HÖGSKOLAN
I GÄVLE
Institutionen för ekonomi

Titel:	*Myndighetscentret – En kvalitativ studie av myndigheters lokalbehov och en utveckling av ett kontorshotellskoncept*
Författare:	*Kristofer Magnusson*
Kurspoäng:	*15 högskolepoäng*
Kursnivå:	*Kandidatkurs (C-nivå)*

Examensarbete

i ämnet företagsekonomi

Förord

Det här arbetet är det avslutande momentet på Ekonomi- och fastighetsteknikprogrammet på Högskolan i Gävle. Arbetet har utförts på Institutionen för ekonomi och i samarbete med Statens fastighetsverk.

Jag vill framförallt tacka Statens fastighetsverk som har gjort detta arbete möjligt med sitt stöd i form av resurser, arbetsplats, kunskap och trevliga medarbetare. Jag vill även rikta ett tack till min handledare Tommy Gerdemark och alla människor som har ställt upp på att bli intervjuade.

Kristofer Magnusson

Stockholm 2008-05-28

Abstract

Title: The Authority centre – A qualitative study of the governmental authority's need of premises and a development of a office hotel concept
Level: Final assignment for Bachelor Degree in Business Administration
Author: Kristofer Magnusson
Supervisor: Tommy Gerdemark
Date: 2008 – June

Aim: This paper aims to produce a serviced office concept adjusted to Statens fastighetsverk. The concept will make SFV:s properties more attractive for renting.

Method: Information has been collected from interviews with 13 different serviced office companies, one serviced office agent and eleven government authorities. Also litterateur, reports and internet have been used in gathering information.
I will use following questions:

- How is the serviced office concept designed?
- Which customer segment should SFV direct to and what need does the segment have?
- How shall a marketing plan look like for the concept?
- How should a concept designed for SFV look like?

Result & Conclusions: Serviced office space is a company that letting functional workspace with access to shared facilities e.g. reception, office machines, internet, phone and more. Serviced offices have one distinguishing feature, very flexible let agreements. In this paper my conclusion is that government authorities are a suitable customer for suggested concept, especially government authorities with head quarters outside the Stockholm region. They have to be present in Stockholm with either employees that perform work from distant and have the need of coordinated workspace or commute workers that have the need of mobile workspace and meeting rooms. SFV can meet this need with suggested concept and to simplify I named the concept Myndighetscentret. The concept is developed on the basis of to the needs of government authorities and it's divided in two parts, one part with conference and one with letting of workspace. The workspace area has different types of workstation to match the different needs of the customer.

- Mobile workspace suited for customers with temporary need of workspace.
- Cell office of different sizes suited for customers with permanently need of workspace.

I believe that governmental authorities can benefit from this concept and be seemed as innovative thinking of SFV and a will of develop their property. I also believe SFV:s properties with many cell offices are suited to this concept because of the secrecy between governmental authorities.

Suggestions for future research: It would be interesting to do a quantitative research of the governmental authorities' exact needs and how big it is. Also research Swedish serviced office market and the future of it would be interesting.

Contribution of the thesis: In this report I have shown that governmental authorities in Sweden have a need for variant types of workspace in Stockholm and developed a concept for SFV to meet this need.

Key words: Serviced office, governmental authorities, flexibility, efficiency, core service, statens fastighetsverk.

Abstract

Titel: Myndighetscentret - En kvalitativ studie av myndigheters lokalbehov och en utveckling av ett kontorshotellskoncept
Nivå: C uppsats i ämnet företagsekonomi
Författare: Kristofer Magnusson
Handledare: Tommy Gerdemark
Datum: Maj 2008

Syfte: I den här rapporten tar jag fram ett generellt kontorshotellskoncept anpassat till Statens fastighetsverk. Konceptet ska göra SFV:s fastigheter mer attraktiva för uthyrning. Konkret använder jag mig av följande frågeställningar:

- Hur ser kontorshotellskonceptet ut?
- Vilka kunder ska SFV vända sig till och vilka behov har de kunderna?
- Hur ska en marknadsplan se ut för konceptet?
- Hur bör ett koncept anpassat till SFV se ut?

Metod: Information har inhämtats från kvalitativa intervjuer med 13 olika kontorshotell, en kontorshotellsmäklare och elva myndigheter. Jag har även använt mig av litteratur, rapporter och internet.

Resultat & slutsats: Ett kontorshotell är en serviceverksamhet som hyr ut fungerande kontorsarbetsplatser med tillhörande faciliteter som skrivare, fax, kopiatorer, reception, möbler, internet, telefoni m.fl. En annan sak som kännetecknar kontorshotell är att de har mer flexibla avtal än traditionell kontorsuthyrning. I arbetet kommer jag fram till att myndigheter är en lämplig kund för konceptet, speciellt de myndigheter som har huvudkontor utanför Stockholm. De har ett behov av att vara närvarande i Stockholm, antingen med distansarbetande personal som behöver en arbetsplats med samordnad kontorsservice eller av pendlande arbetare som har tillfälliga behov av konferenslokaler samt temporära arbetsplatser. För att täcka upp myndigheternas behov bör SFV erbjuda ett koncept som jag döpt till Myndighetscentret, detta koncept är ett fullservice kontorshotell anpassat för myndigheter. Myndighetscentret har två delar, en konferensverksamhet och uthyrning av arbetsplatser. Det finns ett flertal olika slags arbetsplatser som skiljer sig åt i flexibilitet, storlek och pris.

- Mobila arbetsplatser till de myndigheter som har ett temporärt behov.
- Cellkontor av olika storlekar som är till för myndigheter med permanenta behov.

Jag anser att Sveriges myndighetsvärld kan dra nytta av ett sådant koncept och att det är ett initiativ som visar på SFV:s vilja att utveckla och förnya sitt fastighetsbestånd. Även SFV:s lite äldre fastighetsbestånd med många cellkontor kan fungera eftersom det i ett kontorshotellskoncept behövs cellkontor p.g.a. sekretesskraven myndigheter emellan.

Förslag till fortsatt forskning: Det vore intressant att göra en mer kvantitativ undersökning av myndigheternas behov för att mer exakt kartlägga hur behovet ser ut samt hur stort det är. Fortsatta studier på kontorshotellsmarknaden vore också intressant och se hur den kommer att utvecklas i framtiden.

Uppsatsens bidrag: Jag har i arbetet visat att det finns ett behov av lokaler i Stockholmsområdet för myndigheter som inte har sitt huvudkontor i Stockholm. Jag har utvecklat ett koncept på pappret som går att genomföra för SFV om de har en vakant lokal som är svåruthyrd.

Nyckelord: Kontorshotell, myndigheter, flexibilitet, effektivitet, kärntjänst, Statens fastighetsverk

Innehållsförteckning

1. Inledning 6
2. Metod 7
3. Nuläge 12
3.1 Statens fastighetsverk 12
3.2 Kontorshotell 14
3.3 Sammanfattning Nuläge 16
4. Framtidsanalys 17
4.1 Kundsegmentering 17
4.2 PEST 21
4.3 Kontorshotellsmarknaden 25
4.4 Utblick 29
4.5 Marknadsaktörer 31
4.6 Sammanfattning framtidsanalys och framgångsfaktorer 34
5. Strategier 37
5.1 Marknadsstrategi 38
5.2 Interaktionsstrategi 39
5.3 Organisationsstrategi 40
5.4 Sammanfattning strategier 43
6. Konceptet 44
6.1 Fastighetsservice 45
6.2 Verksamhetsservice 48
6.3 Avtal och administration 51
6.4 Sammanfattning koncept 53
7. Slutsatser 54
Källor 56
Bilagor 58

1. Inledning

Det här kapitlet ger en bakgrund till arbetet och vilka problem som ska besvaras.

Rapporten är en undersökning gjord i samarbete med Statens fastighetsverk (SFV). Den är samtidigt en uppsats på kandidat nivå och examineras vid Gävle Högskola.

I dagsläget har en fastighetsägare många intressanta utvecklingsmöjligheter när de har en tom lokal. De kan utveckla alltifrån hotell, butiker eller det senaste tillskottet kontorshotell, som jag kommer att behandla i det här arbetet.

Kontorshotellskonceptet är det senaste tillskottet som alternativ till traditionella kontorslokaler och är den snabbast växande lokalnischen i Europa[1]. Kontorshotell är en form av uthyrning av kontorslokaler men istället för att bara hyra en yta hyr företag arbetsplatser. Till arbetsplatserna finns det ofta ett stort antal tjänster knutna som t.ex. reception, telefonväxel, internet, mötesrum, kopiatorer m.fl. Kontraktsutformandet som kännetecknar kontorshotell, jämfört med traditionell uthyrning är längden på kontrakten kortare och mer flexibla.

Syfte

SFV har ett antal fastigheter som inte möter dagens effektivitetskrav som finns på kontorslokaler och eftersom de inte uppfylls är lokalerna svåruthyrda. Oftast kännetecknas de äldre fastigheterna av att de har väldigt stora cellkontorsrum och nuförtiden är den största efterfrågan på öppna yteffektiva kontorslokaler. SFV vill därför analysera kontorshotellskonceptet och se om ett liknande koncept kan medverka till att lokalerna blir bättre nyttjade och enklare att hyra ut. Syftet är att utveckla ett generellt kontorshotellskoncept anpassat för SFV som kan användas på en ledig lokal.

Konkret använder jag mig av följande frågeställningar:

- Hur ser kontorshotellskonceptet ut?
- Vilka kunder ska SFV vända sig till och vilka behov har de kunderna?
- Hur ska en marknadsplan se ut för konceptet?
- Hur ska ett koncept se ut anpassat för valt kundsegment?

Avgränsningar

Eftersom det är ett generellt koncept kan jag inte göra några värderingar av framtida avkastning på konceptet eller liknande ekonomiska prognoser p.g.a. att de värdena är beroende på lokalens storlek, vart den är belägen och vilka hyresgästerna är.

[1] Internetkälla http://www.matchoffice.com

2. Metod

I nedanstående kapitel framgår hur jag har gått tillväga för att samla in information och bearbeta den under arbetets gång. Jag tar även upp trovärdigheten, tillförlitligheten och min roll i arbetet samt hur jag byggt upp teorin i arbetet.

Metodval

I arbetet har jag använt mig av kvalitativ intervjumetod. I en kvalitativ intervju kan den som är intervjuare anpassa sina frågor efter vem som är informanten[2]. Intervjuaren kan även få mer nyanserade och bättre beskrivna svar än vad som är möjligt med kvantitativ metod. Jag valde metoden eftersom jag ville fånga de mjuka faktorerna som påverkar ett kontorshotell och möjligheten att anpassa mina frågor efter vilken verksamhet jag kom till.

Rapporten bygger på intervjuer med 13 verksamheter relaterade till kontorshotellsbranschen och elva myndigheter. Intervjuade kontorshotell är verksamma i städerna Stockholm, Göteborg, Malmö, Lund och Köpenhamn. Jag har valt att arbeta mycket med intervjuer pga. bristen i litteratur i ämnet. I intervjuerna kan jag med bättre resultat fånga hur verksamheterna i branschen har byggt upp sina verksamheter. Vid intervjuerna med olika kontorshotellverksamheter fick jag god insyn hur branschen är uppbyggd och hur de olika segmenten är uppdelade. Jag valde att ett stort urval av olika verksamheter knutna till branschen. Verksamheterna är av varierande storlek och agerar i olika geografiska lägen, alltifrån Stockholms innerstad till ytterkanterna i Göteborg. Som resultat av denna breda varians av intervjuade verksamheter har jag fått en bred bild hur de olika kontorshotellen arbetar. De har även varit vänliga att ge tips för hur ett kontorshotell blir en lönsam verksamhet samt vilka fallgropar som ett kontorshotell ska akta sig för. Intervjuade personer har oftast haft en ledande ställning i företaget och gemensamt med alla är de är väldigt gott insatta i branschen.

Ingen verksamhet klarar sig utan kunder och därför har jag intervjuat presumtiva kunder till konceptet jag presenterar i rapporten. Elva myndigheter har blivit intervjuade. Myndigheterna är utvalda utifrån antalet anställda, verksamhet och vart de är verksamma. De olika myndigheterna intervjuades på samma sätt som kontorshotellen med en öppenhet i frågorna för att kunna anpassa intervjun efter intervjuobjektet.

Analysen av konceptet har rört vilka tjänster som är kopplade till kontorshotellen, hur de arbetar med marknadsföring, prissättning, avtalskonstruktioner mot kund samt fastighetsägare, frågor rörande fastighetens läge samt lokaler och frågor rörande kunder.

Analysen av presumtiva kunder har rört vilka behov kunden har i lokaler och vilka tjänster som kan knytas till lokalen.

[2] Kvale, S, (1997), *Den kvalitativa forskningsintervjun*

Litteratursökning

Jag har sökt information i litteratur, gamla examensarbeten, tidningsartiklar och Internet.
Det finns tyvärr knappt något skrivet om just ämnet kontorshotell det fanns väldigt lite teorier om ämnet. Det fanns däremot en del undersökningar gjorda i England som har varit till stor hjälp för att få ett grepp om kontorshotellsbranschen. Det finns det ett stort utbud av bra litteratur för att strukturera upp en marknadsplan. Internet har annars vart den största källan i mitt arbete, där har jag hittat olika rapporter och gamla tidningsartiklar samt analyserat företagens hemsidor.

Urval av undersökningsgrupp

Kontorshotellsmarknaden är inte en speciellt stor marknad och därmed finns inte heller så många aktörer. För att få en bra spridning av kontorshotellsverksamheter i olika segment så valde jag att intervjua ett antal kontorshotell i olika städer. Jag intervjuade åtta KH i Stockholmsområdet, tre KH i Göteborg, två i Malmö/Lund och en KH mäklare samt ett KH i Köpenhamn. Målet var att få en heterogen grupp i form av att företagen var belägna i olika städer, att mikrolägena såg annorlunda ut samt att de olika verksamheterna hade olika inriktningar. Vilka som kunde och när de kunde var även det en påverkande faktor.

Stockholm	Göteborg	Malmö	Köpenhamn
Ioffice	Arkipelagen	Malmö Slagthus	Brink Office
United Spaces	Business center Almedal	Lunds kontorshotell	Match Office
City Office	WTC Göteborg		
Årsta park	OSA Gårda		
Solna business center			
Kontoret Nybroviken			
Regus			

Bild 2.1: Lista över intervjuade kontorshotell

Intervjuade myndigheter

Samma faktorer som styrde valet av intervjuobjekt i kontorshotellsbranschen styrde mitt val av myndigheter som skulle intervjuas. Jag ville ha grupp myndigheter som var belägna i Stockholm och en som hade sina huvudkontor utanför. Även stora myndighetsaktörer som Regeringskansliet och Riksdagsförvaltningen intervjuades.

Myndigheter med KH utanför Stockholm	Myndigheter med KH i Stockholm	Övriga
Konsumentverket	Skatteverket	Regeringskansli
Energimyndigheten	Arbetsförmedlingen	Riksdagsförvaltningen
Domstolsverket	NUTEK	
Jordbruksverket		
Banverket		
Fortifikationsverket		

Bild 2.2: Lista över intervjuade myndigheter

Trovärdighet

Med trovärdighet menar jag om undersökningen har undersökt det den skulle undersöka och i det här fallet skulle jag undersöka hur kontorshotellskonceptet ser ut och hur ett sådant koncept skulle kunna se ut i SFV:s regi samt till vilka kunder som SFV bör vända sig till. Jag anser att jag svarat på de frågorna i mitt arbete i och med intervjuerna har jag fått en bred bild om hur kontorshotellskonceptet är utformat och vilka kunder som är lämpliga att vända sig till.

Tillförlitlighet

Jag anser att rapporten är tillförlitlig eftersom intervjuer har gjorts med personer som är verksamma och har lång erfarenhet av ämnet. I intervjuerna med myndigheterna kan jag se ett mönster i svaren men det är bara fem av 60 myndigheter som har intervjuats och det finns risk för att mönstret som jag fått fram i det här arbetet inte stämmer överens med samtliga 60 myndigheter. Även om myndigheterna visar stort intresse för ett kontorshotellskoncept nu betyder inte det intresset är lika starkt när det väl kommer till att kontrakt ska skrivas på och de måste betala för konceptet.

Min roll i arbetet

I det här arbetet ska jag fungera som utredare och utreda om det finns underlag för SFV att starta upp ett kontorshotellskoncept. I början av projektet diskuterade jag med min styrgrupp som består av Sofia Eriksson (informatör) och Jari Lalli (F.d fastighetschef). Jari Lalli har bytts ut emot Charlotta Andersson (ny fastighetschef). Diskussionerna gick runt ämnet kontorshotell och vilka kunder vi ska vända oss till. Speciellt vilka kunder vi borde vända oss till la mina uppdragsgivare stor vikt vid och bad mig rikta in mig på just statliga myndigheter. Därför har jag i det här arbetet riktat in mig på Statliga myndigheter som slutlig kund konceptet. Jag kommer också att ta upp den privata marknaden kort i kundsegmenteringen.

Annars ska det här fungera som ett generellt förslag till koncept och därför har jag inte riktat in mig på ett speciellt fastighetsobjekt.

Teori

I det här arbetet kommer jag att redovisa teori löpande i texten. Oftast förekommer teorin som en inledning till de olika kapitlen.

Marknad, interaktion och organisation (MIO)

Jag har valt att utgå från Lars Torsten Ericssons MIO-modell för att strukturera upp och skapa en röd tråd med informationen. Jag utgår från Ramen men innehållet är inte exakt överensstämmande med vad Ericsson förespråkar i sin bok eftersom alla modeller och analyser inte är nödvändiga eller tillämpbara på just det här projektet.

	Marknad	Interaktion	Organisation
Nuläge	▪ Kontorshotellsmarknaden	▪ Produkter ▪ Påverkan ▪ Platser	▪ Kapacitet ▪ Kompetens
Framtidsanalys	▪ Hot och möjligheter ▪ Pest ▪ Kundsegmentering	▪ Porters five factor analysis	▪ Styrkor och svagheter
Strategier	▪ Val av marknad ▪ Positionering ▪ Utbredning	▪ Direktmarknadsföring	▪ Operatör eller egen regi ▪ Kompetensutveckling
Handlingsplan	▪ Konceptet	▪ Konceptet	▪ Konceptet

Bild 2.3: Anpassad MIO-modell[3]

Avgränsningar

I det här arbetet kommer jag inte att gå in på några lönsamhetsanalyser eftersom rapporten ska vara generell och att lönsamheten är starkt kopplad till fastigheten som används och andra faktorer runtomkring denna som t.ex. läge eller anpassningar som måste göras.

Rapportens disposition

I **nuläget** ge en bild av SFV om hur organisationen är uppbyggd, vilken kompetens det finns i företaget och annan fakta som kan vara nyttig för att förstå hur SFV är styrt. I det här kapitlet ges även en bild av hur kontorshotellskonceptet ser ut och vilka som köper konceptets tjänster.

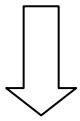
⇩

I **framtidsanalysen** tar jag hjälp av ett flertal olika modeller för att skapa mig en bild av hur omvärlden ser ut och vilka villkor som kommer gälla för att skapa ett nytt koncept. Här analyserar jag även kontorshotellsmarknaden och försöker skapa en bild av framtida utveckling. Konkurrenter och potentiella ersättningsprodukter kommer att analyseras med hjälp av Porters fem faktors modell. Framtidsanalysen sammanfattas med en SWOT analys.

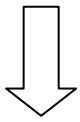
⇩

[3] Eriksson, L-T (2004), Marknadsorientera ditt företag

I **strategierna** kommer jag att utveckla en marknadsstrategi, interaktionsstrategi och en organisationsstrategi. Strategierna är ett resultat från nuläges- samt framtidsanalysen.



I **konceptet** går jag ner på en detaljerad nivå och redovisar ett förslag på vad konceptet bör innehålla. Konceptet är resultatet från observationer och slutsatser från tidigare delar i rapporten.



I **slutsatsen** diskuterar jag om det är ett lämpligt koncept för SFV eller inte.

3. Nuläge

I nulägesbeskrivningen tar jag upp hur SFV:s organisation är uppbyggd, vilka kunder de har, olika verksamhetsgrenar och vad deras uppdrag är samt deras målsättning i och med utveckling av ett kontorshotellskoncept. För att öka förståelsen för följande delar i marknadsplanen kommer jag klargöra vad ett kontorshotell är. Nulägesanalysen har som syfte att skapa en gemensam bild om hur företagets och i det här fallet myndighetens affärslogik fungerar.[4]

3.1 Statens fastighetsverk

SFV har i uppdrag att med god ekonomi förvalta statens fastigheter och bevara samt göra kulturarvet tillgängligt för allmänheten. Fastigheterna som ingår i SFVs (SFV) portfölj är av vitt skild karaktär. Alltifrån slott, museer, borgar, regeringsbyggnader, mark och alla fastigheter som staten äger utomlands förvaltas av SFV. Uppdraget består dock inte enbart av förvaltning av befintliga fastigheter utan även att bygga nya fastigheter som på olika sätt representerar Sverige, exempelvis House of Sweden i Washington DC.

SFV:s kärnvärden är Tradition i utveckling, kompetens och ödmjuk auktoritet[5].

Bild 3.1: SFV Logo[6]

SFV i siffror[7]:

SFV äger 1 800 fastigheter i Sverige (2 miljoner kvm).

SFV förvaltar 6,5 miljoner hektar mark vilket är en sjundedel av Sveriges yta.

SFV förvaltar statsägda objekt på 74 orter i 67 länder runtom i världen. I 44 av dessa länder förvaltar SFV en svensk ambassad.

Bild 3.2: Centralposthuset[8]

SFV förvaltar fyra av världsarven på Unescos lista; Drottningholms slott och delar av örlogsstaden Karlskrona, odlingslandskapet på södra Öland och världsarvet Laponia.

[4] Eriksson, L-T(2004), Marknadsorientera ditt företag
[5] Internetkälla, *Fakta om företaget*, http://www.sfv.se
[6] Statens fastighetsverks bildarkiv
[7] Internetkälla, *Fakta om företaget*, http://www.sfv.se
[8] Statens fastighetsverks bildarkiv

SFV delar ansvaret för landets 300 statliga byggnadsminnen med bland andra Riksantikvarieämbetet, Fortifikationsverket och Sjöfartsverket.

SFV kan delas in i fyra olika verksamhetsområden: inrikes hyresfastigheter, bidragsfastigheter (fastigheter som inte har förutsättningar för att ge ett långsiktigt ekonomiskt överskott), utrikes hyresfastigheter och mark. I de här verksamhetsområdena finns även en uppdelning i olika förvaltningsområden samt stabsenheter. Alla områdena har äldre kultur eller statligt byggnadsminnesmärkta (SMB) fastigheter. När en fastighet har den här märkningen ska byggnadens kulturvärden bevaras. Detta betyder att det är svårt för SFV att göra några drastiska förändringar i fastigheterna. När det är äldre fastigheter har de ofta väldigt mycket ytor som inte är effektiva. Det i kombination med att det är svårt att göra ombyggnationer p.g.a. byggnadsminnesmärkning gör vissa fastigheter svåruthyrda på en marknad där kunder efterfrågar moderna kostnadseffektiva lösningar. Nya koncept måste övervägas för att kunna attrahera nya kunder samt utnyttja fastigheterna bättre.

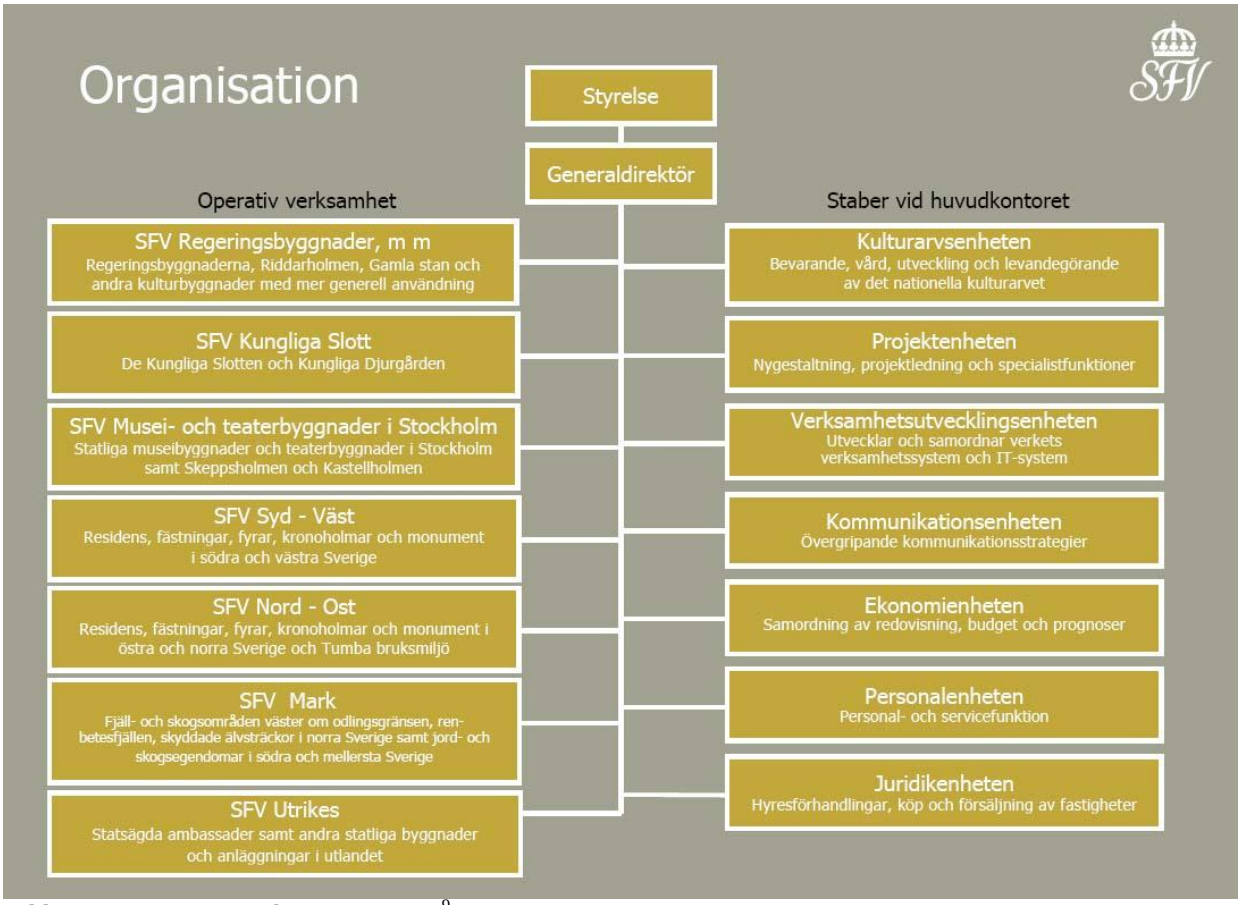


Bild 3.3: Organisationsschema över SFV[9]

I organisationen arbetar fastighetsekonomer, ingenjörer, jurister, informatörer, kulturvetare m.fl. yrkesroller vilket gör att SFV har en väldigt bred kompetens.

SFV har i dagsläget ett avkastningskrav på 5,4 % på myndighetskapital men klarade 2007 att leverera en avkastning på 15,2 % [10] första halvan av 2007.

[9]Internetkälla, *Fakta om företaget*, http://www.sfv.se

I dagsläget har SFV ett stort spann av kunder. Det är alltifrån regeringskansliet, kungafamiljen, företag och någon enstaka bostadsgäst. SFV är väldigt noga med att hitta rätt hyresgäst till rätt fastighet eftersom fastigheterna ofta har ett högt kulturvärde och är skyddade av olika kulturmärkningar.

I dagsläget konkurrerar SFV enbart med sina kommersiella fastigheter. Konkurrenter är andra kommersiella fastighetsägare, som AP-fastigheter, Vasakronan, Fabege och Diligentia.

När SFV arbetar med marknadsföring arbetar de utefter de riktlinjer SFV:s kommunikationsenhet har ställt upp. SFV prioriterar ett antal målgrupper för sin marknadskommunikation, t.ex. Regering och riksdag, Hyresgäster, Media, Medarbetare, Svenska folket (Den kulturintresserade objektsbesökaren), Skolor. Kommunikationen sker genom flera kanaler varav tidningar, events och prospektfoldrar är de vanligaste kanalerna.

3.2 Kontorshotell

I detta avsnitt vill jag ge en inblick i kontorshotellsbranschen för att läsaren själv ska förstå drivkrafterna bakom konceptet.

Definition av vad ett kontorshotell: serviceverksamhet som bedrivs i kontorslokaler. Affärsidén går ut på att hyra ut arbetsplatser till flexibla villkor. Det som skiljer det här konceptet mot andra uthyrningsformer är att företag kan hyra en arbetsplats utan egna investeringar och på flexibla villkor[11].

Det går att dela in kontorshotellsmarknadens aktörer i tre segment, de skiljer sig i avseende på läge, service nivå och vilka kunder de attraherar.

Det första segmentet (Lågservice kontorshotell) kännetecknas av att de erbjuder sina tjänster mestadels till lokala entreprenörer. Servicenivån är varierande, det finns i princip alltid Internet och telefon indragen i lokalerna. Receptionstjänst är inte förekommande på alla kontorshotell i det här segmentet.

Det andra segmentet (Mellanservice kontorshotell) jag kan urskilja har lagt sig mittemellan det första och det tredje segmentet i standard och läge. Läget är oftast inte det dyraste i staden men oftast med bra kommunikationer. Har reception och liknande tjänster som fullservice kontorshotellen men inte med samma kvalitet. Standard på lokaler och teknik är heller inte lika hög som på fullservice kontorshotellen. Kunderna varierar från utländska filialer till lokala entreprenörer.

Det tredje segmentet (Fullservice kontorshotell) erbjuder full service på ofta större städers bästa affärsadresser. Standarden på lokalerna och utrustning är den högsta som går att erbjuda. Med full service menas att allt ingår i hyran och den service som ingår är högklassig. Deras

[10] SFV, (2007), *delårsrapport*, Stockholm
[11] DTZ Resarch, (2004), The flexible office market

kunder är oftast filialer till utländska företag eller filialer från andra svenska städer men även lokala näringsidkare som ser en affärsnytta i att sitta på ett fullservice kontorshotell.

Kunder har ofta olika anledningar till varför de hyr in sig på kontorshotell, men som regel är det företag som behöver ett mindre antal arbetsplatser. De vanligaste verksamheterna brukar vara:

- Utländskt företag som vill etablera sig på den svenska marknaden och då använder kontorshotell som en första utpost
- Huvudkontor för småföretag är nog den vanligaste sortens företag som hyr en arbetsplats på ett kontorshotell (KH)
- Andra vanliga användningsområden är projektkontor, tilläggskontor, tillfälligt kontor och företagsfilialer

Fördelar för kunden

Här belyser jag fördelarna som attraherar kunder till kontorshotellssektorn.

Flexibilitet
Kunden får en flexibilitet i flera avseenden eftersom de inte är bundna till ett långt hyresavtal som kan vara svårt att minska eller utöka vid förändrat behov. ”Inte ens Sovjet Ryssland kunde veta vad som händer om 5 år” (Michael Fredriksen om långa hyresavtal och dess låga flexibilitet). De binder inte upp något kapital eftersom de kan hyra möbler och det finns redan all elektronisk utrustning på kontorshotellet.

Fokus
Kan koncentrera sig på företagets kärnverksamhet och nyttja en bra kontorsservice.

Service
Kunden får ta del av kontorsservice som normalt sett bara större företag har råd med t.ex. receptionsservice. Det är möjligt genom att företagen delar varandras indirekta kostnader genom kontorshotellet.

Ekonomi
Det är oftast fördelaktigt i ett kostnadshänseende för små och medelstora företag att hyra in sig på kontorshotell än i en traditionell kontorslokal som är belägen i samma mikroläge.

Minimera risker
Behöver inte anställa administrativ personal som t.ex. receptionist. Det är en stor risk att anställa personal för ett företag eftersom det blir en stor kostnad om den anställda blir sjukskriven.
Företagen får enklare att budgetera lokalkostnader eftersom de har oftast har en fast månadskostnad.

Sociala
Ofta väljer enmansföretag att hyra in sig på kontorshotell på grund av att de vill ha ett ”arbete att gå till”. Dynamiken mellan företag som hyr in sig på kontorshotell fungerar ofta liknande som på ett ”vanligt” kontor med ett företag. De blir som kollegor med de andra hyresgästerna. Det bildas ofta också affärsmöjligheter mellan de olika hyresgästerna.

Marknad
Företaget får ofta en bättre affärsadress till en mindre kostnad jämfört om de skulle hyra in sig direkt hos en fastighetsägare.

Nu hoppas jag att läsaren skapat sig en bild av SFV och vad ett kontorshotell är för något och på det sättet tillgodogöra sig resterande marknadsplan bättre.

3.3 Sammanfattning Nuläge

SFV är en statlig fastighetsägare som förvaltar och utvecklar statligt ägda fastigheter. En stor del av fastighetsbeståndet består av fastigheter som har ett stort kulturellt värde men i beståndet ingår även många moderna byggnader samt stora arealer mark. Ett flertal fastigheter innehar kontorslokaler och dessa har visat sig svåra att hyra ut eftersom de inte är effektiva som moderna kontorslokaler. Med effektivitet menar jag lokalerna inte är lika anpassade för ändamålet det resulterar i att företag som hyr måste betala för stora ytor som de inte kan använda. Ofta är de här ytorna biytor som stora trapphus eller överflödiga korridorer. Flexibiliteten är även den begränsad i många av SFV:s fastigheter eftersom det kan vara väldigt svårt att få ombyggnadstillstånd i en kulturskyddad fastighet.

Jag ska i det här arbetet se om en kontorshotellslösning kan vara ett alternativ till vanlig uthyrning av kontorslokal. Ett kontorshotell hyr ut fungerande arbetsplats med många olika tjänster knutna till den. Det kan vara tjänster som internet, telefoni, växel, teknisk utrustning, mötesrum, bud- postservice mm. Detta sker vanligtvis på korta avtalstider och genom det finns det en viss flexibilitet i verksamheten. Andra faktorer som driver marknaden framåt är att kunden till ett kontorshotell inte behöver investera några pengar, tar mindre risk eftersom avtalstiderna är kortare än vid traditionell uthyrning, får en tydlig kostnadsbild varje månad och de kan koncentrera sig på företagets kärnverksamhet.

4. Framtidsanalys

En framtidsanalys är det största och mest tidskrävande momentet i en marknadsplan. Den skapar handlingsalternativ som ska uppfylla organisationens mål i ett långsiktligt perspektiv. Framtidsanalysen består av en omvärldsanalys, analys av marknadsaktörer och kundanalys.

4.1 Kundsegmentering

Kundsegmentering är en viktig del i att skapa en hållbar konkurrensfördel emot konkurrenter. En kundsegmentering är en uppdelning av marknaden efter olika variabler. Marknaden blir mer lätthanterlig, tydlig och enklare att kommunicera emot. Kommunikationen blir även den bättre eftersom det går att utforma erbjudandena om man vet vad segmentens specifika önskemål är[12].

Eftersom SFV är en statlig organisation och de flesta hyresgästerna är organisationer från offentlig sektor blir det naturligt att kartlägga om SFV kan tillgodose något behov hos den sektorn. Genom intervjuer hos tio olika statliga organisationer har deras lokalbehov kartlagts.

Det har gjorts förfrågningar år 2005 till myndigheter som är lokaliserade utanför Stockholms län av ekonomistyrningsverket (ESV). ESV ang. att det inte fanns ett tillräckligt stort behov för att starta ett koncept för att täcka upp det lilla behovet. Materialet går inte att få tag i. Samtliga myndigheter jag besökte frågade vad det blev av förfrågningen som gjordes 2005.

Det finns idag 547 olika myndigheter i Sverige och de sysselsätter 205 970 människor[13]. Myndigheter är politiskt styrda verksamheter och en dan styrning är väldigt förändlig, mycket pga. regeringsskiften och nya idéer om hur Sverige ska styras. När myndigheterna lokalplanerar tänker de långsiktligt eftersom ett standard hyreskontrakt sträcker sig minst över tre år. Det långsiktliga tänkande blir helt fel när en myndighet som precis skrivit kontrakt på en lokal blir upplöst eller förflyttad till en annan stad. Cheferna jag intervjuade menade att en myndighet kan planera med säkerhet ett halvår fram i tiden.

Jag använder mig av följande av två variabler i segmenteringsprocessen av myndigheter. Den första är geografiskt läge på myndigheten. Den andra variabeln som är viktig är om myndigheten har verksamhet som inte enbart är knuten till platsen som kontoret ligger på. Organisationer där verksamheten har behov av att arbeta utanför orten är litet t.ex. universitet, länsstyrelser, regionala polismyndigheter, kammarrätter, museum kommer att llas bort i segmenteringsunderlaget.

[12] Echeverri, P- Edvardsson, B, (2002), *Marknadsföring i tjänsteekonomin, Lund: Studentlitteratur*
[13] Statskontoret, (2007), *Statliga myndigheter*

Resultat av intervjuer med myndigheter

Det är tydligt att det går att dela in myndigheterna i segment utifrån deras behov och geografisk och deras geografiska läge. Jag kunder urskilja två segment i myndighetsvärlden och de är:

Myndigheter som har huvudkontor utanför Stockholmsregionen

Antal myndigheter inom segmentet: 59

1969 sattes en delegation i arbete av dåvarande regering att undersöka möjligheterna att utlokalisera statliga myndigheter i syfte att minska tillväxten i Storstockholm och öka tillväxten i orter utanför Stockholm. Utlokaliseringsarbetet har fortsatt och en stadig ström av myndigheter har fått lämna Stockholm till förmån för andra orter ute i Sverige. På senare år har många militäranläggningar lagts ner runt om i landet med följd att många arbetstillfällen gått förlorade. Det finns även myndigheter som inte är utlokaliserade utan har sin verksamhet från starten utanför Stockholmsregionen.

Eftersom myndigheterna är lokaliserade utanför Stockholm är det svårt för dem att få till möten på orten där de är belägna eftersom de flesta mötesdeltagarna är lokaliserade i Stockholm. Många mötesdeltagare åker först till Stockholm och för enkelhetens skull lägger myndigheterna mötet i Stockholm. En annan orsak är att det hos många mötesdeltagare finns en ovilja att åka ut i landet för att gå på möten hos väldigt många mötesdeltagare. Detta har bidragit till att myndigheterna hyr in sig på dyra konferenser och mötesrum i Stockholmsområdet. Energimyndigheten har inrättat ett konferenscenter på Södermalm i Stockholm där de har konferenser och anställt en konferencier. De märker ett väldigt tryck från andra myndigheter som vill låna den. Möteslokaler behövs och platser där de inresande myndigheterna kan arbeta på under dagen då det inte är möte att högsta möjliga effektivitet uppnås.

Jag anser mig kunna se en röd tråd i mina intervjuer inom segmentet och de behov som jag kan se är:

Myndigheterna utanför Stockholm är i behov av spetskompetens och har ofta problem att få rätt kompetens till orten de har flyttat till. Mycket spetskompetens ofta finns i Stockholm och måste därför anställa distansarbetare som har kontor i Stockholm. Även vanliga tjänstemän arbetar även i Stockholm pga. att det finns ett återkommande behov att ha personal i huvudstaden. Det har bidragit till att myndigheterna hyr in dyra lokaler i centrala Stockholm

Myndigheter har i dagsläget svårt att få en fungerande kontorsservice i och med att det ofta in finns någon administrativ personal på plats som har tid och kunskap att laga saker som går sönder eller som sköter administrativa sysslor. Domstolsverket är ett exempel på det här, de har 15 anställda jurister i Stockholm och i dagsläget är det juristerna som får sköta all kontorsservice. Det innebär en extra kostnad för myndigheterna att låta jurister att ägna sig åt andra saker som inte rör deras direkta arbetsuppgifter. Det finns allt ett behov av en fungerande kontorsservice.

Myndigheterna nyttjar inte lokalerna optimalt, konsumentverket har en låg nyttjandegrad och betalar ca 3000 kr/kvm[14]. Nyttjandegraden kan sträcka sig upp till 100 % och då behövs alla arbetsplatserna. Allt finns ett behov av fasta lokaler men med en viss flexibilitet i avtalen att de kan utnyttjas bättre.

Det finns ett behov av mötesrum i centrala Stockholm och flexibla arbetsplatser som kan nyttjas efter möten. Då uppnås en bättre effektivitet eftersom idag sitter man på t.ex. tågstationen eller caféer, vilket jag inte anser vara en fungerande arbetsplats.

Myndigheter med huvudkontor i Stockholm

Antal myndigheter inom segmentet: 179

Deras lokalbehov för den fasta organisationen är f.n. litet men eftersom de är politiskt styrda organisationer kan det förändras snabbt och de anser att det kan komma plötsliga behov som behöver lösas temporärt. De arbetar även med projekt och en myndighet, arbetsförmedlingen, som f.n. försöker minska sina lokaler kan då få akut brist om det blir en snabb förändring. Det finns ett behov av konferenslokaler, de använder sina egna långt som möjligt och hyr sedan in vid behov. Kan SFV erbjuda bra konferenslokaler till konkurrenskraftiga priser är myndigheterna intresserade. Mindre myndigheter hyr idag in sig på lokaler runt om i Stockholm, ofta hos en större myndighet. En mindre myndighet kan aldrig komma upp i samma kontorsservicenivå som de större myndigheterna eftersom de saknar resurser. Deras behov är att få en lokal där de kan samverka med andra myndigheter genom att dela på de fasta kostnaderna. De kan då ta del av alla de fördelar större myndigheter har som t.ex. reception.

Bild 4.1: Konferensrum i Birger Jarls torn[15]

Behoven är inte lika homogena för större myndigheter inom Stockholm och de behov som gäller för alla myndigheterna är att de behöver mötes och konferenslokaler.

Regeringskansliet

Regeringskansliet (RK) skiljer sig emot de andra myndigheterna och därför har jag valt att redovisa myndigheten under en egen rubrik.

RK är Stockholms största myndighet och har som uppdrag att stödja regeringen i deras arbete med att styra Sverige. RK har 4600 anställda i Sverige och utomlands. RK behov skiljer sig emot myndigheternas eftersom de har en annan slags verksamhet och högre säkerhetskrav på konceptet och har inte möjlighet att dela utrymme med andra verksamheter.

Det största behovet är att samla ihop alla kommittéer som f.n. sitter utspridda i olika lokaler i Stockholm, 240 ledamöter sitter mitt emot NK huset och 85 sitter i Garnisonen samt ett antal i andra lokaler. Förutom kommittéerna i Stockholmsområdet sitter de i Domstolsverkets lokaler

[14] Stockholms län hyreskontraktsförteckning
[15] Statens fastighetsverks bildarkiv

på ett antal platser i Sverige. Man vill samla ihop kommittéerna för att enklare kunna erbjuda sin service till dem. Kommittéer tillsätts av regeringen för att utreda och gå på djupet i vissa frågor innan regeringen lägger in en proposition i gällande fråga. Kommittéerna varierar väldigt i omfattning gällande både personal och tidsaspekt. Vid regeringsskifte uppstår en lite turbulent situation för kommittéer eftersom en del avvecklas och en del ärvs av tidigare sittande regering. Behovet av en flexibel kontorslösning är uppenbar pga. kommittéernas dynamiska natur. Regeringskansliet kommer få ökande behov i och med att Sverige har ordförandeskapet i EU 2009 och förra gången det skedde ökades personalstyrkan med 250 personer. Även andra tillfälliga behov dyker ofta upp och det anses att det skulle vara väldigt bra att ha en kontorslösning med samordnad kontorsservice och flexibla kontrakt.

RK har extremt hårda säkerhetskrav och alla som vistas i lokalen måste registerkontrolleras och ha säkerhetskontroller vid ingångar. Den hårda säkerheten försvårar möjligheten att ta in andra hyresgäster än RK.

Krav på ett kontorshotellskoncept från myndigheter

Lokaler med bra standard, det ska vara en bra miljö att arbeta i med hänsyn till ergonomiska möbler, ventilation och andra faktorer som bidrar till en god arbetsmiljö. Standarden på lokalerna, möblemang samt teknik ska vara hög.

De måste vara tillgänglighetsanpassade enligt förordningen 2 001:526 och uppfylla brandföreskrifter.

Säkerhet är väldigt viktigt både fysisk och IT-säkerhet. Det ska finnas ett skalskydd som ser till att obehöriga inte kommer in i lokalen och som ser till att IT uppkopplingen är säker för de olika myndigheterna när de kopplar upp sig emot sitt huvudkontor. Det ska även finnas en sekretess mellan myndigheterna. Eftersom det inte är samma myndighet ska det finnas ett skydd mellan dem. Tillfrågade myndigheter vill inte dela kontor med privatägda företag däremot går det bra att dela konferenslokalerna eftersom de inte förvarar känsligt material i de lokalerna.

Det ska finnas videokonferensmöjlighet då detta har exploderat i användning hos myndigheter.

Det ska finnas personal på plats som sköter kontorsservicen att myndigheterna kan sköta sin egen verksamhet på effektivaste sätt. Till konferens lokalerna ska det finnas tillgång till catering och konferenspersonal.

Betalningsvilja hos myndigheter

En myndighetsperson förfogar snitt i Sverige 40 kvm för sin arbetsplats. Kostnaderna för lokaler och tjänster knutit till lokalerna går på 120 000 kr/år[16], denna siffra är specifik för Stockholmsområdet. Utslaget på 12 månader är myndigheter redo att betala 10 000 kr per månad för en fungerande arbetsplats i Stockholm. Detta är siffror för 2005 och har troligtvis ökat.

[16] Ekonomistyrningsverket, (2005), *Nyckeltal för OH-Kostnader*

Kostnadsslag	Kostnad per person/sek
Lokal kostnader	95 000,00
Kontorsservice	12 000,00
Växel, reception, telefoni	13 000,00
Tot kostnader per person	**120 000,00**

Bild 4.2: Kontorsrelaterade kostnader per person/år[17]

Privata företag

Jag har inte gjort några intervjuer med olika privata företag p.g.a. tidsbrist men i mina intervjuer med kontorshotell kartlade jag hur den typiska kunden ser ut och vilka behov den har. I grund och botten efterfrågar de privata företagen exakt samma saker som myndigheter, de vill ha en flexibilitet, lägre kostnader, ha en samordnad kontorsservice, renodla sin verksamhet och de vill ha arbetskamrater istället för att sitta ensam på hemmakontoret väljer de kontorshotell. På kontorshotellen jag besökte menade de flesta att den typiske kunden är ett företag med mindre än fem anställda (vanligast två anställda) och som hade sitt huvudkontor på kontorshotellet men nästan lika vanligt är det med större företag som inrättar filialer på nya marknader och utnyttjar kontorshotell till detta. Det ska också nämnas att på två kontorshotell hade de företag med mer än 40 anställda. Det är inte bara mikroföretagen som insett kontorshotellets fördelar. Ett flertal av intervjuade kontorshotell ser en växande trend att större företag söker sig till dem.

4.2 PEST

Pest är en omvärldsanalys som görs för att bedöma affärsklimatet. PEST står för Politiska, Ekonomiska, Sociala och Tekniska faktorer. Genom analysen klargör man vilka gränser och utvecklingsmöjligheter som finns för företaget[18].

Politiska faktorer

Politiska faktorer är lagar och regler, myndigheter och organisationers inställningar, politisk stabilitet och konkurrensreglering m.fl.[19].

En av SFV:s tilltänkta kunder (myndigheter) behov kan förändras väldigt snabbt p.g.a. beslut från regering och riksdag, exempel på det här t ex utlokaliseringar, sammanslagningar eller förändrade arbetsuppgifter. Även hela myndigheter kan upplösas och nya skapas genom snabba beslut. Det här påverkar deras lokalbehov starkt och det är svårt för myndigheterna att tänka långsiktigt vid fastighetsfrågor eftersom de i princip bara kan planera med säkerhet i ett kort tidsperspektiv.

Även SFV själva är en politiskt styrd verksamhet och det gör dem lika känsliga för förändringar som andra myndigheter.

[17] Statskontoret, (2005), Nyckeltal för OH-kostnader
[18] Eriksson, L-T (2004), Marknadsorientera ditt företag
[19] ibid

Tillgänglighetskrav som är ställt av regeringen måste infrias av SFV om statliga verksamheter ska arbeta i byggnaden[20].

SFV har i princip enbart fastigheter som är kulturminnesmärken eller statliga byggnads-minnesskydd (SBM) och de är märkningarna betyder att fastigheterna är starkt skyddade mot all förändring av byggnadens karaktär. Det här gör SFV:s fastigheter unika men det försvårar användningen avsevärt eftersom det är svårt att få tillstånd för många åtgärder som skulle behöva göras för att effektivisera fastigheten. En tillgänglighetsanpassning i ett SBM fastighet är ett väldigt stort projekt när t.ex. det ska in hissar i byggnaden.

Brandskyddsregler är också ett problem i gamla byggnader med brister i utrymningsvägar och andra brandavvärjande system.

Sveriges medverkan i EU och medverkan i andra gränsöverskridande organisationer påverkar det här konceptet speciellt om man vänder sig till privata kunder. Eftersom företag blir mer globala genom att handel har förenklats i och med ny kommunikationsteknik och förenklad gränshandel behöver företag arbetsplatser i andra länder. Det är även möjligt att påverkan kommer ske på utländska myndigheter i och med en högre grad av gränsöverskridande samarbete eftersom de kan behöva ett tillfälligt kontor i Sverige.

Bild 4.3: Export och import av varor och tjänster[21]

Ekonomiska och efterfrågans faktorer

Ekonomiska faktorer kan vara inflationsnivåer, BNP, arbetsmarknad och efterfrågansnivåer på kontorslokaler[22]

Eftersom kontorshotellsbranschen påverkas av det ekonomiska klimatet är det viktigt att försöka göra en uppskattning av hur den svenska ekonomin kommer utvecklas.

20 FÖRORDNING 2001:526 OM STATLIGA MYNDIGHETERS ANSVAR FÖR GENOMFÖRANDE AV HANDIKAPPOLITIKEN

21 SCB Export och import av varor och tjänster (1950-)

22 Eriksson, L-T (2004), Marknadsorientera ditt företag

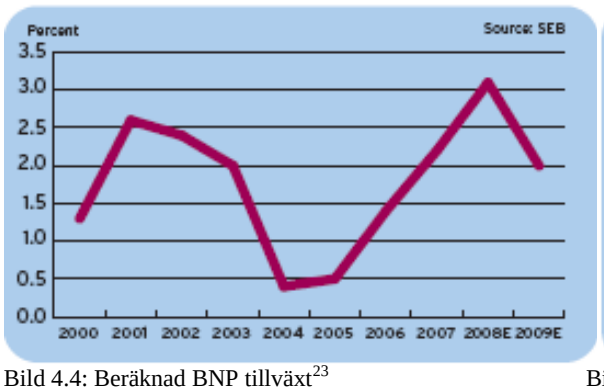


Bild 4.4: Beräknad BNP tillväxt[23]

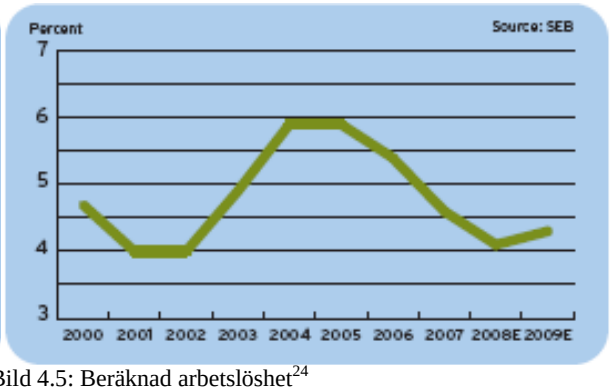


Bild 4.5: Beräknad arbetslöshet[24]

Läget i Svensk ekonomi är bra men har börjat växla ner från den kraftiga tillväxten 2006. Trots produktionsnedväxlingen ökar antalet lediga jobb med 85 000. Räntan förväntas höjas till 4.5 % av riksbanken under 2008[25] och BNP förväntas stiga med 2,9 % per år 2008 samt 2009. Förutom den svenska ekonomins utveckling har utvecklingen av Stockholms kontorsmarknad en stor betydelse för utvecklingen av kontorshotellsmarknaden.

Bild 4.6: Vakansgrad på kontorslokaler i Stockholmsområdet[26]

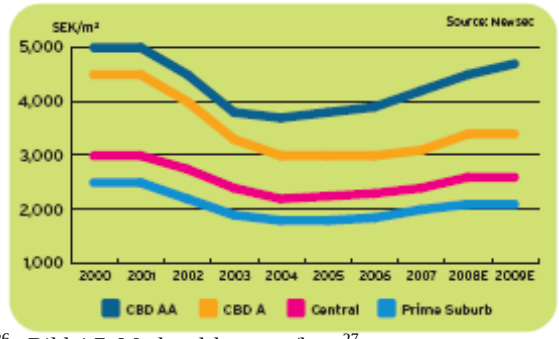


Bild 4.7: Marknadshyra per/kvm[27]

Efterfrågan på kontorslokaler är hög i Stockholm, priserna har börjat en återhämtning från kraschen 2003-2005. Det som är mest efterfrågat är moderna och effektiva lokaler inne i centrum. Omoderna lokaler får en allt högre vakansgrad till fördel för de mer moderna lokalerna där vakansgraden ligger på ungefär 5 %.[28]

Flyttat till / Flyttat från	Modern öppen lösning	Modernt cellkontor	Modern öppen/ cellösning	Äldre omodernt kontor
Modern öppen lösning	92%			8%
Modernt cellkontor	19%	76%		5%
Modern öppen/ cellösning		33%	67%	
Äldre omodernt kontor	45%	45%		10%

Bild 4.8: Flyttmönster på kontorslokaler [29]

[23] Svenska enskilda banken
[24] ibid
[25] Konjunkturinstitutet, (2008), *Konjunkturläget*, Stockholm
[26] Newsec Advice, (2008), Nordic office report spring 2008, Stockholm
[27] ibid
[28] ibid
[29] Temaplan, (2007), Nulägesanalys för kv. Krubban, Stockholm

Bild 4.8 visar en tydlig flyttström från omoderna lokaler till förmån för moderna lokaler och det lär inte förändras eftersom företag vill effektivisera och minska kostnader. Det gör de genom att ta mer effektiva ytor och ofta i öppna landskap. En annan faktor som gör att företag väljer bort gamla omoderna lokaler är att hyrorna per kvadratmeter ökar och att då ta gamla ineffektiva ytor är inte ekonomiskt försvarbart när du kan ta effektiva ytor där kvm/arbetsplats är betydligt mindre.

Det pågår en stor nyproduktion av kontorslokaler i Stockholms city men även renovering av äldre omoderna lokaler är vanligt eftersom det som efterfrågas är moderna lokaler i city[30].

Fastighetstyp	Plats	Storlek (Kvm)	Ungefärligt slutdatum
Kontor	Solna	28000	2008
Kontor	City	12000	2008
Kontor	City	14000	2008
Kontor	City	16000	2009
Kontor	Västerport	20000	2009
Kontor	City	25000	2010
Kontor	Stadshagen	30000	2010
Kontor	City	16000	2008
Kontor	Sundbyberg	11000	2009
Kontor	City	20000	2010
Kontor	Södermalm	18000	2009

Bild 4.9: Nyproduktion av kontorslokaler i Stockholmsområdet[31]

Det kommer att tillföras ett stort antal nyproducerade kvm till Stockholms innerstad och det bör höja vakansgraden ytterligare på de äldre omoderna lokalerna.

Sociala faktorer

Sociala faktorer kan vara trender, mode, levnadsvillkor och demografiska befolkningstillväxttakt[32].

Trenden är att företag vill koncentrera sig på sin kärnverksamhet och lägga ut stödtjänster på entreprenad. Förr hade företagen anställda städare, vaktmästare etc. Nuförtiden hyr de in företag som har fastighetstjänster som kärntjänst och låter dem sköta all fastighetsservice. Ett exempel på trenden är Addici, det största företaget på facility management marknaden, menar att enbart 20 % av all företagsservice ligger ute på entreprenad och att deras företag kommer att växa med 10-20 % varje år.[33]

Kontorshotellskonceptet passar väldigt bra in på ovanstående trender och de trenderna kommer troligen att växa sig större i framtiden.

Ökad befolkningstillväxt och ökad sysselsättning tyder på stark tillväxt för Stockholmsregionen. En effekt av tillväxten är att det blivit en ökning av nystartade företag och många av dem är tjänsteföretag[34]. Populationen i Stockholm fortsätter att öka och enligt

[30] Newsec Advice, (2008), Nordic office report spring 2008, Stockholm
[31] ibid
[32] Eriksson, L-T(2004), Marknadsorientera ditt företag
[33] Internetkälla, Addici, *Företagspresentation*,(2008-05-01), http://www.addici.se
[34] Newsec Advice, (2008), Nordic office report spring 2008

siffror från juni 2007 visar att det nu bor 1 886 000 invånare[35] i staden. Eftersom antalet invånare blir fler ökar även efterfrågan på många marknader och det gäller även kontorshotellsmarknaden.

Samtidigt som marknaden växer kommer konceptet bli mer känt och troligen mer accepterat. Som det ser ut nu har kontorshotellskonceptet ett relativt dåligt rykte. Det här kan till viss del skyllas på fastighetsbolag som har tagit ytor som blivit över och gjort om till ”kontorshotell” men ofta är det dåligt läge och relativt dålig kvalitet på lokaler samt service. Det verkar också vara på väg att förändras genom att det nu finns många kontorshotell som erbjuder arbetsplatser på bästa lägena i affärsdistrikten och kan erbjuda en mycket hög service. Det kommer antagligen leda till att kontorshotell får en bättre status och företag samt myndigheter blir mer medvetna och tar in kontorshotell som alternativ i sin lokalsökningsprocess.

Tekniska faktorer

Tekniska faktorer kan vara nya uppfinningar, förändringar av teknologi och kostnader mm[36].

Det utvecklas i snabb takt ny teknik som förbättrar och effektiviserar kontorsarbete som t.ex. IP-telefoni, bättre skrivare, IT-lösningar.

Genom kommunikationsteknikens utveckling är det inte längre nödvändigt att sitta i samma lokal som de andra delarna av företaget för att kunna kommunicera i real tid. Detta möjliggör och har ökat antalet distansarbetande människor. För närvarande ökar antalet distansarbetande med 15 % varje år och förväntas stiga ännu mer.[37]

Ny teknik effektiviserar kontorshotellens erbjudna tjänster och gör de mer stabila. Stabiliteten är ytterst viktig för ett kontorshotell eftersom driftstörningar kan innebära stora problem för kontorshotellets kunder och leda till missnöje, speciellt om Internet inte fungerar som det ska. Däremot är oftast inte ett kontorshotell de första att ta in ny teknik, mycket p.g.a. att ny teknik ofta för med sig driftstörningar i början[38].

4.3 Kontorshotellsmarknaden

Här tittar jag på kontorshotellsmarknaden och diskuterar den framtida utvecklingen av marknaden.

Kontorshotellsmarknaden är en relativt ny och omogen marknad och det som oftast sker med omogna marknader som det finns potential i är att de olika affärsmodellerna förändras och förfinas samt att det blir en mer tydlig segmentering av marknaden. Hotellmarknaden är ett exempel på hur en marknad kan förändras från små aktörer till stora globala kedjor. Hotellmarknaden har utvecklats från familjeägda, mindre hotell till dagens större kedjor. Kontorshotellsmarknaden är i ungefär samma stadium som hotellmarknaden var för 20 år

[35] Ibid
[36] Eriksson, L-T(2004), Marknadsorientera ditt företag
[37] Järvenberg, K och Taravosh, Z, (I.U), Organisation och Ledarskap
[38] Hauke Haas, Match Office (Intervju 2008-01-17)

sedan[39]. I fallet med de vanliga hotellen skapades allianser av mindre aktörer och större kedjor bildades. Marknaden segmenterades och affärsmodellerna förbättrades i större utsträckning, detta skedde eftersom konkurrensen om kunderna hårdnade och man behövde fördela de indirekta kostnaderna. Fördelningen skedde genom att stora kedjor bildades som t.ex. Scandic eller Hilton, distributionsnätverk bildades genom att mindre aktörer skapade en ekonomisk förening med gemensam distributionskedja och gemensam marknadsföring[40]. Det blev även kvar familjeägda hotell som agerade mer lokalt. Den stora skillnaden i en den här jämförelsen är att hotellen inte konkurrerade med något annat koncept som kontorshotellen konkurrerar med den traditionella lokalmarknaden.

I Stockholmsområdet finns det ca 40+ kontorshotell, och utbudet kommer att öka då flera av de intervjuade kontorshotellen hade expansionsplaner. I mina intervjuer med kontorshotellen fick jag en positiv inställning till kontorshotellsmarknaden och dess framtid. Det har även skett en ökning av vakanser i Stockholmstrakten den senaste tiden[41], beroende troligtvis på det snabbt ökande utbudet och att marknaden nu behöver stabilisera sig.

Marknad och drivkrafter

Det finns ett antal saker som påverkar den framtida marknaden för kontorshotell som befolkningstillväxt, konjunktursvängningar, strukturella förändringar (t.ex. fler tjänsteföretag), ändrade attityder, ökad globalisering som ökar kraven på effektivitet och tillgänglighet.

Samhällets attityd till kontorshotell är på väg att förändras, en uppfattning som delades av intervjuade kontorshotell. Även att själva begreppet kontorshotell har börjat bli mer vanligt till skillnad för några år sedan var begreppet relativt okänt.

Faktorer som antagligen kommer driva kontorshotellet till en accepterad arbetsform i framtiden:

- Krav på bättre kontroll på lokalkostnader (får en mer överblickbar lokalkostnad med kontorshotell eftersom allt är inkluderat i en avgift)
- Ändrade arbetssätt (mer mobilt sätt att arbeta)
- Globalisering (företag handlar allt mer över gränserna och detta skapar ett behov för etableringskontor och utlandsfilialer)
- Hårdare konkurrens som kräver snabba förändringar (efterfrågan på flexibilitet)
- Ökning av småföretag som behöver en arbetsplats men inte får tag på lämpliga små lokaler

Marknadsstadium

Marknaden förutspås ta en riktning där affärsmodellerna förfinas och större vikt läggs vid att differentiera sig genom bra service och märke istället för att enbart koncentrera sig på ett erbjuda ett lågt pris[42]. Eftersom kunderna har kort uppsägningstid har de makten. Är de inte

[39] Michael Frederiksen, Brink Offices (intervju 2008-01-17)
[40] Hotellfastigheter (Examensarbete 2005), J, Melin och N, Zuckerman.
[41] Hauke Haas, Match Office (Intervju 2008-01-17)
[42] DTZ Resarch, (2004), The flexible office market

nöjda kan de snabbt lämna kontorshotellet. Därför ställs höga krav på att kunna svara upp mot de förväntningar kunden har.

Attityd

Kontorshotellkonceptet är mer känt och accepterat i England, till skillnad från Sverige där begreppet ibland kan klinga negativt. Troligen kommer även den svenska marknaden genom fortsatt marknadsföring av kontorshotellskonceptet leda till att företagen blir mer medvetna och inser fördelarna av konceptet. Business center i Göteborg har till och med gått långt att de bytt namn från Almedals kontorshotell till Business center för att de kände att marknaden uppfattade begreppet kontorshotell som något negativt. I England kan det till och med lite ge hög prestige att sitta i vissa kontorshotell eftersom de erbjuder en hög kvalitativ service[43].

Konjunkturkänslighet

Det råder en viss ovisshet hos ägarna till kontorshotell om hur kontorshotellsmarknaden reagerar under en lågkonjunktur. För att förstå varför det finns en ovisshet måste man titta tillbaka på vad som hände under förra lågkonjunkturen. Kontorshotellsmarknaden fick en hög en hög vakansgrad när IT-kraschen kom år 2000-2001 eftersom många av kontorshotellen hade många kunder från IT-branschen[44]. Alla intervjuade företag kände av kraschen och fick en hög vakansgrad i sina lokaler som följd. Däremot tror samma intervjuade kontorshotell att de inte kommer drabbas hårt av nästa lågkonjunktur. Anledning: IT-kraschen kom plötsligt och marknaden var inte föreberedd. Kunderna försvann snabbt eftersom de satt på avtal med korta uppsägningstider och att det var filialerna företagen hade på kontorshotellen som avvecklades först när de behövde skära ned på verksamheten.

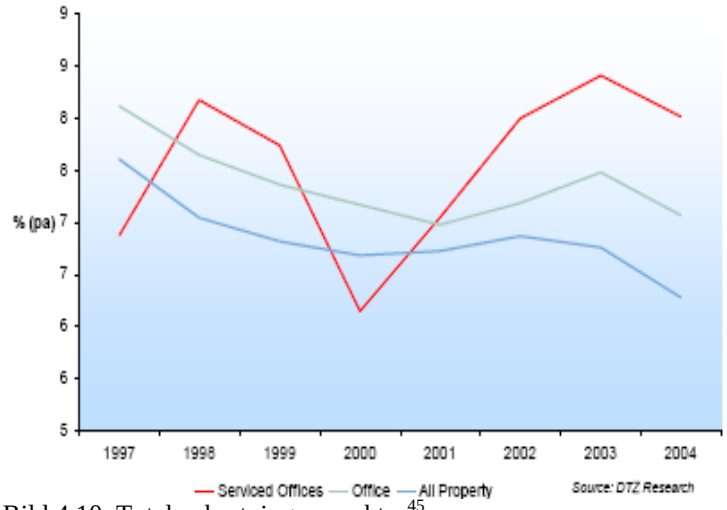


Bild 4.10: Total avkastning per sektor[45]

Ovanstående bild visar hur den engelska kontorshotellsmarknaden reagerade kraftigt på IT-kraschen 2000-2001 men därefter tog in nya kunder mycket snabbare än de vanliga

[43] Hauke Haas, Match Office (Intervju 2008-01-17)
[44] ibid
[45] DTZ Resarch, (2004), The flexible office market

kontorslokalerna. Det här fenomenet styrks även av Michael Fredriksen från Brink Office som upplevde att kunderna försvann väldigt snabbt men efter några månader hade hans företag Brink Office återhämtat sig. Per Gunnarsson från Kontoret Nybroviken anser att de tider då det ekonomiska klimatet är lite sämre kan vara goda tider för hans företag. Det på grund av att när det är dåliga tider vågar företag inte anställa och eller ta egna lokaler utan sitter och väntar på bättre tider på kontorshotellet.

Faktorer som talar för att kontorshotellsmarknaden reagerar annorlunda än traditionell kontorsuthyrning under en lågkonjunktur**:**

- Företag blir mindre riskbenägna och vill inte binda kapital eller binda upp sig på långa hyreskontrakt när affärsklimatet är osäkert[46].
- När företag säger upp anställda i lågkonjunkturer för att spara pengar är en utväg från arbetslösheten att starta ett eget företag och för dem kan kontorshotell vara en attraktiv arbetsplats[47].
- Kontorshotellens kunder är idag verksamma i väldigt spridda branscher, till skillnad från föregående lågkonjunktur då större delen var från IT-branschen[48].
- Tappar hyresgäster snabbare än den traditionella kontorsuthyrningen pga. kortare uppsägningstider men kan och andra sida ta in hyresgäster som letar efter en mer riskfri lösning[49].
- Företag skär ned på personal och det är företagsfilialer som blir avskedade först och de är en stor kundgrupp hos kontorshotell[50].
- Företag går i konkurs eller flyttar till hemkontoret för att spara in lokalkostnaden i lågkonjunktur.
- Kontorshotell har kortare avtal.

Jag tror att kombinationen av ovanstående faktorer gör att kontorshotellskonceptet förlorar sina kunder före traditionella kontorsmarknaden men återfår sina kunder snabbare än den traditionella marknaden. Även att kontorshotellsmarknaden är mer etablerad idag och inser riskerna med lågkonjunkturer gör att de kan vidta åtgärder, det kan t.ex. vara att de anpassar sina priser när tecken på att ett sämre ekonomiskt klimat är på väg in. Det här är även en fördel med att vända sig till myndigheter då de inte är konjunkturkänsliga på samma sätt som privata företag[51].

[46] DTZ Resarch, (2004), The flexible office market
[47] Per Gunnarson, Kontoret Nybroviken, (Intervju 2008-01-10)
[48] DTZ Resarch, (2004), The flexible office market
[49] ibid
[50] Michael Fredriksson, (VD), Brink Office, Köpenhamn: 2008-01-17
[51] Åke Karlsson, Skatteverket, Stockholm: 2008-02-25

4.4 Utblick

Det är viktigt att SFV ser över gränserna pga. begränsningar försöker jag mer se hur marknaden och konceptet skiljer sig åt internationellt och med fokus på våra grannländer.

Internationell utblick

Konceptet finns i alla världsdelar men är mest utspritt i Västeuropa, Nordamerika och Asien. Kontorshotellen i USA och England erbjuder i princip samma tjänster som de svenska kontorshotellen[52]. Det är däremot mycket mer vanligt med videokonferens och tele presens (nästa generations videokonferenser). Även att kontorshotellen erbjuder virtuella tjänster är mer frekvent jämfört med de svenska kontorshotellen[53]. Utomlands och då speciellt i England är kontorshotell ett väldigt attraktivt alternativ eftersom standard längden på hyreskontrakt till vanliga kontorslokaler kan vara dubbelt så långa som de i Sverige[54]. Servicenivån skiljer sig åt, exempelvis beroende på personalkostnaden. I de nordiska länderna är kontorshotells-personalen skyddad av omfattande lagstiftning och det gör det svårare att snabbt anpassa sitt personalbehov till efterfrågan på kontorshotellet[55]. I många andra länder finns inte samma lagstiftning och det är lättare att anställa och avskeda personal efter beläggning på kontorshotellet.

Svenska marknaden

Den svenska marknaden är den mest utvecklade marknaden i Norden[56]. Sverige har det flesta antalet kontorshotell och flertalet ligger i Stockholm. Det som skiljer Sveriges marknad mot de andra nordiska ländernas marknad är att det även finns kontorshotell i mindre städer och att begreppet är mer känt. Fler av intervjuade kontorshotellen har börjar tänka i expansionsplaner. De flesta företagen känner en stark efterfrågan, speciellt företagen i Göteborg och Malmö. Stockholmsmarknaden har väldigt många nystartade kontorshotell och vakansen är lite högre, det kan bero på att många företag har expanderat senaste tiden och det kan ta ett tag för marknaden att anpassa sig till det ökade utbudet[57].

Match Office uppgav att det finns ungefär 140 kontorshotell i Sverige. Variationen av standard på de olika kontorshotellen är stor, alltifrån kontorshotell på bästa adressen i Stockholm till ett lite mindre luxuöst kontorshotell beläget i Falun.

Den svenska Kontorshotellsmarknaden präglas nästan uteslutande av mindre aktörer. De driver oftast ett kontorshotell med ett par anställda[58]. Det finns ett antal aktörer som driver mer än ett kontorshotell och en aktör som har kontorshotell i fler olika städer i Sverige. Det företaget har även verksamhet i alla världsdelar. Det här kommer troligen ändras då

[52] Hauke Haas, Match Office (Intervju 2008-01-17)
[53] ibid
[54] BFD IDP annual lease review 2007
[55] Hauke Haas, Match Office (Intervju 2008-01-17)
[56] ibid
[57] Hauke Haas, Match Office (Intervju 2008-01-17)
[58] Hauke Haas, Match Office (Intervju 2008-01-17)

marknaden utvecklas, affärsmodellerna förfinas och marknadsstrukturen kommer troligen att förändras genom företagsuppköp och gemensamma distributionsnätverk.

Danska marknaden

Ungefär hälften så många aktörer jämfört med Sverige[59]. Många av kontorshotellen är kallade kontorssällskap vilket betyder att de bara hyr ut mindre kontorsrum utan någon service. Utvecklade koncept finns inne i Köpenhamn med ett flertal fullservice anläggningar. Fullservice kontoren är koncentrerade till Köpenhamn. Hyrorna i centrala Köpenhamn är bland de lägsta jämfört med andra europeiska städer.

Norska marknaden

Den norska marknaden är väldigt outvecklad, det finns enbart tre kontorshotell i centrala Oslo[60]. Vad det beror på är svårt att säga, det kan bero på att de norska företagen är mer konservativa och vill ha egna lokaler. Den största kundbasen på de norska kontorshotellen är utländska företag[61]. Så såg kundstrukturen ut i Danmark för ett antal år sedan men där har den utvecklats och numer är det väldigt många danska företag som vänder sig till kontorshotellen[62].

Finska marknaden

Liknar inte någon av de andra nordiska marknaderna. Det finns en aktör som dominerar marknaden, Petrasol. De har ungefär 30 kontorshotell runtom i Finland. Regus är också närvarande med två center. Annars är det statligt finansierade kontorshotell som vänder sig till nyföretagare som är Petrasols största konkurrent[63].

[59] ibid
[60] ibid
[61] ibid
[62] ibid
[63] ibid

4.5 Marknadsaktörer

För att kunna utveckla strategier måste du förstå hur konkurrenterna arbetar, vilka styrkor samt svagheter de har och vad deras målsättning med sin verksamhet är. När du vet vilka styrkor och svagheter de har kan man se vilka konkurrenter som bör undvikas och vilka man bör attackera. Det är även mycket viktigt att förstå hur andra krafter fungerar på marknaden och genom att använda Porters five factor model of market profitability ges en insyn hur olika krafter mellan aktörer på marknaden ser ut[64].

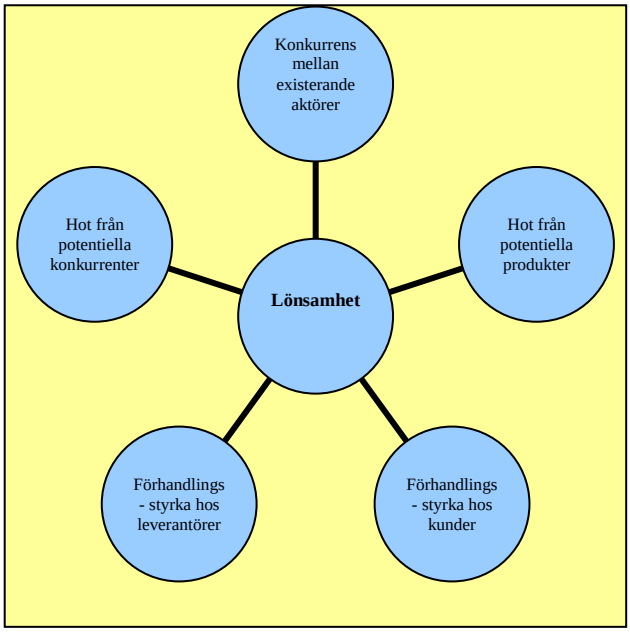


Bild 4.11 Porters fem faktors modell[65]

De olika krafterna som analyseras i modellen är:

- Konkurrens bland existerande aktörer
- Potentiella konkurrenter
- Potentiella ersättningsprodukter
- Leverantörens förhandlingsstyrka
- Kundernas förhandlingsstyrka

<u>Konkurrens bland existerande aktörer</u>

Här mäter man hur konkurrensen ser ut bland existerande aktörer som finns på marknaden.

I Stockholmsområdet finns det cirka 40+ aktörer på kontorshotellsmarknaden[66]. Aktörerna är alla differentierade genom läge, servicenivå och pris vilket medför att olika kunder vänder sig till de olika kontorshotellen beroende på var de ligger och hur servicenivå/pris ser ut. Det bör ändå finnas en relativt tuff rivalitet på Stockholmsmarknaden eftersom de flesta bolagen har en liknande storlek och när det finns många mindre företag som verkar i samma bransch tenderar det leda till en hög rivalitet[67]. När det finns ett antal större aktörer och en tydlig marknadsledare brukar rivaliteten bli mindre[68] men jag anser att de inte har en stor marknadsdel för att kallas klara marknadsledare I Stockholm.

Det är kapitalkrävande och förenat med stora risker eftersom stora investeringar behövs, ofta eftersom det inte är många lokaler som är anpassade till många olika hyresgäster med tillhörande avgränsningar. Då gäller det att ha en bra relation med hyresvärden att inte alla investeringar som gjorts i fastigheten försvinner genom att kontorshotellsverksamheten blir uppsagd som hyresgäst. Den andra stora kostnadsposten är personal, det är en personalkrävande verksamhet om man ska hålla en bra servicenivå.
Under den här rubriken vill jag även redovisa tre stycken direkta konkurrenter till SF V:

[64] Eriksson, L-T(2004), *Marknadsorientera ditt företag*
[65] Porter, M, (1998), Competitive strategy
[66] Internetkälla, http://www.matchoffice.com
[67] ibid
[68] ibid

Regus
Den största kedjan av kontorshotell i världen och har verksamhet i de största svenska städerna. Startades 1989 med ett center i Bryssel. Är ett av de äldsta bolagen i branschen och erbjuder ett standardiserat koncept att kunderna kan förvänta sig samma nivå på service och standard oavsett om de besöker ett Regus i Sydafrika eller Stockholm.

Kontoret Nybroviken
Har tre stycken kontorshotell i Stockholm som erbjuder ett fullservicekoncept på samtliga lägen. Två av lägena ligger lite utanför centrala Stockholm och ett ligger i Stockholms affärsdistrikt.

City Office
City Office är beläget i WTC byggnaden som ligger på T-centralen i Stockholm och har varit verksamma sedan 1990. Använder sig av Cell- kontor.

	Regus	KONTORET GLOBEN - NYBROVIKEN - SOLNA	CITY OFFICE WORLD TRADE CENTER
Plats	Regus verksamheter är belägna i centrala delarna av storstäder. Fungerar som operatörer och äger inte sina fastigheter i Sverige.	Finns på tre lägen i Stockholmsområdet, ett centralt och två utanför centrala Stockholm.	Beläget på Stockholms bästa läge om vi ser på allmänna kommunikationer. Med närhet till T-bana, Tåg, Buss och kommunikationer till flygplatser gör det här läget väldigt attraktivt.
Pris	Har en hög nivå på sina priser och erbjuder en hög service och har ett stort antal produkter.	Har ingen uppgift på pris, det är troligen en viss skillnad på de olika verksamheterna. Kontorshotellet i centrala Stockholm har troligtvis ett högre pris eftersom hyrorna är högre samt att det erbjuds mer service där än på de två andra lägena.	Har ingen uppgift på pris men eftersom de ligger i centralt läge och erbjuder en god service ligger de antagligen i det övre prissegmentet.
Produkt	Erbjuder flexibla kontorslösningar i bra lokaler på centrala lägen. Har tre verksamheter i Stockholm varav två av dem är mitt i city. Har en hög nivå på service och teknik. Kan även erbjuda Konferens och möteslokaler. De har ett stort antal kunder kopplade till virtuell office.	Erbjuder en fullservice kontorslösning och kan även erbjuda Konferens och möteslokaler. Kontoret Nybroviken har även Virtual office att erbjuda.	Erbjuder arbetsplatser med fullservice, konferensmöjligheter och virtuellt kontor.

Påverkan	Har egna säljare, annonserar ut på nätet genom Match Office och de syns i tidningar.	Användning av nätmäklare och har en egen hemsida.	Är inte speciellt aktiva i marknadsföringsprocessen utan gör ibland lite reklam mest för att underhålla varumärket.
Målgrupp	Små samt medelstora företag, Även större företag som vill hyra ett par arbetsplatser. Kunderna är ofta företag som är beredda att betala för service och kvalitet.	Eftersom Kontoret Nybroviken har tre olika kontorshotell som har lite olika lägen samt standard attraherar de flera olika målgrupper.	Företag som letar efter ett kontorshotell med bra service och ett centralt läge. Har mycket utländska kunder.
Styrkor	➢ Stor organisation med dess fördelar (Fördela indirekta kostnader, Får kunder genom sitt eget nätverk, resurser, kompetens) välkänt varumärke ➢ Vart länge med i branschen ➢ god ekonomi ➢ Hög nivå på teknik ➢ Stora resurser för marknadsföring	➢ Tänker storskaligt ➢ Med sina tre kontorshotell är Kontoret Nybroviken en av de större aktörerna i Sverige ➢ Genom att ha olika standard på koncepten vänder de sig till fler målgrupper	➢ Läget är väldigt bra för företag som vill ha kontor nära allmänna kommunikationer ➢ Har en stabil ekonomi i företaget ➢ Får kunder genom att dra nytta av WTC varumärke som är känt över hela världen
Svagheter	➢ Hög prisnivå ➢ Mindre personligt koncept	➢ Stora kostnader och små marginaler	➢ Till skillnad emot de andra två aktörerna har de bara ett kontorshotell och ledes inte storskalighet

Bild 4.12: Direkta konkurrenter[69]

Ovan nämnda är alla starka konkurrenter. Däremot är det ingen av dem som riktar in sig på statliga myndigheter som kund. Om SFV väljer att rikta in sig på statliga myndigheter som kund nischar SFV sig och kan särskilja konceptet från konkurrenterna.

Vänder vi oss till privata företag konkurrerar vi om samma kunder som de andra aktörerna. Det skapar krav på SFV:s marknadsföring och samt att produkten är konkurrenskraftig.

Potentiella konkurrenter

Det finns ett flertal potentiella konkurrenter till konceptet. En är att många myndigheter redan har tillgodosett sina behov genom att ordna med egna lokaler i Stockholm och många av myndigheterna lånar ut sina lokaler till andra myndigheter till självkostnadspris. Energimyndigheten har en konferenslokal med anställd personal på Södermalm i Stockholm.

[69] Egen figur

På samma sätt kan företag gå ihop och dela på indirekta kostnader som berör fastighet och kontorsservice. En annan konkurrent är vanliga fastighetsbolag som hyr ut kontorsyta men ofta vill inte fastighetsbolag hyra ut små ytor utan oftast hyr de ut en stor yta till ett företag som i sin tur hyr ut överskottsyta till annat företag.

Potentiella ersättningsprodukter

Den mest troliga ersättningsprodukten till konceptet är hemmakontoren. Teknikutvecklingen har bidragit till att det blir allt smidigare med hemmaarbete även för det egna företaget men även personer som är anställda av en större organisation väljer allt oftare att arbeta hemifrån p.g.a. kommunikation med andra delar av organisationen i dagsläget inte är ett problem genom utvecklingen av Internet och mobiltelefoni.

Leverantörers förhandlingsstyrka

Operatörer eller bemanningsföretag är en leverantör om SFV väljer att hyra in personal istället för att driva verksamheten i egen organisation. SFV bör kunna dra nytta av att de är en relativt stor fastighetsägare och organisation i förhandlingar med de här leverantörerna. Detsamma gäller inköp av möbler, kontorsutrustning, teknik, catering mm då relativt stora volymer kommer att köpas in. I det här konceptet är den viktigaste leverantören den som levererar yta. Företaget som är hyresvärd har en väldigt stor makt eftersom de kan säga upp avtal och investeringar kontorshotellet har gjort i lokalerna kan gå förlorade. Det här berör inte SFV eftersom de själva är fastighetsägare och råder över sina lokaler.

Kunders förhandlingsstyrka

Kunder har en stark förhandlingsposition eftersom hyresavtalen är korta och om konceptet inte överensstämmer med deras förväntningar kan de säga upp avtalen och lämna med kort varsel. Tappar SFV kunder som inte är nöjda sprider de gärna sin missnöjdhet till andra potentiella kunder. Därför är det väldigt viktigt att servicen som erbjuds är av hög kvalitet och att kundernas förväntningar samt behov uppfylls. Erbjuder SFV enbart sina tjänster till statliga myndigheter och några myndigheter är missnöjda kan det bli stora problem eftersom kundbasen inte är stor och missnöje sprider sig fort. Om konceptet blir väldigt efterfrågat kommer kundernas förhandlingsstyrka försvagas och SFV:s stärkas. Det bör även nämnas att det gäller att vara konsekvent i förhandlingar om vilka tjänster de ska betala för eftersom det måste finnas ett basutbud av tjänster som samtliga kunder måste betala för.

4.6 Sammanfattning framtidsanalys och framgångsfaktorer

Här är en sammanfattning av framtidsanalysen framställt med hjälp av en SWOT analys. SWOT står för Strengths, Weakness, Opportunities och Threats. Strength och Weakness blir översatt till svenska - styrkor och svagheter. Med de variablerna ser man på vad företaget har för interna styrkor samt svagheter inom organisationen. Opportunities och threats blir översatt möjligheter och hot och ska tillämpas på företagets externa omgivning.

	Internt	Externt	
Styrkor	❖ Stor organisation ❖ Bred kompetens ❖ Vill utvecklas ❖ Har resurser för utveckling ❖ Unika fastigheter ❖ Välkänt varumärke ❖ Statlig fastighetsägare inger trygghet ❖ Långsiktligt ägande	❖ Växande marknad ❖ Starkt makroekonomiskt klimat ❖ Företag och myndigheter efterfrågar mer flexibla och effektiva lokallösningar ❖ Teknikutveckling som förenklar distansarbete	**Möjligheter**
Svagheter	❖ Ingen kompetens inom området kontorshotell ❖ Omoderna fastigheter ❖ Skyddade fastigheter ❖ Inte i linje med SFV:s uppdrag	❖ Sämre ekonomiskt klimat ❖ Nya konkurrenter ❖ Liten marknad ❖ Dålig attityd till konceptet kontorshotell ❖ Myndigheters vilja att kunna visa en låg månadskostnad ❖ Flyttström emot moderna effektiva lokaler	**Hot**

Bild 4.13: SWOT analys[70]

Interna styrkor och svagheter

Storleken SFV har är en stor tillgång som ger styrka i förhandlingar, bred kompetens inom organisationen och står inte och faller med en investering. De är en statlig fastighetsägare och har ett väldigt långt tidsperspektiv på sitt ägande. Om konceptet vänder sig emot myndigheter är det en klar fördel att SFV är en statlig myndighet eftersom SFV redan har många myndigheter som hyresgäster och vet hur de ska hanteras. Men att SFV är en statlig organisation kan även leda till nackdelar. En nackdel är att utveckla ett sådant här koncept kanske inte samstämmer med SFV:s uppdrag. Det är inte säkert att det fungerar att anställa egen personal som ska driva konceptet men det är möjligt att lägga ut själva driften på annat företag och låta SFV sköta kontraktsskrivning, den affärsmässiga biten av uthyrningen.

De flesta fastigheter SFV äger har ett högt kulturvärde och är ofta helt unika i sitt slag. Det här gör att SFV är en unik fastighetsägare och hyresvärd. Däremot finns det nackdelar med fastigheter som är äldre, byggnadskonsten förr i tiden var annorlunda då den dåtida

[70] Egen bild

byggnadskonsten inte tog hänsyn till att ha effektiva ytor, det gör att varje kvadratmeter blir dyr eftersom hyran tyngs ned av allmänna ytor. Även problem med ventilation och brandskydd är bristfällig i många äldre fastigheter. SFV:s omoderna unika fastigheter med otroliga kulturvärden tävlar med effektiva ytor som är flexibla och kostnadseffektiva. Då gäller det att lyfta fram de kulturella värdena i sin marknadsföring och utveckla koncept som passar fastigheterna.

Externa hot och möjligheter

Stockholm är en växande region, tillväxt i ekonomi och befolkning gör att efterfrågan fortsätter öka på kontorsarbetsplatser. När nu även trenden går emot en högre mobilitet och flexibilitet hos företag ligger det väldigt rätt i tiden att kunna erbjuda ett koncept som just erbjuder det. Det enda som kan oroa är att det ekonomiska klimatet kan vara på väg att försämras och att lansera ett nytt koncept i en nedåtgående ekonomi är ingen bra idé. Det gäller att försöka förebereda sig och lansera när marknaden är på väg upp igen. Konkurrensen börjar hårdna på kontorshotellsmarknaden i Stockholmsområdet men jag tror det finns ett utrymme eftersom många aktörer i Stockholm är i expansionsplaner. Även sett på antalet startade småföretag ser man en ökning och det kan betyda mer kunder till kontorshotellen. En annan möjlighet är att det f.n. inte finns ett kontorshotell som speciellt vänder sig till myndigheter och skulle SFV skräddarsy sitt koncept till det segmentet går de förbi en stor del av konkurrensen på marknaden. En fortsatt teknikutveckling bidrar till möjligheter i att erbjuda en effektiv kontorsservice. Även en teknikutveckling av telefonväxlar kan göra behandlingen av en alternativ virtual office tjänst mycket smidig och lönsam.

Konkurrensen från alternativa marknader är tuff men det gäller att visa på fördelarna i ett koncept i sin marknadsföring och vända sig till segment som efterfrågar den här typen av tjänster. Även hotet från direkta konkurrenter bör tas på allvar då de har mångårig erfarenhet från branschen. Genom att erbjuda en hög service i bra lokaler på ett bra läge och med ett resonabelt pris tror jag ett till kontorshotellskoncept kommer att klara sig utmärkt. Som alla nystartade koncept kommer det att ta sin tid att få ihop en kundbas och få en bra beläggning på kontorshotellet.

Framgångs faktorer

Framgångsfaktorerna har jag tagit ut genom observationer på kontorshotell och genom intervjuer.

En fungerande service är ytterst viktigt eftersom den är en av orsakerna till att kunden väljer att sitta på kontorshotell. Jag upplevde det som att kontorshotell med en hög kvalitet på sin service hade väldigt nöjda kunder och många kunder hade kommit till genom rekommendationer från befintliga kunder. Kunderna måste känna att de sparar tid och blir effektivare i och med att de sitter på ett kontorshotell.

Det är väldigt viktigt att hålla vad man lovar, t.ex. om det utlovas en fungerande telefonväxel gäller det att man levererar det utan driftstörningar. Eftersom kundens förväntningar baseras på vad kontorshotellet lovar. Det kan hända saker som att en skrivare eller telefonväxel går sönder och här har kontorshotellet en gyllene chans att via en snabb reaktionsförmåga och åtgärda problemet snabbt visa på en bra service. Det gäller att ha rätt personal som kan leverera en bra service eftersom de kan göra en missnöjd kund nöjd igen, t.ex. när man äter på

restaurang och maten inte lever upp till förväntningarna men man kan ändå ofta bortse från den lite sämre maten och ha en väldigt trevlig kväll om servitören/servitrisen haft en god service kvalitet och hela tiden passat på samt uppmärksammat kunden. Detta fungerar troligtvis lika i kontorsservice.

Det SFV måste tänka på är att det inte är fastigheten som står i centrum utan serviceverksamheten.

Läget är en annan faktor som är mycket viktig för att nå framgång. Vad som är ett bra läge beror på vilken servicenivå och vilket kundsegment företaget vänder sig till. Konceptet som kommer att utvecklas i den här rapporten kommer att bli ett mellan/fullservice koncept. Då är ett centralt läge viktigt för att locka rätt segment av kunder som är beredda att be tala för den högre kostnaden en hög servicenivå innebär. Ligger man långt utanför centrala lägen och vill hålla en hög service på en relativt hög prisnivå kan det nog vara väldigt svårt att locka kunder som är beredda att betala eftersom de kunderna tenderar att leta sig in i de centrala lägena.

Erbjuda flexibilitet i form av kortare avtalstider eftersom de korta avtalstiderna är en konkurrensfördel mot andra kontorsuthyrningsformer.

5. Strategier

Strategier är de långsiktliga planer som ska peka ut vilken väg företaget ska gå i framtiden, strategierna är baserade på nuläges- samt framtidsanalysen[71].

5.1 Marknadsstrategi

I en marknadsstrategi behandlas frågor om vilket marknadsstrategi som ska tillämpas och hur själva konceptet ska positioneras hos kundsegmentet som konceptet inriktar sig emot[72].

Vid val av marknadsstrategi är målmarknaden avgörande. Det är två helt olika strategier om SFV riktar sig till den privata marknaden eller statlig sektor.

I kundsegmenteringen granskade jag olika kundsegment och deras behov. De segment jag kom fram till var:

- Myndigheter med huvudkontor utanför Stockholmsregionen.
- Myndigheter med huvudkontor i Stockholmsregionen.
- Privata företag.

Fokuseringsstrategi

Vid tillämpning av en fokuseringsstrategi riktar man in sig på en liten del av marknaden som har ett behov som skiljer sig mot resten av marknaden[73]. En fokuseringsstrategi lämpar sig för företag som vill vända sig till ett eller ett par segment av en större marknad och möta de segmentens behov bättre än vad de kan göra om dem vänder sig till en hel marknad[74]. Med en fokuseringsstrategi kringgår SFV andra företags konkurrensfördelar eftersom SFV kan skräddarsy sitt koncept och erbjudande till valt segment.

Därför anser jag SFV bör tillämpa en fokuseringsstrategi och rikta konceptet emot Myndighetssegmenten, speciellt inriktat på myndigheter med huvudkontor utanför Stockholmsregionen eftersom de har det största behovet. Då utnyttjar SFV att inget kontorshotell f.n. inte har myndighetssegmentet som målmarknad.

Jag kan urskilja ett antal fördelar med att inrikta konceptet för myndigheter:

- Mindre konkurrens eftersom inget kontorshotell i Sverige vänder sig till segmentet.
- Det finns ett starkt behov och alla intervjuade myndigheter utanför stockholmsregionen tror att det kommer att fungera.
- Kommunicera erbjudandet blir enkelt eftersom myndigheter har oftast en person som är lokalansvarig för hela myndigheten.
- De har en god betalningsförmåga och är beredda att betala för ett centralt läge med fungerande kontorsservice.

[71] Eriksson, L-T(2004), Gävle: Studentlitteratur
[72] Ibid
[73] Porter, M, (1998), Competitive strategy
[74] ibid

- Enklare att föra en dialog med myndigheterna och se om det finns verkligt underlag för konceptet.

Med en dan här strategi måste SFV ha ett antal fördelar som kan tilltala myndigheter att hyra hos dem istället för andra kontorshotell. Jag anser att SFV bör satsa på ett myndighetsanpassat koncept och det gäller speciellt säkerhetsaspekter samt tillgänglighetsanpassade lokaler samt att inga privata företag har tillträde till inhyrning utan det är enbart myndigheter som har tillåtelse. Det här erbjuder ingen annan utan gör SFV helt unika.

Med den här fokuseringsstrategin gäller det att kunderna är nöjda och känner att de får valuta för pengarna eftersom det rör sig om en väldigt begränsad målgrupp. I och med den begränsade målgruppen har SFV enbart ett litet utrymme för att göra fel och misstag i början av konceptet. Det som är risken i en fokuseringsstrategi är att om den lilla delen av marknaden inte nöjd finns det kanske inte många andra målgrupper man kan vända sig till eftersom konceptet är anpassat till just den målgruppen och det kostar pengar att ställa om det.

Det går att ställa om konceptet till ex.vis privata företag och enligt den ekonomiska analysen bör det finnas en god marknad eftersom det bildas alltfler småföretag idag samt att andra grundläggande ekonomiska faktorer ser bra ut för tillfället.

Positionering av konceptet

Vilka värden vill SFV att myndigheter ska koppla ihop med konceptet? Med en genomtänkt positioneringsstrategi kan vi påverka hur de tänker på konceptet gentemot konkurrenter.

Jag vill att våra tänkta målgrupper ska koppla ihop konceptet med kvalitet, service, flexibilitet, effektivitet och pålitlighet. För att de ska göra det måste vi kommunicera ut budskap kopplade till de här värdena men viktigast av allt är att i det dagliga arbetar efter de värdena och lyckas man med det kommer det leda till en önskvärd positionering. Här bör även SFV:s koppling till staten utnyttjas i och med att staten anses pålitlig. Dock anses den inte kanske inte speciellt flexibel och effektiv.

Ett kontorshotellskoncept passar även bra in i SFV:s långsiktliga strategier i eftersom det är nytänkande och att med ett kontorshotellskoncept kommer fastigheterna exponeras emot många människor.

Affärsidé: Erbjuda myndigheter en modern, flexibel, fullservice och trivsam arbetsplats.
Affärsidén ska ligga som grund för alla aktiviteter som utförs och berör konceptet, den ska också vara väl förankrad hos medarbetare att de agerar utefter den.

5.2 Interaktionsstrategi

Under rubriken interaktionsstrategi diskuteras hur SFV ska kommunicera med det kundsegment som konceptet inriktar sig på.

I kundsegmenteringen var slutsatsen att myndigheter är ett attraktivt segment för SFV och att de värdesätter flexibilitet och samordnad service. I interaktionsstrategin utformas en strategi för att kommunicera ut vårt erbjudande till rätt målgrupp som i det här fallet är myndigheter.

Det finns många olika sätt att kommunicera med sina kunder, SFV har väl utarbetade kommunikationsplaner för uthyrning av lokaler och även den här strategin bör utnyttja de resurser samt riktlinjer som SFV har ställt upp. Kommunikationen skiljer sig åt drastiskt beroende på om SFV vänder sig till myndigheter eller privata företag. Följande aktiviteter förslår jag om SFV ska vända sig till myndigheter:

- Ta fram ett prospekt på kontorshotellet i linje med övriga prospekt som tas fram av SFV för uthyrning
- Skapa en hemsida med säljande information
- Skicka ut prospekt till myndigheter och följ upp med telefonsamtal till lokalansvarig
- Bjud in myndigheter för visningar av prospektet
- Ge säljaren ett visst förhandlingsutrymme i form av olika erbjudanden och rabatter som kan erbjudas för att locka in kunder
- Erbjud myndigheter som inte hyr in sig på kontorshotellet rabatterade priser på konferensrum, på det sättet får myndigheterna se konceptet och SFV har ett bra tillfälle att få nya kunder
- Jämföra kostnader per arbetsplats på ett kontorshotellskoncept med deras nuvarande
- Skapa ett rykte om kontorshotellet med hjälp av positiva historier från verksamheten
- Den bästa kommunikationskanalen kommer att vara nöjda kunder som sprider sina erfarenheter från konceptet, både på gott och ont. Är de missnöjda sprider de även gärna då sina dåliga erfarenheter

Budskap

I interaktionen med potentiella kunder ska konceptets konkurrensfördelar lyftas fram. Budskapet som ska föras fram är flexibiliteten och att myndigheten blir mer effektiv om de lägger ut sin kontorsservice på SFV istället. De här nyckelorden anser jag ska förekomma i marknadskommunikationen med myndigheter: Flexibilitet, effektivitet, mindre kostnader, mindre risker, hög service, bra faciliteter, om fastigheten har några speciella egenskaper mm. Det är mycket viktigt att i kommunikationen påvisa att de synliga kostnaderna blir högre när de hyr in sig på ett kontorshotell men att de har minst lika stora kostnader när de hyr in sig på vanliga lokaler fast de inte är synliga.

Det är väldigt viktigt att SFV inte skapar orealistiska förväntningar som inte är genomförbara eftersom kundens upplevda kvalitet motsvarar skillnaden mellan kundförväntan och upplevelse av tjänsten[75].

5.3 Organisationsstrategi

Här diskuteras hur organisationen ska byggas upp och vilken roll ska SFV ta i konceptet.

[75] Echeverri, P och Edvardsson, B, (2002), *Marknadsföring i tjänsteekonomin*

För att ett kontorshotell ska fungera måste det finnas personal på plats som är redo att utföra den service som behövs. Uppgifter som svara i telefon, reparera mindre fel på kontorsmaskiner, boka resor och bord på restauranger, administrera reskontran för kontorshotellet är några exempel personalen som arbetar på konceptet har ansvar för.

I framtidsanalysen tog jag upp att det inte är säkert det är förenligt med SFV:s uppdrag att de utvecklar och driver ett kontorshotell och anställer personal till en dan verksamhet. Därför bör ett antal olika alternativ utvecklas. Tre olika alternativ:

- SFV driver hela verksamheten i egen regi
- SFV hyr in personal från en operatör men sköter den affärsmässiga biten
- SFV tar in en operatör som hyr fastigheten av SFV

Det första alternativet är att SFV driver kontorshotellet i helt egen regi och med det finns det både nackdelar samt fördelar. Fördelen är att SFV har full kontroll på konceptet och det går att utformas precis som de vill ha det. Detta förenklar även upphandlingsförfarandet eftersom upphandling mellan myndigheter faller utanför ramen för Lag om offentlig upphandling. Nackdelen kan vara att det inte är SFV:s kärnverksamhet och eftersom det inte finns några direkta kunskaper eller erfarenheter att driva ett kontorshotell i SFV kan det bli att för mycket energi och resurser läggs på den nya verksamheten. Energi och resurser som borde gå till SFV:s kärnverksamhet.

Det är möjligt att SFV står för den affärsmässiga biten som kontrakt skrivande mm, det är viktigt att SFV utnyttjar den trygghet som kopplas ihop med att SFV är en statlig långsiktlig fastighetsägare. Då sköter SFV uthyrningen och hyr in personal från bemanningsföreta till driften av servicedelen på kontorshotellet. Nackdelen med den här lösningen är att det kan bli en stor omsättning på personal och mindre kontroll på servicekvaliteten, en kvalité som måste vara hög.

Det alternativ jag anser vara mest attraktivt är att ta in en operatör som sköter hela verksamheten åt SFV. Fördelarna med en operatörslösning är många, operatören har oftast en lång erfarenhet av liknande lösningar och inte sällan har de ett koncept klart som de kan tillämpa. Här måste SFV ta ställning till under vilket varumärke konceptet ska arbeta under, operatörens eller SFV:s eget. Det råder även ett intresse från ett flertal av de intervjuade kontorshotellen till ett alternativt operatörsförhållande med SFV. Det finns två olika avtalsmodeller mellan hyresvärd och operatör

Omsättningsbaserad hyra: Fastighetsägaren får en hyra baserad på kontorshotellets försäljning. Får även del i tillväxt på marknaden men Fastighetsägaren tar på sig en större risk men kan få ut en högre hyra. Hyran kan ha stora differenser från år till år. Ser SFV en lönsamhet i verksamheten är det ett lockande alternativ. Det ska även finnas en lägsta hyresnivå som aldrig understigs oavsett hur låg omsättningen på verksamheten är och vanligt är även att det finns en övre gräns.

Fast hyra: Fastighetsägaren tar ut en fast hyra mot operatören. För att ta ut en indexhöjning varje år måste avtalet skrivas på tre år eller längre. Om avtalet blir kortare kan man använda sig av en avtalad trappstegshyra som fungerar som en avtalad höjning varje år.

De olika avtalen har en riskfördelning som antingen fördelar risken mellan de två parterna eller läggs all risk på operatören.

De olika avtalen skapar incitament att samarbeta för att bedriva och utveckla verksamheten till full potential. Fastighetsägaren har intresse i att hålla fastigheten och lokalen mycket välskött eftersom den får ta del av omsättningen som kan förbättras genom en representativ lokal.

Rätt personal

En av nycklarna till framgång är att man hittar rätt personal och ger medel för att utföra en hög kvalitativ service. Jag tror att när SFV ska leta personal till en dan här verksamhet bör man inte söka efter någon slags förvaltare utan söka mer folk i t.ex. hotellbranschen. Där är de vana vid att leverera en hög service och vana vid att lösa problem för sina kunder. Personal som arbetar på ett kontorshotell måste vara beredda att dagligen lösa problem som de inte stött på tidigare. Det kräver en viss teknisk kompetens att laga mindre fel på skrivare och annan elektronisk apparatur. Personalen som arbetar på kontorshotellet ska även vara administratörer och hålla ordning på faktureringar etc. Antalet anställda beror på vilken servicenivå konceptet är och vilka tjänster som ska erbjudas som om SFV erbjuder virtuella tjänster utöver de vanliga tjänsterna krävs det minst två heltidsanställda eftersom en måste bevaka telefonväxeln. Andra faktorer som bestämmer hur personalkrävande verksamheten kommer att bli är hur stora ytor och hur många arbetsplatser kontorshotellet har och vilka tjänster som personalen ska göra och vilka som läggs ut på entreprenad.

För att underlätta för kontorshotellspersonalen bör det finnas tillgång till datasystem som håller reda på användarnas utskrifter, faxar, telefonsamtal och andra rörliga utgifter som inte ingår i den månatliga avgiften.

5.4 Sammanfattning strategier

Strategierna är ett resultat av analyserna som gjordes i kapitel 4 och delas upp i tre olika delstrategier som är marknadsstrategi, interaktionsstrategi och organisationsstrategi. I marknadsstrategierna väljer jag vilken marknad SFV ska rikta in sig på och baserat på framtidsanalysen anser jag att myndigheter är den mest lämpade marknaden för SFV. Därför bör SFV tillämpa en fokuseringsstrategi. Använder sig SFV av denna strategi går de runt sina konkurrenters konkurrensfördelar eftersom de vänder sig emot andra marknader. I interaktionsstrategin tar jag fram en strategi för att kommunicera med valt kundsegment, i det här fallet myndigheter. Eftersom myndigheter som regel har en lokalansvarig förenklar det kommunikationen jämfört med om SFV skulle vända sig emot den privata marknaden. Annars bör uthyrning ske efter SFV:s direktiv om marknadskommunikation.

Det bör även tas fram en hemsida med säljande information där myndigheter och privatpersoner kan boka konferenslokaler eller nyttja andra tjänster som kommer att erbjudas. Organisationen runt kontorshotellskonceptet är essentiell för att konceptet ska fungera. Personalen som arbetar på kontorshotellet måste vara serviceinriktad eftersom detta är en serviceverksamhet.

6. Konceptet

Ett koncept kan definieras som en tänkt lösning på ett problem[76]. Problemet i det här fallet är att myndigheterna har behov (beskrivna i framtidsanalysen) som de har svårt att tillfredställa på egen hand och ingen aktör på marknaden har riktat intresse att lösa deras problem. Därför ska jag i det här kapitlet bygga upp ett konceptförslag till ett kontorshotell, konceptet är byggt från fakta ifrån tidigare delar av arbetet och är handlingsplanen i MIO modellen.

Målsättning

Utveckla ett generellt kontorshotellskoncept som ska fylla de lokalbehov hos valt kundsegment (myndigheter), behoven är specificerade i kundsegmenteringsavsnittet.

Jag kommer att benämna konceptet jag föreslår som ”Myndighetscentret”. Det är ett passande namn och för att göra klart att det är föreslaget koncept jag pratar om.

Krav på fastighetens läge och lokaler

Här diskuterar jag om vilka krav det finns på fastighetens läge samt krav på lokalen.

Läge

Fastighetens läge är en avgörande framgångsfaktor för Myndighetscentret. Myndigheterna kräver ett centralt läge om de ska vara intresserade och ett centralt läge är innanför tullarna i Stockholm. Ju närmare Centralstationen desto bättre ang. myndigheterna som oftast kommer med tåg till Stockholm. Ett sådant läge skulle även göra uthyrningen av konferensrum väldigt attraktivt. Närhet till departement är till nytta för många myndigheter eftersom de är ofta orsaken till deras besök i Stockholm. Har SFV inte ett centralt läge på tilltänkt lokal bör de avstå hellre än att utveckla ett kontorshotell i fel läge. Parkeringsmöjligheter anser jag inte vara viktigt för det här konceptet eftersom myndighetspersoner oftast åker tåg och taxi.

Lokalen

Den ideala lokalen är en lokal har en effektiv och anpassningsbar planlösning. Då är det möjligt att anpassa ytan utefter kundens behov och önskemål. Med anpassningsbar planlösning menar jag att rum och arbetsplatser snabbt kan förändras efter behov. Däremot kan det vara svårt att förändra i SFV:s fastigheter och då får SFV pussla mycket med hyresgäster på de ytor som finns att tillgå.

Standarden på lokalen bör vara hög och det är viktigt att SFV lägger ner vikt på att en väldigt bra arbetsmiljö erhålls med tanke på ventilation och ergonomiska aspekter.

[76] Internetkälla, http://wikipedia.com

Jag har delat in konceptet i tre olika delar:

1. **Fastighetsservice,** behandlar frågor rörande fastighetsservice.
2. **Verksamhetsservice,** behandlar vilken service SFV ska erbjuda sina kunder och vad de ska tänka på.
3. **Avtal och administration,** här utformas avtalen och hur administrationen ska se ut bakom systemet.

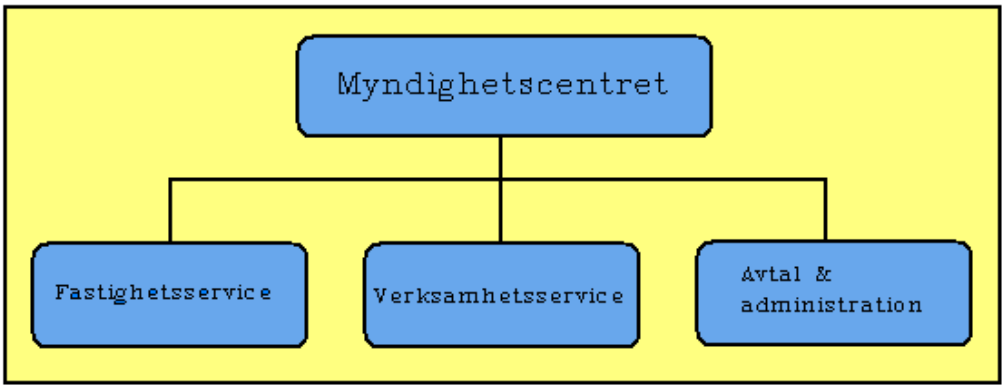


Bild 6.1: Konceptets olika beståndsdelar[77]

6.1 Fastighetsservice

Arbetsplatser

Verksamheter arbetar olika och har olika krav på hur deras arbetsplats ska se ut. Som exempel kan vi ta domstolsverkets jurister jämfört med arbetsförmedlingen, Domstolsverket sitter i cellkontor och arbetsförmedlingens back Office personal sitter oftast i kontorslandskap.
Det blir lite speciellt när olika verksamheter ska dela arbetsyta. Då är det lämpligast att olika verksamheter skiljs åt genom att de får cellkontor eftersom det finns sekretesskrav även mellan myndigheter som inte får bli åsidosatta. SFV bör erbjuda kontorslandskap till arbetsgrupper från en och samma myndighet eller projektgrupper. I kontorslandskapen bör arbetsplatserna vara avskärmade från varandra med något slags skydd som hindrar insyn och överhörning.

SFV bör akta sig för att göra för stora hyresgästanpassningar eftersom jag inte tror att det kommer att löna sig ekonomiskt då kunderna är för små och det är för stor omsättning på dem. Däremot bör en avvägning göras om kunden vill skriva längre avtal eller är en väldigt attraktiv kund som SFV vill få in.

Det kan vara väldigt svårt att uppskatta hur många arbetsplatser som bör utformas av varje sort. Jag föreslår att genom en heltäckande marknadsundersökning ta reda på hur stort respektive behov är och hur betalningsviljan ser ut.

Förutom själva arbetsplatserna behövs det ett antal andra faciliteter för att det ska bli en bra arbetsplats. Dessa faciliteter är ett pentry där folk kan värma äta sin mat eller ta en fika. Den här platsen är viktig i konceptet eftersom det är här kontorshotellets hyresgäster kan träffas

[77] Egen bild

och nätverka med varandra. Därför finns även en lite loungeavdelning för att främja de sociala aspekterna på konceptet och öka utbyte av erfarenheter mellan myndigheter. De sociala aspekterna på ett kontorshotell är väldigt viktiga. Det kommer säkerligen komma in kunder som innan suttit på sitt hemmakontor och för de kunderna kan närvaron av ”arbetskamrater” vara mycket viktig.

Nedan är ett förslag på hur ett kontorshotellskoncept kan se ut med en mix av platser och ytor.

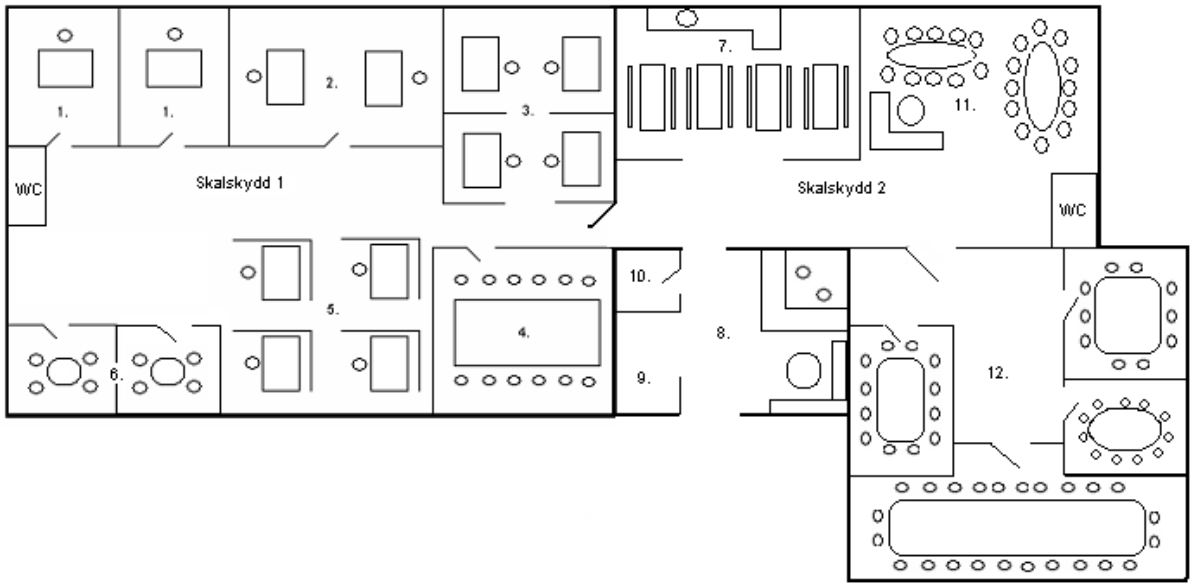


Bild 6.2: Skiss över olika ytor konceptet bör erbjuda[78]

Skalskydd 1, Allt innanför omfattas av ett skalskydd och endast våra myndighetskunder har tillträde dit.

1. Cellkontor till verksamheter som kräver hög koncentrationsnivå och/eller sekretess nivå, även till för verksamheter som helt enkelt föredrar att sitta i cellkontor
2. Avgränsat cellkontor med flertal arbetsplatser
3. Delvis avgränsat kontorslandskap anpassat för en och samma verksamhet
4. Konferens och mötesrum i direkt anknytning till arbetsplatserna
5. Öppet kontorslandskap som vänder sig till kunder som är tillfälligt där och arbetar samt verksamheter som vill sitta i kontorslandskap
6. Tysta rum för hyresgäster som inte sitter i cellkontor

Skalskydd 2, Alla ytor i skalskydd 2 får tillträdas av t.ex. konferensgäster, andra än våra myndighetskunder.

7. Matsal med pentry
8. Reception med ett antal väntplatser
9. Garderob
10. Förvaringsrum för kontorsmaterial
11. Lounge ämnat för informella möten samt fungera som en interaktionsplats
12. Konferensavdelning

Varje arbetsplats bör ha ett antal faciliteter för att fungera:

[78] Egen bild

- Internet och telefoniuppkoppling ska finnas på varje arbetsplats.
- Arbetsstol, höj och sänkbart skrivbord, hutchsystem med hjul för att förvara sitt arbetsmaterial i.
- Eluttag vid varje arbetsplats.
- Individuell belysning, nödvändigt eftersom arbetsplatserna kan förändras då den allmänna belysningen kanske inte alltid är tillräcklig.
- Avskärmning i form av väggar eller skärmar för de platser som är mobila eftersom även här kan det förekomma känslig information i deras arbete.
- Bra akustik för varje arbetsplats.

Möblemang

Möblemang ska erbjudas till myndigheterna, det ska inte vara tillåtet att ta med egna möbler pga. slitaget på byggnaderna som uppkommer vid in och utflyttning av möblerna. En annan anledning är att det bör finnas en viss samstämd design på möblerna, det höjer standarden och helhetsupplevelsen. Möblerna leasas eller köps in och SFV borde köpa sina möbler om de med säkerhet ska driva verksamheten mer än 5 år.

Fastighetsdrift

SFV har en välutvecklad fastighetsdriftorganisation och sköter denna del själva.

Sophantering

Sophantering sköts av SFV genom underleverantörer.

Säkerhet

Uppfylls inte myndigheternas säkerhetskrav kommer konceptet inte att fungera. Delar in säkerhetsfrågan i två delar IT säkerhet och Fysisk säkerhet.

IT säkerhet

Det här är väldigt känsligt och myndigheter har stränga krav på att ingen obehörig ska kunna ta sig in på deras nät. Frågan är om de tillåter att ställa servrar etc. i myndighetscentret pga. bristande tillsyn från den egna IT-avdelningen.

Om SFV anser att behovet finns bör SFV lägga ner resurser här för att åstadkomma en säker lösning som svarar emot säkerhetsskyddslagstiftningen, alla myndigheter kanske inte är omfattande av den men det är bättre att utveckla en högre standard än begärt, det kan bli ett försäljningsargument. SFV bör erbjuda ett kylt serverrum för de myndigheter som har en mer permanent vistelse i fastigheten. Åtkomsten till det utrymmet bör vara mycket begränsat och endast de som har berättigade ärenden i rummet bör få åtkomst. Switchar och routrar ska vara inlåsta i ett speciellt datorskåp beläget i serverrummet, åtkomst till detta rum ska vara mycket begränsad samt alla passager ska loggas. SFV måste kunna erbjuda en snabb och säker uppkopplingsmöjlighet emot myndigheternas huvudservrar och Internet. Myndigheterna ska vara åtskilda och inte komma åt varandras resurser om de delar server. Vid utskrift eller mottagande av fax ska åtkomsten vara kopplad till någon slags kod eller nyckel. Skrivaren eller faxen skriver ut utskriften när du tryckt in kod eller visat behörighet på annat sätt vid skrivaren. Detta för att förhindra att inte känsligt material ligger kvar bortglömt i skrivaren.

Fysisk säkerhet

Det ska finnas ett skalskydd med inpasseringskontroll och loggning av inpasseringar. Reception ska ta emot besökare och ge dem namnbricka där det står deras namn, att dem är besökare och vem de besöker. Även olika säkerhetspassager kan vara aktuellt mellan olika utrymmen inom byggnaden för att förhindra att intrång mellan myndigheter och försvåra intrång i specifika delar om man kommit obehörigt förbi första säkerhetspassagen.
Det ska även finnas möjlighet till att låsa kontorsrum och att alla har möjlighet till ett låsbart utrymme där arbetsmaterial kan förvaras.

Det ska finnas rutiner för brandsäkerhet och personalen ska vara väl insatta i dem. Det är väldigt viktigt eftersom det är en stor omsättning på människor i fastigheten och många av människorna är troligen obekanta med fastigheten sedan innan.

6.2 Verksamhetsservice

Verksamhetsservice är den service SFV ska erbjuda som stödjer myndigheternas dagliga verksamhet.

Här har vi en viktig framgångsfaktor - högkvalitativ service. Svarar konceptet mot kundernas förväntningar av erbjudna tjänster kommer konceptet att locka till sig nya kunder samt få en lojalitet av befintliga. För att åstadkomma den här höga kvaliteten är rätt personal väldigt viktig, personal som är servicemedvetna och är mångkunniga eftersom arbetet sträcker sig ifrån att exempelvis sitta i reception till att fylla på papper i skrivaren. Att personalen har resurser för att kunna erbjuda önskad servicenivå. Att de får rätt utbildning, tillräckligt med personal på plats, rätt utrustning.

Det bör föras en aktiv dialog med kunden om hur dennes behov ser ut i dagsläget och hur de kommer att förändras i framtiden. Dialogen kan ske i det dagliga arbetet med kunden men även genom t.ex. NKI-enkäter. Personalen på som arbetar på konceptet bör se om det finns några outtalade behov hos sina kunder eftersom de ser hur kunderna arbetar och t.ex. ofta frågar efter en speciell sak.

Bemannad reception

Receptionen har flera viktiga funktioner, en är att de ska se till att inga obehöriga kommer in i lokalen obemärkt utan i receptionen ska besökare få skriva in sig samt få en bricka som tydliggör att de är besökare. Receptionen är besökarens första möte med myndighetscentret och det är då denne skapar sig ett första intryck och det är ofta det som består. Det ögonblicket kallas även sanningens ögonblick[79] därför är det viktigt att reception och receptionisten skapar en god relation med besökare. Receptionen blir som en kugge i hjulet i lokalen, där tar de emot beställningar, önskemål, felanmälningar eller andra ärenden som personalen på plats kan hjälpa till med.

[79] Echeverri, P- Edvardsson, B, (2002), *Marknadsföring i tjänsteekonomin*

Konferens

Det här måste erbjudas i samband med kontorsavdelningen eftersom många har både behov av större möten samt mindre möten. I dagsläget hyr myndigheterna in sig på anläggningar som är belägna i centrala Stockholm för endagskonferenser. Alla segmenten har behov av konferens och mindre möteslokaler, dock har de större myndigheterna oftast tillgång till egna lokaler men är det fullt i dem hyr de in hos andra aktörer. Storleken på mötesrummen som behövs är alltifrån ett 4-10 10-20 och 30-40 personers rum. Här kommer vi att konkurrera mot den öppna marknaden som består av ett stort antal aktörer. Konceptet måste vara jämförbart med andra koncept och ligga på en bra prisnivå för att locka till sig kunder. Är nyttjandegraden låg bör det utvecklas möjligheter för privata företag att hyra in sig för att täcka upp driften av konferensavdelningen. Dock bör myndigheter prioriteras.

Tjänster kopplade till konferens delen:

Konferencier
En person som sköter servicen till konferensen som t.ex. servera fika, ställa ordning mellan konferenserna mm. Ordna med cateringmöjligheter och det kan ske genom samarbete med ett antal restauranger som gör det möjligt att antingen ta in mat på catering eller möjlighet att boka bord på restaurang.

Teknik
Viktigt att SFV erbjuder nödvändig teknik och myndigheterna efterfrågade speciellt trådlöst nätverk, videokanoner och videkonferens.

Telefonsvararservice

En tjänst som ska finnas eftersom det är här en av de tjänster som små myndigheterna kan dra nytta av att dela resurser med andra myndigheter. Många av de större myndigheterna har centrala växlar med extensionsystem (betyder att de bara behöver en mobil).

Posthantering

Post och budservice är viktigt att det sköts på ett organiserat sätt eftersom det kommer att vara stora mängder post som kommer in i fastigheten. Enklast är att varje arbetsplats har en egen postbox i entrén.

Teknisk support

Hela konceptet går ut på att vi ska kunna erbjuda en effektiv arbetsmiljö till myndigheter. Därför är det mycket viktigt att all support och service fungerar smärtfritt. Det händer att saker går sönder eller att det blir driftstopp på tekniska apparater, det är då vi kan visa att vi sköter det på ett professionellt sätt. Genom att ha en effektiv hantering av problem som uppstår kan vår reaktionsförmåga på problem ha en positiv effekt av hur våra kunder uppfattar

oss. SFV har en IT avdelning som kan hjälpa till med IT relaterade problem och andra fel på t.ex. skrivare, kopiatorer sköter maskinleverantören genom serviceavtal.

Blommor och frukt

Blommor är en trivsel höjande faktor på kontor och det går att abonnera på blombuketter som byts ut varje vecka. Fruktkorgar går också att abonnera på och bidrar med ett bra mellanmål eller andra tillfällen när hyresgästen behöver lite energi. Detta köper SFV in av leverantörer.

Virtuellt kontor

Virtuellt kontor är en produkt SFV bör erbjuda till den privata marknaden. Produkten ska innehålla Telefonsvarar service, lokalt telefonnummer, möjlighet att hyra konferensutrymme till ett rabatterat pris, tillgång till en postadress och posthantering. Det går att göra olika kombinationer, t.ex. att man bara hyr en postadress eller ett telefonnummer. Priserna på detta koncept sätts till stor del beroende på vilken status adressen har i ett affärsperspektiv, hur efterfrågan samt utbud ser ut på marknaden i stort. Hur många klienter SFV kan ha uppkopplat till en dan här tjänst bör bestämmas av hur mycket tid receptionen har. Den här tjänsten bör endast erbjudas om SFV har en växel på plats i fastigheten. Om alla myndigheterna har externa växlar bör inte SFV ta in en växel bara för att upprätta ett virtuellt kontor.

Övriga tjänster

Här finns det utrymme för att ta in tjänster som förhöjer kundens trivselfaktor på Myndighetscentret. SFV kan anlita företag som har det här som kärnverksamhet, övriga tjänster kan vara omklackning av skor, kemtvätt, massage etc.

Det bör även arrangeras afterwork öl, julfester etc. efter intresse. Intresset kommer att vara större desto mer personer som använder sig av lokalerna permanent. Detta eftersom om de då ser Myndighetscentret som sin arbetsplats kommer de troligtvis vilja få en gemenskap på platsen.

6.3 Avtal och administration

Att driva ett kontorshotellskoncept är väldigt tidskrävande om man jämför med en vanlig uthyrning där man har enbart en hyresgäst. Därför ställs det stora krav på en smidig hantering av hyresgästadministrationen. Några förslag för att förenkla avtalshanteringen:

- SFV bör inkludera en stor del av tjänsterna i ett basutbud alla måste köpa, allt med fasta kostnader ska finnas i den här delen av avtalet.
- De kostnader som har att göra med förbrukning som utskrifter, telefonsamtal, kontorsmaterial mm bör föras upp emot ett konto som varje månadsslut faktureras till kund.
- Den fasta delen av avtalet ska betalas en månad i förväg.

I den fasta delen av avtalet anser jag att det ska ingå: hyra, möbler, X antal timmar i fullutrustat konferensrum (beroende på hur många hyresgäster samt mötes- och konferensrum), internet, telefon samt abonnemang, postservice, städning, tillgång till pentry och lounge, el, värme, fastighetsskatt, bemannad växel, larmad och bevakad fastighet, access dygnet runt.

Det finns även en poäng till att lägga in mycket som möjligt i hyran eftersom hyra inte ligger utanför reglerna om offentlig upphandling[80].

Mot avgift: Telefonanvändning, utskrifter, kopior, drycker och andra tillfälliga tjänster med en rörlig kostnadskaraktär.

De fasta kostnaderna faktureras i förskott och de rörliga kostnaderna faktureras i efterhand.

Här ligger flexibiliteten i konceptet, det är avtalens utformande som är en av de stora skillnaderna mellan det här konceptet och att hyra in sig på traditionella lokaler. Vi måste vara flexibla i kontraktsskrivandet men ändå försöka skriva längre avtal med ett antal hyresgäster. Detta för att få en trygghet i verksamheten. Beroende på efterfrågan kan vi sätta krav på tidslängden, hög efterfrågan och eventuell kö kan vi sätta krav på t.ex. minst ett års kontrakt. Om vi får en låg efterfrågan är det vi som måste anpassa oss efter kunderna och deras krav. Det är troligt att en myndighet hyr in sig på ett antal arbetsplatser permanent och därtill hyr in arbetsplatser efter behov.

[80] Lag (1992:1528) om offentlig upphandling

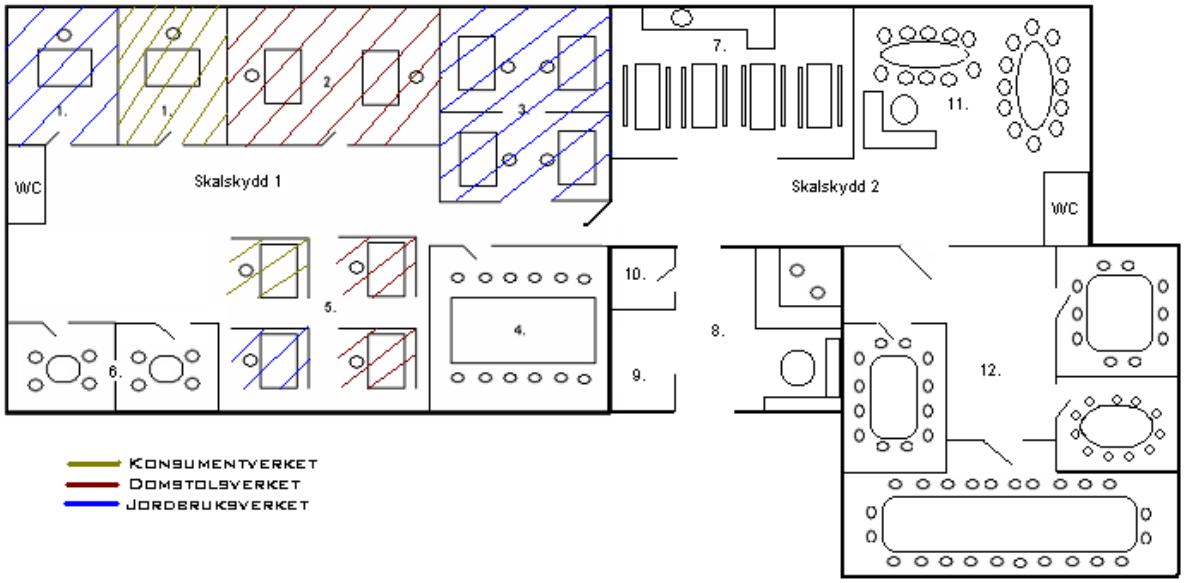


Bild 6.3: Exempel på hur det kan se ut när konceptet är uthyrt[81]

Förklaring till bilden: Det här är ett fiktivt scenario men det är ungefär här jag tror de olika arbetsplatserna kan bli använda. Jag har inte tagit med hur konferensdelen kan användas.

Konsumentverket hyr ett rum på ett längre kontrakt t.ex. ett år. I tillägg hyr de in sig på en mobil arbetsplats med en kontraktslängd på tre månader.

Domstolsverket hyr två arbetsplatser med ett års kontrakt och hyr en mobil arbetsplats för ett tillfälligt behov.

Jordbruksverket har ett projekt i lokalen och hyr då in sig på det öppna kontoret med fyra arbetsplatser. Projektet är tidsbestämt till sex månader och kontraktet för det öppna kontorsrummet är då sex månader. De har även en mer permanent arbetsplats där kontraktet löper på tre år och eftersom de har ett flertal anställda som medverkar på möten i lokalernas konferenscentrum två månader framåt hyr de in en mobilarbetsplats för två månader.

Myndigheter har en tendens att hellre vilja binda upp sig på långa kontrakt p.g.a. den låga månadskostnaden. Det kan bli problem i att ett sådant här koncept redovisas kostnaderna väldigt tydligt i en månadsavgift och vid en första anblick kan kostnaden se hög ut. Det här anser jag vara ett de stora hindren och det måste gå att framställa hårdfakta på att det är billigare att hyra in sig på konceptet. Detta görs genom att ta alla kostnader som är förknippade med att hyra en kontorslokal och samtidigt ha service till den och redovisa de som total summa jämfört med SFV:s pris.

[81] Egen bild

6.4 Sammanfattning koncept

Konceptet (Myndighetscentret) är riktat till myndigheter och deras behov av temporära och permanenta arbetsplatser samt konferensrum. I myndighetscentret kan myndigheterna med kort varsel hyra in sig på flexibla villkor utan investeringskostnader. Myndighetscentret sköter all service knuten till arbetsplatserna och erbjuder standard kontorsservice som skrivare, kopiatorer, fax men sköter även service för att öka trivsel med tjänster som blomservice, fruktservice, städning.

Både den fysiska och IT-säkerheten måste fungera för att ett sådant här koncept ska vara möjligt att genomföra.

Det ska vara enkelt att hyra in sig på Myndighetscentret, Bör därför använda sig av flexibla kontrakt utifrån myndighetens behov. Har en myndighet behov av en lokal i sex månader bör de få ett avtal på just sex månader men desto kortare avtal desto större risk tar SFV. Därför ska en viss marginal läggas på priset att vakanser kopplade till de korta avtalstiderna kan täckas upp.

7. Slutsatser

I slutsatserna beskriver jag fördelar respektive nackdelar med att genomföra konceptet och ger några egna tankar samt tips till SFV.

Fördelar med konceptet

Konceptet riktar in sig på myndigheternas behov och är utformat därefter. Detta gör att konceptet är unikt och attraktiv för myndigheter. Således borde en svåruthyrd fastighet bli mer attraktiv för uthyrning.

SFV förenklar för myndigheterna i landet och kommer troligen få en väldigt positiv feedback från myndighetsvärlden.

SFV får en god publicitet genom att visa upp sin skicklighet att driva verksamheter och i ett sådant här koncept är det en stadig ström av besökare som då kan ta del av varumärket SFV. Eftersom privata företag även tillåts hyra in sig på konferensdelen i mitt förslag är det inte enbart myndigheter konceptet exponeras emot.

SFV visar att de är i framkanten och är villiga att satsa på nytänkande projekt.

SFV skaffar sig en god erfarenhet av högkvalitativ service till hyresgäster och kan tillämpa denna erfarenhet på andra delar av organisationen.

Använder sig SFV av en äldre fastighet med stora cellkontor passar en kontorshotellsverksamhet in väldigt bra eftersom det är många myndigheter som ska samsas på en yta och då fungerar det inte att enbart erbjuda öppen kontorsyta med tanke på sekretesskäl mellan de olika myndigheterna.

Nackdelar med konceptet

Det är alltid en risk att investera i ett nytt koncept som är obeprövat och det finns inga garantier att det slår väl ut. Blir inte myndigheterna nöjda med servicen finns det en risk att istället för att få ett gott rykte i myndighetsvärlden får SFV ett sämre och en vakant lokal på samma gång samt en hyresgästanpassning som måste göras om.

Administration är mycket mer krävande på ett kontorshotell än vad den är på en vanlig uthyrning. Eftersom på ett kontorshotell finns exempelvis 100 olika hyresgäster som alla har ett varsitt kontrakt och utöver det sina förbrukningskostnader som hela tiden ska faktureras till kunden. Detta jämfört med att i samma lokal och en vanlig uthyrning hade vart en hyresgäst och enbart en faktura att hålla reda på. Det är en mer tidskrävande uppgift att driva ett kontorshotellskoncept än vad det är att enbart hyra ut till en kund.

Avslutande ord och fortsatta studier

Det här är ett nytt koncept, det finns inget liknande som vänder sig emot myndigheter i dagsläget. Myndighetscentret är i linje med SFV:s målsättning att driva utveckling framåt men samtidigt bejaka statens intressen. För att lyckas måste SFV ha klart vilken roll de vill spela och om de ska vara vinstdrivna eller enbart erbjuda konceptet för att stödja de statliga myndigheterna. Ställer SFV avkastningskrav på konceptet och sätter priser efter marknaden har inte myndigheterna några som helst obligationer att använda sig just av SFV:s koncept och jag märkte att myndigheterna ville hålla det inom ”familjen”, staten med andra ord. Jag tror att det finns en risk att om SFV försöker ta ut för stora marginaler att myndigheterna i ren protest inte hyr in sig i konceptet. Däremot gör SFV det här emot en självkostnadskalkyl och kan erbjuda ett väl fungerande kontor samt marknadsför erbjudandet tror jag att myndigheterna ser ett väldigt stort värde i det här.

Det finns många potentiella fortsatta studier inom ramen för det kontorshotellskoncept som jag skissar på. Det vore till exempel intressant att göra en mer kvantitativ undersökning av myndigheternas behov för att mer exakt kartlägga hur behovet ser ut samt hur stort det är. Fortsatta studier på kontorshotellsmarknaden vore också intressant och se hur den kommer att utvecklas i framtiden.

Källor

Litteratur

Echeverri, P och Edvardsson, B, (2002), *Marknadsföring i tjänsteekonomin*, Lund: Studentlitteratur
Eriksson, L-T, (2004): *Marknadsorientera ditt företag*, Gävle: Förlag Hulten
Järvenberg, K och Taravosh, Z, (I.U), Organisation och Ledarskap
Kvale, S, (1997), *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Lund: Studentlitteratur
Porter, M, (1998), Competitive strategy

Rapporter

Konjunkturinstitutet, (2008), Konjunkturläget, Stockholm
Newsec Advice, (2008), Nordic office report spring 2008, Stockholm
Temaplan, (2007), Nulägesanalys för kv. Krubban, Stockholm
DTZ Resarch, (2004-2005), The flexible office market
Statskontoret, (2007), Statliga myndigheter
Statskontoret, (2005), Nyckeltal för OH-kostnader
BFD IDP annual lease review 2007
Svenska enskilda banken, statistik
Stockholms län hyreskontraktförteckning av statliga myndigheter, (2008)
Hotellfastigheter (Examensarbete 2005), J, Melin och N, Zuckerman
SFV, (2007), delårsrapport, Stockholm
Lag (1992:1528) om offentlig upphandling

Internetkällor

http://www.matchoffice.com, 2008-04-23, Match Office
http://www.sfv, 2008-05-10, Statens fastighetsverk
http://www.addici.se, 2008-04-24, Addici
http://www.wikipedia.com, 2008-05-20, Wikipedia

Intervjuer

Kontorshotell:

Homan , (Ägare), Ioffice: 2008-01-07
Linda Lundström, (Försäljningschef), United Spaces, Stockholm: 2008-01-08
Ylva Marklund, (Platschef), City Office, Stockholm: 2008-01-09
AnnaKarlsson, (Platschef), Årsta park kontorshotell, Stockholm: 2008-01-09
Marit Karlsson, (Platschef), Solna business center, Stockholm: 2008-01-10
Per Gunnarsson, (VD), Kontoret Nybroviken, Stockholm: 2008-01-10
Daniel Karlsson, (VD), Arkipelagen, Göteborg: 2008-01-14
Marika Petterson, (Platschef), Business center, Göteborg: 2008-01-14
Lisbette Gifting, OSA Gårda, Göteborg: 2008-01-14
Anders Sundberg, (VD), World Trade Center, Göteborg: 2008-01-15

Kerstin Byrup, (Marknadschef), Slagthuset, Malmö: 2008-01-16
Catarina Lundberg, (VD), Lunds kontorshotell, Lund: 2008-01-16
Hauke Haas, (VD), Match Office, Köpenhamn: 2008-01-17
Michael Fredriksson, (VD), Brink Office, Köpenhamn: 2008-01-17
Emilia Andersson, (Platschef), Regus (Stureplan), Stockholm: 2008-01-22

Myndigheter:

Alla intervjuade har haft ansvar för lokalförsörjning i respektive myndighet.

Roger Larsson, Konsumentverket, Karlstad: 2008-02-18
Kerstin Jansson, Energimyndigheten, Eskilstuna: 2008-02-19
Christer Arnesson, Riksdagsförvaltningen, Stockholm: 2008-02-20
Lennart Ignell, Arbetsförmedlingen, Stockholm: 2008-02-20
Lars Malm, Regeringskansliet, Stockholm: 2008-02-20
Ann Kristin Stego, Jordbruksverket, Jönköping: 2008-02-21
Hans Karlsson, Domstolsverket, Jönköping: 2008-02-21
Conny Jonsson, Banverket, Gävle: 2008-02-22
Åke Karlsson, Skatteverket, Stockholm: 2008-02-25
Margaret Bader, NUTEK, Stockholm: 2008-02-25
Krister Silemo, Fortifikationsverket, Stockholm: 2008-03-04

Bilagor

Bilaga 1: Frågor till kontorshotell

Affärsidé

Berätta om er affärsidé.
Hur många arbetsplatser och kvm förfogar ni över?
Vad är viktigt att tänka på när ni utformar avtal och offerter?
Vilka risker finns det i verksamheten? Konjukturkänsligt, korta uppsägningstider
Kunder
Hur ser kunden ut? Storlek,
Vilka kundsegment vänder ni er till idag? Varför?
Ser ni några nya kundsegment i framtiden? Och är det något kundsegment som fallit bort sedan ni startade?
Vad tror du kommer att locka kunder i framtiden?
Hur arbetar ni med kundvård?
Hur kom kunder i kontakt med er?
Hur stor omsättning av kunder har ni?
Hur länge stannar en kund på hotellet i genomsnitt?
Vart tar de vägen efteråt?
Varför lämnade de?
Hur stor volym har ni?

Tjänster

Vad erbjuder ni för tjänster?
Finns det tjänster man måste erbjuda som kontorshotell och varför är det ?
Köper ni in tjänster externt eller utför ni allt själva? Varför?
Köper ni in allt av samma leverantör?
Vad är viktigt att tänka på vid inköp av tjänster?
Vilka tjänster är mest efterfrågade?
Hur drar ni nytta av teknikutvecklingen?
Vilka tjänster är mest lönsamma?
Hur prissätter ni era tjänster?
Vilka tjänster är mest resurskrävande?
Hur kommer framtidens tjänster att se ut?

Fastigheten

Äger eller hyr ni er fastighet, nackdelar/fördelar?
Hur ser er relation ut med er hyresvärd?
Hur ser era hyresförhållanden ut?
Betalar hyresgästerna för personalrum och andra allmänna ytor?
Har ni alltid en vakans som buffert? Vilken vakansgrad strävar ni efter?
Är det viktigt med allmänna kommunikationer till och från kontorshotellet?

Hur stor del spelar närområdet in när kunden väljer kontorshotell?
Har ni tänkt något på hur flödena ser ut på kontoret? Med tanke på att hyresgästerna inte ska störa varandra.
Har ni någon speciell strategi på utformningen av designen?
Ljud och ljus, tysta rum, mötesrum, konferens etc.

Prissättning

Hur prissätter ni? Tanke på lokaler, tjänster, försäkringar.
Vad tar man betalt för, var tjänar man pengarna? Risk överföringen, pålägg på tjänster etc?
Hur ser kundens priskänslighet ut? Någon skillnad på priskänsligheten mellan olika tjänster?
Erbjuder ni några rabatter?

Kostnad

Hur ser kostnadsbilden ut?
Vilka fasta kostnader har ni samt vilka rörliga?
Hur betalar kunden?
Äger ni er utrustning eller leasar ni den?

Personal

Vilka kvaliteter letar ni efter i er personal? Serviceminded etc.
Vad för kompetens behövs för att driva ett kontorshotell?

Marknadsföring

Ser ni några trender på marknaden?
Använder ni er av reklam eller pr för att locksåa fler kunder?
Hur arbetar ni aktivt för att utveckla ert koncept?

Har ni någon kontakt med lokal-mäklare?

Säkerhet
Hur arbetar ni med IT säkerhet samt fysisk säkerhet? Backuper, brandsäkerhet, insläpp av gäster.

Diskussion

Arbetar ni aktivt med att skapa ett nätverk mellan era hyresgäster?
Hur drar ni nytta av kompetensen som finns hos era kunder?

Bilaga 2: Frågor till myndigheter

Inledning

Berätta om er verksamhet…
Anställda?
Lokal idag?

Statens fastighetsverk

Vad känner ni till om Statens fastighetsverk?
Har ni sett oss och våra fastigheter/lokaler i media?

Konceptet

Vad känner du till om kontorshotell?
Fördelar/nackdelar?

Behov/Utveckling

Tjänster

Vilka stödtjänster har ni i dagsläget?
Vad saknar ni för tjänster?
Framtida behov?

Lokalanvändning

Hur ser lokalanvändning ut i dagsläget?
Hur ser er lokalstruktur ut? (Yta kvm)
Finns ett behov av tillfälliga lokaler? Om ja, hur löser ni det i dagsläget? Tidsaspekt?
Omsättning av lokaler? Varför?

Myndighetskrav

Arkivering?
Säkerhet? Fysisk säkerhet, IT-säkerhet,Tillgänglighet?
Ekonomiska krav?

Intresse

Intresse för samordnad kontorsservice med flexibla villkor?
Varför?

Viktiga lokalfaktorer

Vilka faktorer är viktiga för er när ni ska välja lokal?
Ekonomi?
läge/kommunikationer
komfort/standard

säkerhet

Marknadsföring

Vart söker ni information om nya potentiella lokaler? Kanaler?
Hur ser er inköpsprocess ut?
Hur upplever ni uppsökande marknadsföring?