer differentierad portfölj och paketering, riktad till en flexibel målgrupp.

Och det är just denna marknadsandel som slaget kommer att handla om – där vinnaren av New Real Estate blir den aktör med högsta antalet användare och som dessutom styr demand-sidan mer än supply-sidan. Även om det finns billigare och bättre e-handelslösningar än Amazon och Alibaba så äger de idag kundresan och distributionen – vilket gör att de också kan påverka priserna, och därmed optimera dem åt sina kunder.

Här gäller det som tillgångsägare att hantera tjänsterna innan man blir optimerad. Ingen fastighetsägare vill hamna i en sits som påminner om hotellen i förhållande till Hotels.com, som tar en större marginal mellan hotellkedjorna och kunden medan intäkterna per kvadratmeter minskar.

Vi ser en enorm outnyttjad potential i den tillgång som 100.000-tals kvadratmeter outhyrda lokaler innebär – och i de miljontals kvadratmeter som hyrts ut men inte används. Det är bara för fastighetsägarna att kliva in.

