



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2021 30 stp
Fakultet for landskap og samfunn

Coworking og covid-19 – hvordan påvirker dette markedet for kontoreiendom i Oslo?

Coworking and covid-19 – how is this affecting the
office property market in Oslo?

Iselin Kvamme Pedersen
Master i Eiendom

Forord

Denne masteroppgaven er en avsluttende oppgave i Eiendom ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU). Oppgaven utgjør 30 studiepoeng, og er skrevet i perioden 1.januar til 1.juni 2021. Denne tiden har vært sterkt preget av restriksjoner og nedstengninger som en følge av covid-19, og Oslo har blitt ekstra hardt rammet av dette. Det har også vært begrensninger knyttet til å bruk av skolens lokaler samt biblioteker i Oslo under perioden. Dermed har oppgaven i stor grad blitt produsert hjemme i egen stue, på kjøkkenbenken og på soverommet.

Jeg ønsker å takke informantene i studien for å ha bidratt med erfaring og kunnskap. Videre rettes en stor takk til Knut Boge, veileder og førsteamanuensis ved fakultet for landskap og samfunn samt fungerende instituttleder ved institutt for eiendom og juss ved NMBU. Han har bidratt med sin faglige dyktighet og konstruktive tilbakemeldinger. Jeg har fått tett oppfølging, men samtidig også fått rom til å ta selvstendige avgjørelser. Det har blitt satt stor pris på.

Til slutt vil jeg takke Senter for Eiendomsfag, medstudenter som har kommet med råd og innspill underveis, og familie og venner som har vært støttende i en krevende periode.

Iselin Kvamme Pedersen

Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU)

Oslo, 01.06.2021

Sammendrag

Denne komparative casestudien undersøker hvordan coworking og covid-19 påvirker markedet for kontoreiendom i Oslo, ved å se hvorvidt covid-19 endrer gårdeiere i Oslo sine strategier i møte med coworking. Forskjeller mellom gårdeiere som har lokasjon i CBD og utenfor, samt forskjeller mellom børsnoterte og unoterte selskaper fremgår.

Hensikten er å forstå hvordan det forretningsmessige samspillet mellom gårdeiere og leietakere ved coworking kan utformes fremover, slik at begge parter står sterkere ved fremtidige uforutsette og inngripende hendelser i økonomien.

Overordnet består datainnsamlingen av intervjuer med gårdeiere som drifter coworking i egen regi, gårdeiere som leier ut til coworking-operatører og coworking-operatører som fremleier arealer. Gårdeierne er igjen delt opp med hensyn til lokasjon: i CBD og utenfor CBD, som resulterte i fem caser. Dokumentanalyse av markedsrapporter og trend-og prognoserapporter benyttes for å supplere informasjonen fra informantene.

Eiendomsbransjen har tradisjonelt sett brukt lang tid på å tilpasse seg endringer. Studien viser at covid-19 og påfølgende usikkerhet knyttet til fremtiden har gjort gårdeierne mer oppmerksomme på hvor raskt drastiske endringer kan skje, og følgelig at kostnadssiden må tilpasses dette. Dermed må de være tettere på kundene, og forstå hvordan de tjener sine penger. Dette vil trolig resultere i at enkelte gårdeiere faller fra i konkurransen, fordi de ikke evner å tilpasse seg endringene i omgivelsene, og tviholder på lange leiekontrakter som i mindre grad krever samspill med eller innsikt om kundene. Kortsiktige leieavtaler medfører risiko i form av mulig ledighet og tapte leieinntekter, dersom ny leietaker ikke er på plass umiddelbart. Enkelte gårdeiere kan redusere egen risiko forbundet med coworking, samt tilegne seg lærdom og erfaringer ved bruk av ulike leiemodeller. Covid-19 kan ha påvirket kontorbrukeres beslutninger når det gjelder leiesituasjon i fremtiden, og bidra til at beliggenheter med pendleravstand fra Oslo blir attraktive å benytte til coworking som et alternativ eller supplement til hjemmekontor.

Abstract

This comparative social science research study that examines how coworking and covid-19 affect the office property market in Oslo by looking at whether covid-19 changes Oslo landlords' strategies when coworking. There are differences between landlords located in the CBD and outside of CBD, as well as differences between listed and unlisted companies.

The purpose of this study is to better understand how the business interaction between landlords and tenants when coworking can be designed in the future, so that both parties can stand stronger in the future when coping with unpredicted and intrusive events in the economy.

Overall, the data collection consists of interviews with landlords who operate coworking properties, landlords who rent to coworking operators and coworking operators who sublet areas. The landlords are again divided in terms of location: in the CBD and outside of CBD, which resulted in five cases. Document analysis of market reports and trend and outlook reports are used to supplement the information from the informants.

The real estate industry has traditionally taken a long time to adapt adapting to changes in the market. This study shows that covid-19 and subsequent uncertainty related to the future have made landlords more aware of how quickly drastic changes can occur, and consequently that their cost side must be adapted to this. Thus, they need to be closer to the customers, and understand how they make their money. This will probably result in some landlords dropping out, because they are unable to adapt to the changes in the environment and stick to long-term leases that do not require interaction with customers. Short-term leases entail risk in the form of possible available and lost rental income if a new tenant is not in place immediately. Some landlords can reduce their own risk associated with coworking, and gain experience by using different rental models. Covid-19 may affect future rental decisions for office users as well as contribute to locations with commuter distance to Oslo becoming attractive to use for coworking – as an alternative or supplement to working from home.

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Sammendrag	ii
Abstract.....	iii
Sentrale begreper	vii
1. Introduksjon	1
1.1 Bakgrunn for valg av tema	1
1.2 Introduksjon til eiendomssystemet	5
1.3 Markedet for kontoreiendom	8
1.3.3 Ledighet	10
1.3.4 Coworking	12
1.4 Demografi	17
1.5 Avgrensning og problemstilling.....	19
1.6 Oppgavens oppbygning	20
2. Teoretisk rammeverk.....	21
2.1 Strategi.....	21
2.2 Leiekontrakt og fordeling av risiko.....	26
2.3 Eierstrategi: Børsnotering	32
2.4 Lokaliseringsteori.....	33
2.5 Effekter av pandemi- innvirkning på kontormarkedet	35
2.5.1 Kortsiktige effekter av covid-19.....	36
2.5.2 Langsiktige effekter av covid-19	37
3. Forskningsspørsmål	38
4. Metode.....	39
4.1 Litteratursøk.....	39
4.2 Forskningsdesign.....	39

4.3 Utvalgsstrategi	40
4.4 Datainnsamling	42
4.5 Analyse	44
4.6 Validitet og reliabilitet	44
4.7 Forskningsetiske betraktninger	46
5. Funn og analyse	48
5.1 Gårdeiere som drifter coworking i egen regi	50
5.1.1 Case 1: I CBD	50
5.1.1.1 Strategi ved coworking.....	50
5.1.1.2 Leiekontrakt og risiko.....	52
5.1.1.3 Lokalisering.....	53
5.1.1.4 Effekter av pandemi og framtidssutsikter.....	53
5.1.1.5 Delkonklusjon Case 1: Gårdeier som drifter coworking i egen regi med lokasjon i CBD.....	54
5.1.2 Case 2: Utenfor CBD	55
5.1.2.1 Strategi ved coworking.....	55
5.1.2.2 Leiekontrakt og risiko.....	59
5.1.2.3 Lokalisering.....	61
5.1.2.4 Effekter av pandemi og framtidssutsikter.....	62
5.1.2.5 Delkonklusjon Case 2: Gårdeiere som drifter coworking i egen regi utenfor CBD.....	65
5.2 Gårdeiere som leier ut til coworking-operatør(er)	66
5.2.1 Case 3: I CBD	66
5.2.1.1 Strategi ved coworking.....	66
5.2.1.2 Leiekontrakt og risiko.....	68
5.2.1.3 Lokalisering.....	68
5.2.1.4 Effekter av pandemien og framtidssutsikter.....	69
5.2.1.5 Delkonklusjon Case 3: Gårdeiere som leier ut til coworking-operatør(er) i CBD.....	69
5.2.2 Case 4: Utenfor CBD	70
5.2.2.1 Strategi ved coworking.....	70
5.2.2.2 Leiekontrakt og risiko.....	75
5.2.2.3 Lokalisering.....	76
5.2.2.4 Effekter av pandemien og framtidssutsikter.....	77
5.2.2.5 Delkonklusjon Case 4: Gårdeiere som leier ut til coworking-operatør(er) utenfor CBD.....	78

5.3 Case 5: Coworking-operatører som fremleier arealer	80
5.3.1 Strategi ved coworking	80
5.3.2 Leiekontrakt og risiko	83
5.3.3 Lokalisering	84
5.3.4 Effekter av pandemi og framtidsutsikter	84
5.3.5 Delkonklusjon Case 5: Coworking-operatører som fremleier arealer	85
6. Oppsummering og konklusjon	87
6.1 Svar på forskningsspørsmål.....	88
6.1.1 Strategi, leiekontrakt og risiko	88
6.1.2 Lokalisering	89
6.1.3 Effekter av pandemi og framtidsutsikter	90
6.2 Svar på problemstillingen	95
6.3 Studiens praktiske og teoretiske implikasjoner	95
6.4 Refleksjoner rundt eget arbeid	96
6.5 Forslag til videre forskning	97
7. Referanseliste	98
Vedlegg	102
Vedlegg 1: Litteratursøk i Google Scholar.....	102
Vedlegg 2: Godkjenning fra NSD	103
Vedlegg 3: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring.....	106
Vedlegg 4: Intervjuguide – Gårdeiere som drifter coworking i egen regi	109
Vedlegg 5: Intervjuguide – Gårdeiere som leier ut til coworking-operatør(er)	111
Vedlegg 6: Intervjuguide – Coworking-operatører som fremleier	113
Vedlegg 7: Utdrag fra Standardvilkår for coworking	115

Sentrale begreper

Break-even: Indikerer punktet hvor kostnader og utgifter går i null, og inntektene dekker kostnadene.

ESG: Forkortelse for Environmental, Social and Governance. Knyttes til bedrifters evne til å ivareta samfunns- og miljømessige forhold, i tillegg til eierstyring. Benyttes hovedsakelig av investorer, forvaltere og finansbransjen (DNB, u.å).

Forretningsmodell: Et selskaps operasjoner/aktiviteter, inkludert alle deler, funksjoner og prosesser som medfører kostnader for selskapet og verdi for kunden (Dahle et al., 2012, s.63)

Gårdeier: Privatperson(er), kommuner, stat, og (liv)selskap som eier næringseiendom.

I denne oppgaven er begrepet gårdeier avgrenset til eiendomsselskaper som leier ut én eller flere bygninger i kommersiell sammenheng.

Innovasjon: En spesiell type læring, der kunnskap anvendes for å introdusere noe nytt i en organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.366).

Konsept: En idé som skal tilfredsstille et behov eller kan bidra til løse et problem (Samset, 2014, s.119)

Marked: Mekanisme hvor varer og tjenester frivillig utveksles mellom eiere (Geltner et al., 2014, s.2)

Næringseiendom: Eiendom som benyttes til næringsvirksomhet eller leies ut kommersielt.

Verdiskapningsevne: Bedrifters evne til å skape verdi ved å benytte tilgjengelige ressurser (Fjeldstad & Lunnan, 2018, s. 65).

Figurliste

Figur 1. Eiendomssystemet.....	5
Figur 2. Oversikt over antall kvadratmeter leieareal signert i Oslo fra 2015-2021	9
Figur 3. Sysselsettingsutvikling i Oslo, Asker og Bærum fra 2010-2021.	10
Figur 4. Samlet kontorareal benyttet til coworking i Oslo, Asker og Bærum	12
Figur 5. Utvikling i belegget fra januar 2019-januar 2021	14
Figur 6. Belegget til gårdeiere som drifter coworking i egen regi og coworking-operatører....	15
Figur 7. Utvikling i belegget for faste plasser og hot desks.....	16
Figur 8. Kommuner i Norge med flere enn 1000 pendlere til Oslo.....	17
Figur 9. Sammenhengen mellom ressurser, kapabiliteter og konkurransefortrinn.....	22
Figur 10. Strategiske valg knyttet til coworking	25
Figur 11. Sammenhengen mellom strategiske valg, driftsmodell og leiekontrakt.....	28
Figur 12. Bid-rent for tre ulike lokasjoner som varierer med avstand fra senter	34
Figur 13. Oversikt over informantene fordelt på de respektive casene	41
Figur 14. Oversikt over casene og informantene i studien	48

1. Introduksjon

I denne studien ønsker jeg å undersøke i hvilken grad coworking og covid-19 har påvirket kontormarkedet i Oslo gjennom å undersøke tilbyderes sine strategier. Primærinformasjon hentes ved å intervjuer gårdeiere som drifter coworking i egen regi, gårdeiere som leier ut til coworking-operatør(er), coworking-operatører som fremleier arealer samt sluttbrukere av coworking-arealer. Eventuelle forskjeller mellom gårdeiere som har valgt lokasjon i CBD og utenfor, samt eventuelle forskjeller mellom børsnoterte og unoterte selskap vil fremgå.

Studien gjennomføres ved å se på konseptets utvikling i Oslo de siste årene, hvordan covid-19 har medført endringer, samt prognoser om fremtiden. Sekundærinformasjon hentes fra rapporter fra anerkjente analysemiljøer samt statistikk fra SSB. Som en følge av at det er en pågående pandemi, er ikke alle konsekvensene synlige. Derfor benyttes også dokumentstudier for å sammenlikne erfaringer med tidligere erfaringer fra pandemier, samt andre uforutsette og inngripende hendelser i økonomien. Hensikten med studien er å forstå hvordan det forretningsmessige samspillet mellom gårdeiere og leietakere ved coworking kan utformes, slik at begge parter står sterkere ved neste uforutsette og inngripende hendelse i økonomien. På den måten kan studien bidra til å skape sikrere beslutningsgrunnlag i tidligfasen av eiendomsutvikling. Studien kan dermed også ha relevans for investorer.

Første del av dette kapittelet omhandler bakgrunn for valg av tema. I den andre delen redegjøres det for avgrensninger knyttet til studien og presentasjon av problemstilling. Avslutningsvis fremlegges studiens videre disposisjon.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Fra samfunnet stengte ned 12.mars 2020 som en følge av covid-19, har vi opplevd noen av de største samfunnsendringene i nyere tid. Myndighetenes restriksjoner har endret forbruksmønstrene, som igjen har medført utfordringer fra inntektssiden til ovennevnte segmenter. Særlig har problematikken knyttet til om covid-19 kan defineres som force majeure bidratt til gnister mellom enkelte gårdeiere og leietakere. Dette kan indikere at det er behov for å finne bedre modellere for å ivareta både utleiery og leietakers interesser. Samtidig har restriksjoner knyttet til kontorbruk endret måten store deler av arbeidsstyrken jobber på i form av i praksis påtvunget hjemmekontor og økning i bruken av digitale plattformer for samhandling.

Kontoreiendom er en av hovedtypene næringseiendom og etterspørselen etter slik eiendom påvirkes i stor grad av organiseringen i arbeidslivet og sysselsettingsvekst. Allerede før covid-19s fremmarsj, var kontormarkedet i ferd med å endre seg fra et tilbudsdrivet til et etterspørselsdrivet marked. Fokuset var i større grad endret til hva brukere (leietakere) etterspør i bygningene (Hartog m.fl., 2018, s. 412). Fordi enkelte typer arbeidstakere de senere årene har fått større innflytelse over sin egen arbeidsdag, kan de forlange et høyt nivå på kontorarealene (Dokk-Hom, 2014, s. 232). «Millennials» (de som er født på 80- og 90-tallet) krever fleksibilitet og balanse mellom jobb og privatliv (Green, 2014, s. 55). Innen 2025 forventes denne generasjonen å utgjøre 75 prosent av den totale arbeidsstyrken (Green 2014; Rønne 2021). Kontormarkedet påvirkes i stor grad av forventninger om fremtidens arbeidsliv både på kort og lang sikt. Det blir dermed essensielt for gårdeiere og utleiery å tilrettelegge for generasjonen som skal benytte kontorer fremover, både i form av hvilke eiendommer som anses som attraktive, men også i form av hva som anses som attraktive lokasjoner.

Selv etter et år med hyppig økning i bruken av hjemmekontor, kan det se ut til at bedrifters hovedkontor vil bestå. DNB (Næringseiendom, 2021) presenterte ved årsskiftet resultat fra kontorbrukerundersøkelsen deres, som undersøkte hvordan covid-19 endrer kontormarkedet. Resultatet av undersøkelsen antyder at produktiviteten ved hjemmekontor omtrent har ligget på samme nivå som på kontoret, at 90 prosent av respondentene tror at hjemmekontorbruken vil økes, og at det i snitt forventes ca. to dager i uken med hjemmekontor fremover. Covid-19 har vist at arbeidstakere med kontorjobber ikke er avhengige av å reise på kontoret hver dag for å kunne utføre jobben sin. I den anledning er det nærliggende å tro at kontorets rolle vil forandres.

Nettopp fordi man ikke vet hvordan forandringene vil utspille seg er det viktig at aktørene i markedet er lydhøre både i omgivelsene og overfor egne kunder. Dette er spesielt viktig ved coworking fordi kontraktene er korte og enkle å terminere (Hartog et al., 2018, s.412). Man risikerer dermed både å miste kunder og gå glipp av potensielle kunder dersom man ikke responderer på markedsbehovene og -endringene.

UNION publiserte i april (UNION, 2021a) en artikkel hvor det ble hevdet at det aldri har vært viktigere å forstå kontormarkedet. Det trekkes frem at økt bruk av hjemmekontor, fleksible kontorer (coworking) og ESG (Environmental, Social and Governance) vil prege

kontormarkedet i årene fremover, og at flere leietakere kommer til å benytte seg av fleksible kontorer, enten som et supplement til et tradisjonelt kontor eller i sin helhet. Dette underbygges av funn i *Emerging Trends in Real Estate Europe 2021* (PwC & Urban Land Institute, 2020, s.16).

Gårdeierne må tilpasse seg til arbeidsstyrkens ønsker og behov. Ifølge PwC (2021) planlegger 87 prosent av ledere globalt å endre på eiendomsstrategien sin i løpet av de neste tolv månedene. Seks av ti respondenter i undersøkelsen forventer å åpne kontorer på flere lokasjoner som for eksempel satellittkontorer/regionshubber i forsteder. Coworking kan dermed bli en større del av kontormarkedet fremover, og det vil bli viktigere å ha kontroll på tilbud, etterspørsel og lønnsomhet samt hva slags beliggenheter som har best forutsetning for å lykkes (UNION, 2021a)

I 2018 stod coworking-operatørene for 30 prosent av arealene i Central Business District (CBD) i Oslo, hvor de mest attraktive kontorarealene ligger (Saltnes, 2020). Dette er kontoreiendommene som i minst grad har blitt påvirket av covid-19 (Colliers, 2021). Det er følgelig interessant å undersøke om dette også er tilfellet ved coworking.

Tilbydere av coworking opererer i et konkurranseutsatt marked, og med korte og fleksible kontrakter som enkelt kan termineres. Derfor er de avhengige av å lytte til brukernes behov for å overleve. Ifølge UNION (2021a) har konseptet kommet for å bli, og Covid-19 kan ha bidratt til enda større konkurranse i markedet. Dette kan resultere i at noen av aktørene vil falle fra. Dermed blir det avgjørende at tilbyderne av konseptet raskt tilpasser seg de stadig skiftende samfunnsendringene og forstår kundenes behov

Coworking har de senere årene vært gjenstand for forskning i utlandet (Spinuzzi 2012; Halvitigala & Zhao, 2014; Fuzi 2016; Avdikos & Kalogeresis 2016, Waters-Lynch et al. 2016.) Studiene omhandler i stor grad konseptets innvirkning på effektivitet samt sluttbrukeres motivasjon for å velge slike kontorlokaler. Andersen (2019) peker på at etterspørselen etter coworking er knyttet til fire trender i arbeidslivet: økning i antall selvstendig næringsdrivende og mobile arbeidere; IKT-utviklingen som muliggjør mobilt arbeid og gjør arbeidet mindre avhengig av en geografisk lokasjon; stor vekst i kunnskapsintensive og kreative næringer; og delingsøkonomi. Halvitigala & Zhao (2014 s.3) legger også til markedets sykliske natur og økning av konkurransepress. Ovennevnte faktorer

har betydning for måten arbeid organiseres på, størrelsen på bedrifter, og hvilke arbeidsoppgaver som utføres.

Forskning på coworking i Norge har i stor grad vært knyttet til samlokalisering i Nord-Norge (Andersen og Hoff, 2016), organisering av coworking i byer (Phan, 2016), gründeres realisering av forretningsidé (Mauseth,2017), sammenlikninger mellom Oslo og København (Undheim,2017) og mikrobedrifters behov for fellesløsninger og infrastruktur (Andersen, Ibenholt & Hauge, 2018). Det er få studier knyttet til gårdeiers perspektiv på kontorkonseptet.

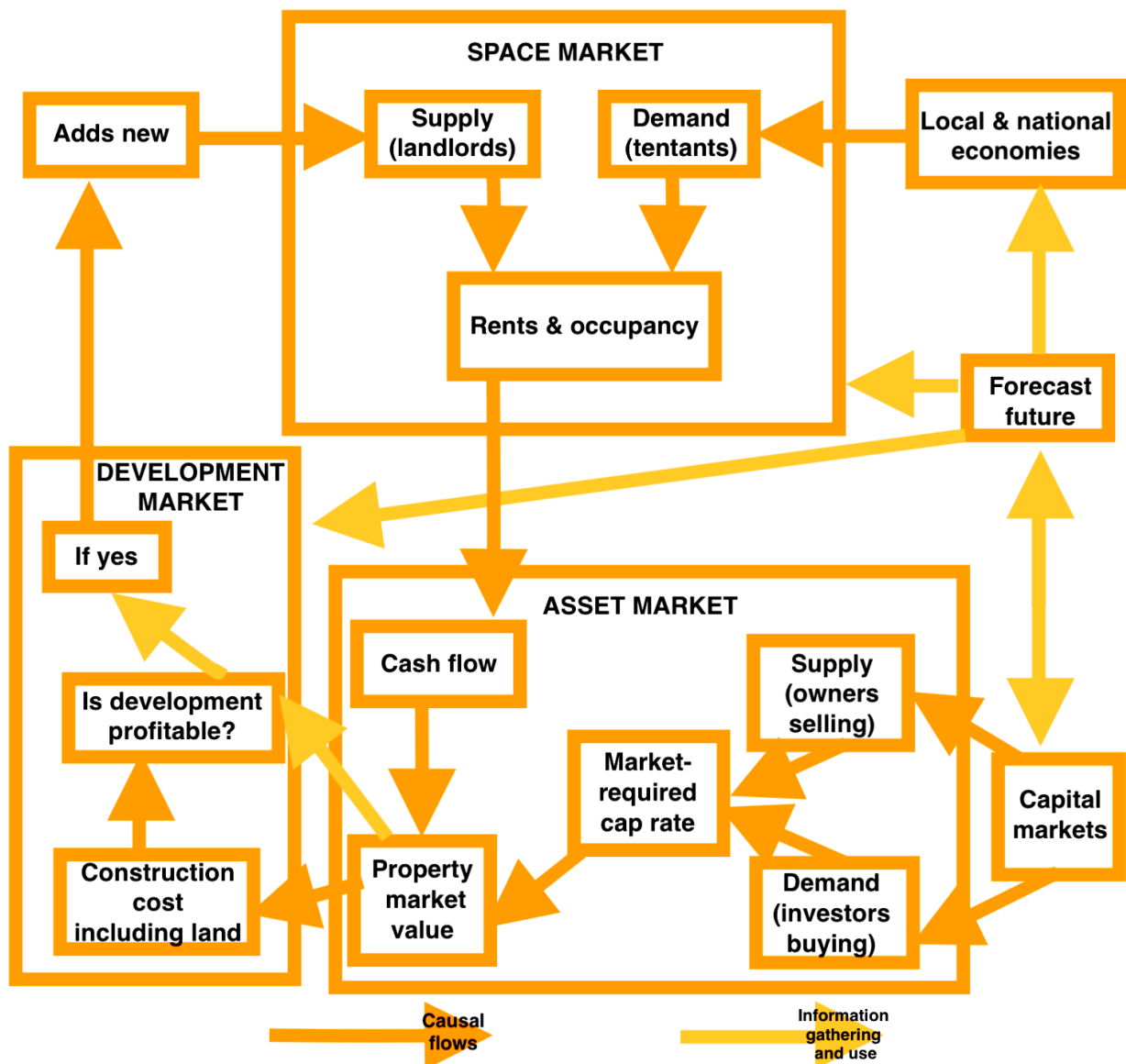
Hansen og Thorenfeldt (2020) undersøkte om norske gårdeiere bør drifte coworking i egen regi, og konkluderte med at de da må ha forståelse for konseptet, inneha materielle og immaterielle ressurser, samt at gårdeiere med sentralisert og sentrumsnær eiendomsportefølje har større forutsetninger for å lykkes med konseptet (2020, s.109-11).

Denne studien vil bygge videre på Hansen og Thorenfeldts funn om coworking fra en gårdeiers perspektiv, i lys av dagens markedssituasjon, for å undersøke hvorvidt covid-19 endrer gårdeieres strategier i møte med coworking. Eventuelle forskjeller mellom gårdeiere som har valgt lokasjon i CBD og utenfor samt eventuelle forskjeller mellom børsnoterte og unoterte selskap vil fremgå.

1.2 Introduksjon til eiendomssystemet

Tradisjonelt sett har man delt markedet for næringsseiendom inn i leiemarkedet (space market), eiemarkedet/transaksjonsmarkedet (asset market) og eiendomsutviklingmarkedet (development industry) (Geltner et al., 2014, s. 27). Næringsseiendom kan igjen deles inn i ulike segmenter: handel, logistikk, industri, hotell, restaurant og kontor. Modellen i figur 1 illustrerer eiendomssystemet og hvordan leiemarkedet, eiemarkedet/transaksjonsmarkedet og eiendomsutviklingsmarkedet både påvirker hverandre, og er gjensidig avhengige av hverandre:

Figur 1. Eiendomssystemet



Kilde: Tilpasset fra Geltner et al., 2014, s.2014.

Fokuset i denne studien er primært på leiemarkedet og eiemarkedet/transaksjonsmarkedet. Siden eiendomssystemet består av tre markeder som påvirker hverandre, er det naturlig også å trekke inn eiendomsutviklingsmarkedet for å se helheten.

1.2.1 Leiemarkedet

Øverste boks i figuren illustrerer leiemarkedet. Leiemarkedet er markedet for bruk, eller rett til bruk, av eiendom (Geltner et al., 2014, s.27). Tilbudssiden i dette markedet består av gårdeiere/utleiere, mens etterspørselssiden består av leietakere. Etterspørselen i leiemarkedet påvirkes av forventninger og framtidsutsikter, samt lokal og nasjonal økonomi. Forholdet mellom aktørene på tilbuds- og etterspørselssiden utspiller seg i leiepris og ledighet.

Både tilbuds- og etterspørselssiden er ofte lokasjonsspesifikk og spesifikk med tanke på hva slags næringseiendom det er snakk om. Etterspørselssiden er interessert i en spesifikk type areal, ofte med en bestemt lokasjon. Siden det er vanskelig å flytte på eiendom, og bygninger utformes med hensyn til en spesifikk bruk, er også tilbudssiden lokasjons- og typespesifikk. Siden leiemarkedet er segmentert, varierer også leieprisene både med lokasjon og type næringseiendom. Kontrakten mellom gårdeier og leietaker danner grunnlaget for en kontantstrøm som tilfaller gårdeier. De årlige leieinntektene en eiendom genererer, er blant annet avhengig av vilkårene i leiekontrakten (Geltner et al., 2014, s.27).

Dersom det er etterspørselsoverskudd i markedet, vil leieprisene trolig øke, og videre føre til økning i eiendomsprisene. Motsatt er tilfellet ved tilbudsoverskudd. Både tilbuds- og etterspørselsoverskudd gjør seg også gjeldende i form av ledighetsraten. Høy ledighet indikerer tilbudssoverskudd.

1.2.2. Eiemarkedet/transaksjonsmarkedet

Boksen nede til høyre i figur 1 illustrerer eiemarkedet/transaksjonsmarkedet som er markedet for eierskap til fast eiendom. Eierskap til næringseiendom er knyttet opp mot inntektene eiendommen frembringer, og forventninger om hva eiendommen kan generere av inntekter i fremtiden. Både tilbuds- og etterspørselssiden består av investorer, som henholdsvis skal selge og kjøpe eiendom. Investorene opererer i flere kapitalmarkeder, og sammenlikner investering i næringseiendom opp mot investering i andre aktivaklasser. Risiko og forventet avkastning fra eiendom er dermed sammenliknet opp mot andre investeringsmuligheter

(Geltner et al., 2014, s.26). Rentenivået har påvirkning ved verdsetting av eiendom. Lav rente kan ofte bety større investeringslyst og flere transaksjoner i markedet. Det kan også medføre at investorene flytter midler fra andre aktivaklasser over til investeringer i næringseiendom med forventning om høyere avkastning. Motsatt er tilfellet ved høyere rente. Finansmarkedet og tilgjengeliggjøring av kapital er forutsetninger for at transaksjonsmarkedet skal fungere effektivt (Leikvam & Olsson, 2014, s. 42).

1.2.3 Eiendomsutviklingsmarkedet

Boksen nede til venstre indikerer eiendomsutviklingsmarkedet. Modellen illustrerer at dersom eiendomsverdiene er på nivå med eller høyere enn kostnadene knyttet til utvikling av eiendom, inklusive tomtekostnader og byggekostnader, er det lønnsomt med tilførsel i markedet (Geltner et al., 2014, s.27). I denne vurderingen må også investorenes avkastningskrav inngå. Utvikling av eiendom tar tid, som igjen innebærer at eiendommer må utvikles med hensyn til forventninger om fremtiden (l.c).

1.2.4 Markedsbalanse

Kortsiktig er eiendomsmarkedet relativt uelastisk. Det tar tid å tilføre nytt areal for å møte etterspørselen i markedet, og dermed kan likevekt på kort sikt medføre både høyere inntekter og markedsverdi (Geltner et al., 2014, s. 33). Balanse i markedet oppnås når eiemarkedet innhenter etterspørselen i leiemarkedet over tid (Ibid. s. 29). Både leiemarkedet, eiemarkedet og eiendomsutviklingsmarkedet påvirkes av lokal og nasjonal økonomi. Det kan imidlertid ofte ta seks til tolv måneder før endring i finansielle størrelser gjør utslag i markedene (Leikvam & Olsson, 2014, s. 42).

Når etterspørselen i markedet har vært stor over en periode kan flere aktører komme til i markedet, og bidra til at tilbudsveksten forsterkes. Byggeaktiviteten og produksjonsoverskuddet økes, noe som fører til metning av markedet. Dette gir utslag som fall i leiepriser, og medfører at byggeaktiviteten og investeringer reduseres. Over tid gir dette utslag i form av jevnlig og sykliske svingninger i markedet for næringseiendom (l.c)

Gode investeringer forutsetter gode prognoser om lokal og nasjonal økonomi, som påvirker både tilbud- og etterspørselssiden i leiemarkedet, og aktiviteten i eiendomsutviklingsmarkedet. I tillegg forutsetter det gode prognoser om kapitalmarkedet, nasjonale makroøkonomiske faktorer, som rente, inflasjon samt investorpreferanser, som alle

påvirker alternativkostnaden, og dermed kan påvirke fremtidig verdi av eiendommen (Geltner et al., 2014, s.28).

1.3 Markedet for kontoreiendom

1.3.1 Kort introduksjon til kontormarkedet

For kontoreiendom består etterspørselssiden av både små og store bedrifter mens tilbudssiden består av gårdeiere og fremleiere. Leieprisen avhenger av tilbud og etterspørsel i det gitte kontormarkedet, som varierer med lokasjon og funksjon. Dersom etterspørselen i markedet øker og tilbudet holdes konstant, øker gjerne leieprisen, som nevnt i punkt 1.2.1 Motsatt er tilfellet hvis tilbudet øker mens etterspørselen holdes konstant.

Denne oppgaven fokuserer hovedsakelig på coworking og covid-19s effekter på kontormarkedet i Oslo. Det er imidlertid flere faktorer som påvirker dette markedet. Både tilbud og etterspørsel etter kontorarealer styres i stor grad av sysselsettingsutvikling og økonomiske konjunkturer (Leikvam & Olsson, 2014, s. 42). Forholdene virker inn på bedrifters behov for kontorarealer og evne til å betale husleie. I tillegg har dette betydning for evne og vilje til å investere i nye bygninger med kontorformål.

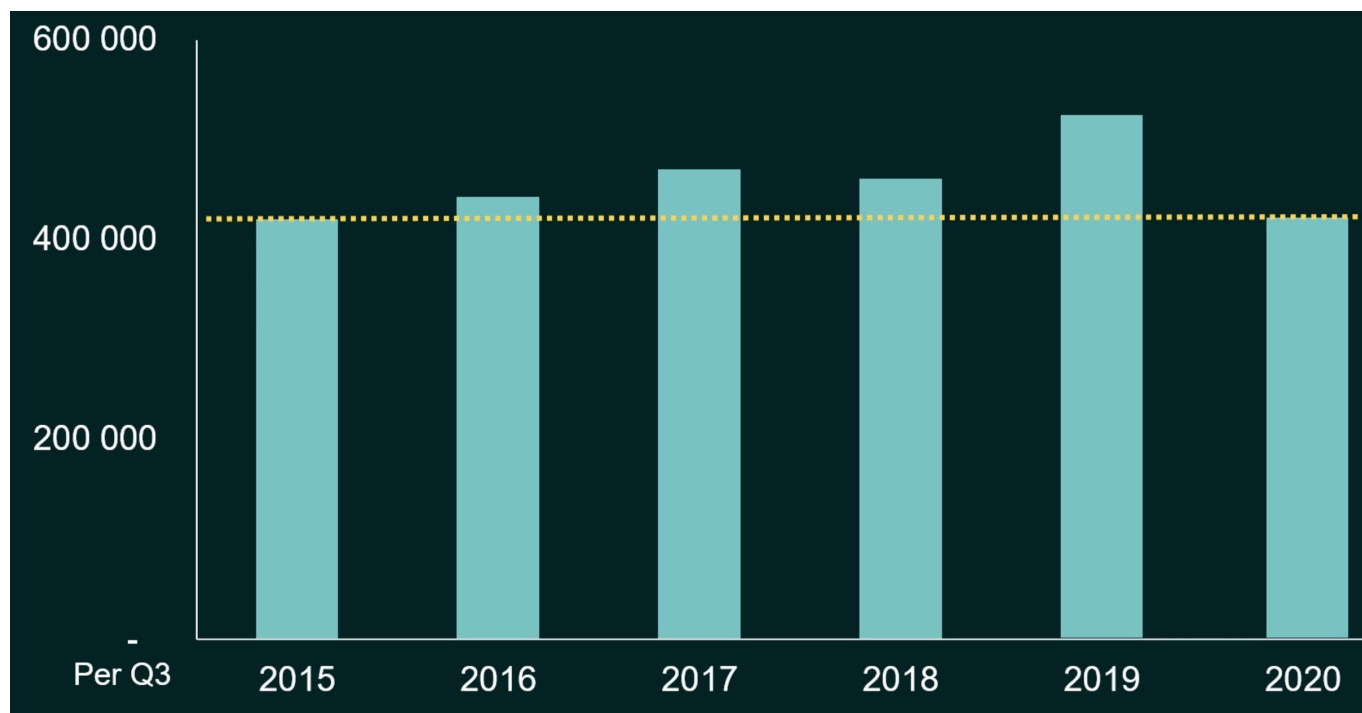
1.3.2. Kontormarkedet i Oslo

Sammenliknet med utviklingen i leiemarkedet fra 2017-2019, har utviklingen i 2020 vært noe svakere (Akershus Eiendom, 2021). Generelt har etterspørselen i sentrum vært høy og bidratt til stabile leieinntekter, mens etterspørselen i CBD var svakere siste halvdel av året (l.c). Som vist i figur 1, påvirker tilførsel av kontorer tilbudssiden i markedet, og kan gi utslag i ledighet og leiepriser. Akershus Eiendom (2021) hevder økningen i kontorledigheten på 1,3 % fra starten av 2020 frem til oktober hovedsakelig har kommet som en følge av ferdigstillelse av 150 000 kvadratmeter kontorareal i løpet av året, og dermed at forklaringsfaktoren hovedsakelig er tilførsel i markedet.

I første halvdel av 2020 var transaksjonsmarkedet i kontormarkedet tregt, men det tok seg kraftig opp igjen i andre halvdel. Dette resulterte i et transaksjonsvolum i overkant av 100 milliarder, som er langt over gjennomsnittet de siste ti årene (Colliers,2021).

Akershus Eiendom fører statistikk over kontoreiendom i Oslo. Grafen nedenfor viser antall kvadratmeter leieareal som har blitt signert siden 2015:

Figur 2. Oversikt over antall kvadratmeter leieareal signert i Oslo fra 2015-2021



Kilde: Akershus Eiendom, 2021.

Sammenliknet med tredje kvartal 2019, kan vi se at signeringsvolumet i 2020 har blitt redusert med ca. 20 prosent. Ser vi imidlertid på de seks foregående årene under ett, ser vi at det ikke er en drastisk nedgang. Tallene for 2020 ligger på nivå med tallene fra 2015, og like under nivåene i 2016, 2017 og 2018. Signeringsvolumet er noe høyere i 2019.

Signeringsvolumene reflekterer imidlertid ikke konfliktnivået som covid-19 kan ha utløst mellom enkelte gårdeiere og leietakere. Spenningsnivået mellom førstnevnte og sistnevnte kan resultere i at de respektive leietakerne sier opp leiekontraktene ved første mulighet. Dermed kan covid-19 ha medført en forskjell innad i gårdeiermiljøet mellom gårdeiere som har vist forståelse overfor leietakerne, med fornuftige husleiereduksjoner og eventuelle andre lempinger, og gårdeierne som ikke har gjort dette.

Den økonomiske veksten er i løpet av 2021 forventet å være tilbake til nivået som var i siste

halvdel av 2019. Sysselsettingsveksten er forventet å komme i 2022 (Akershus Eiendom, 2021).

1.3.3 Ledighet

Ifølge UNION (2021) er ledigheten i kontormarkedet i Oslo på 6,6 prosent (UNION,2021a).

Det innebærer en økning på 0,3 prosentpoeng sammenliknet med siste halvår.

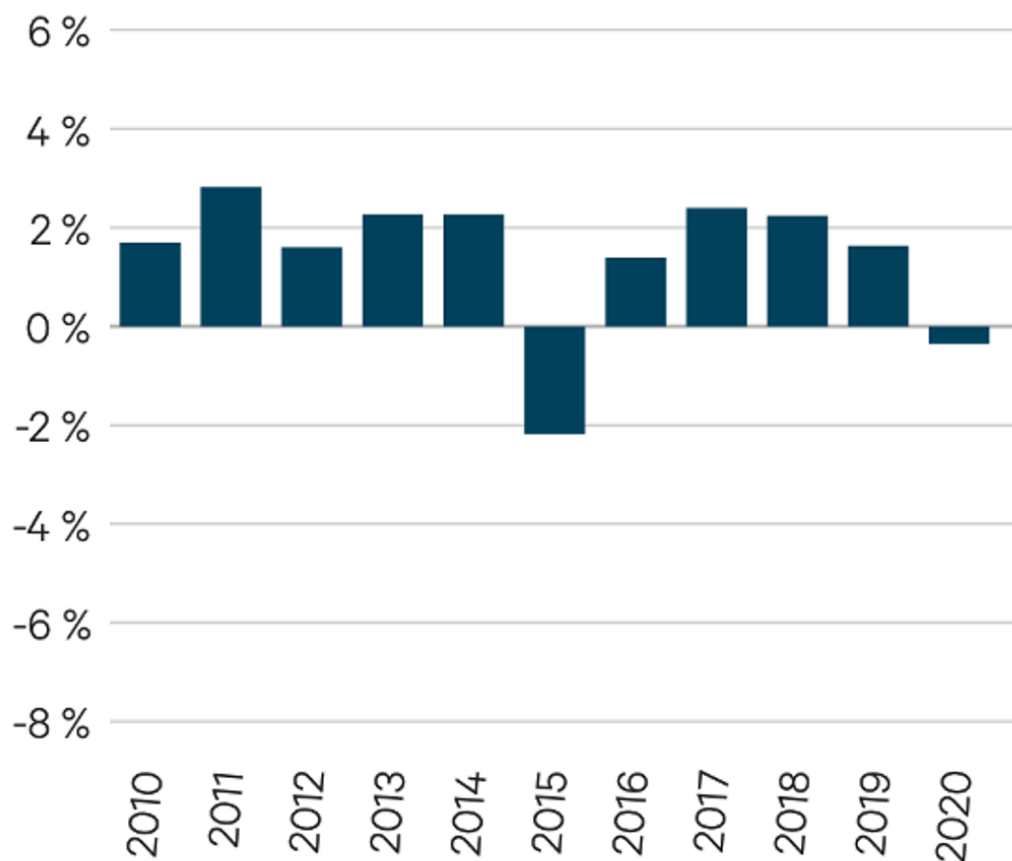
Kontorledigheten er forventet å øke til 7,5 prosent i løpet av året, og avta noe i 2022 (l.c).

Leienivået har hovedsakelig holdt seg stabilt de to siste kvartalene, men det er interne forskjeller innad i Oslo (Union,2021b).

Kontorledigheten i CBD var per mars 2021 på 8,9 prosent. Dette indikerer en økning på 2,4 prosentpoeng sammenliknet med forrige halvår. Kontorklyngene i den østre delen av byen (Økern, Hasle, Løren og Ulven) har de høyeste ledighetene, mens indre by vest har de laveste ledighetene. Økern, Hasle, Løren og Ulven har også de laveste leieprisene, mens CBD har de høyeste leieprisene (l.c).

Grafen under viser sysselsettingsutviklingen fra 2010 til 2021, basert på tall fra SSB bearbeidet av UNION (UNION, 2021b).

Figur 3. Sysselsettingsutvikling i Oslo, Asker og Bærum fra 2010-2021



Kilde: Tilpasset fra Union (2021b)

Isolert sett var det et fall i kontorsysselsettingen på 0,7 prosent i Oslo i 2020 (UNION, 2021b). Av grafen kan vi se at det ikke hadde vært negativ kontorsysselsetting i Oslo, Asker og Bærum siden 2015. Tallene fra 2015 er dog noe usikre, grunnet omlegging i systemene hos SSB, samtidig som at den negative kontorsysselsettingen i 2015 kan ha hatt sammenheng med oljeprissjokket i 2014. Videre kan vi se at sysselsettingsveksten de ti siste årene jevnt over har ligget på rundt 2 %.

Til tross for at covid-19 har vart i over ett år, kan man se av ovennevnte tall at det hittil ikke har medført drastiske endringer i kontormarkedet, selv det er forskjeller innad i Oslo. I det store bildet kan årsaken til dette være varigheten på en del av leiekontraktene, og følgelig at vi enda ikke har sett de langsiktige effektene. Dette kan imidlertid gi en følelse av falsk trygghet, særlig for gårdeierne som har en relativt homogen leietakermasse, eksempelvis knyttet til

restaurant, hotell eller kjøpesentre.

1.3.4 Coworking

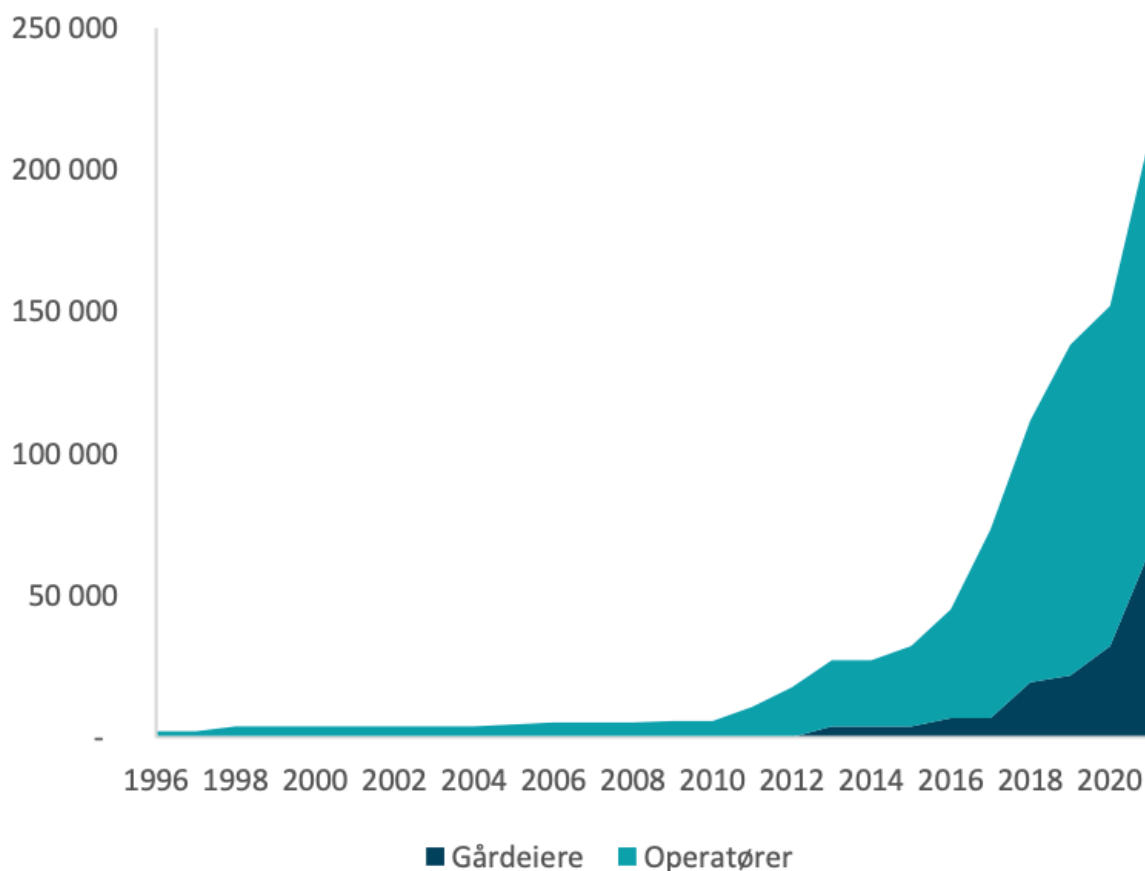
I likhet med Andersen (2019) problematiserer Hansen og Thorenfeldt (2020, s.14-19) definisjonen av coworking. De fremhever forskningen til Fuzi (2016), og den vide tolkningen av begrepet innen akademisk litteratur. Coworking kan defineres på ulike måter, men den sosiale interaksjonen/samarbeid og fysisk utforming trekkes både frem av Waters-Lynch et al. (2016), Kwiatkowski og Buczynski (2011) og DeGuzman og Tang (2011). Ifølge (Andersen, 2019 s. 44.) handler coworking om drift av et fysisk sted som er bevisst sammensatt av mennesker med forventning om å dele og samarbeide, hvor fasilitatoren legger til rette for at dette skal skje, og hvor utvikling, synergi og innovasjon foregår. Hansen og Thorenfeldt (2020) peker på at fleksible kontorkonsepter kan være vanskelig å skille fra hverandre, og både tilbydere av konseptene og anerkjente analysemiljøer benytter ulike begreper om hverandre. Dette bidrar til å viske ut de tydelige grensene mellom konseptene. Jeg har dermed valgt å innlemme både aktører som omtaler konseptet sitt som coworking og andre fleksible kontorkonsept i begrepet «coworking» i denne studien.

1.3.4.1 Markedet for coworking (flex space)

For coworking består etterspørselssiden hovedsakelig av små selskaper, mens tilbudssiden består av gårdeiere og coworking-operatører. Spesielt de siste fem-seks årene har kontorkonseptet coworking opplevd en eksponentiell vekst, og det har blitt spekulert i om det er en overetablering i markedet.

Ifølge UNIONS siste coworking-undersøkelse, fra januar 2021 (2021c) hvor over 11 000 fleksible kontorarbeidsplasser er analysert, er belegget til coworking-operatørene på 58 prosent. Sammenliknet med tall fra januar 2020, og dermed pre-covid-19, er dette en nedgang på seks prosent (Union, 2020). Belegget i januar 2019 var imidlertid på 53 prosent (Union, 2019). Dermed kan vi se at belegget i januar 2019 var lavere enn januar 2021. Grafen under viser at det har vært en kraftig tilførsel i markedet for fleksible kontorplasser målt i kvadratmeter:

Figur 4. Samlet kontorareal benyttet til coworking i Oslo, Asker og Bærum

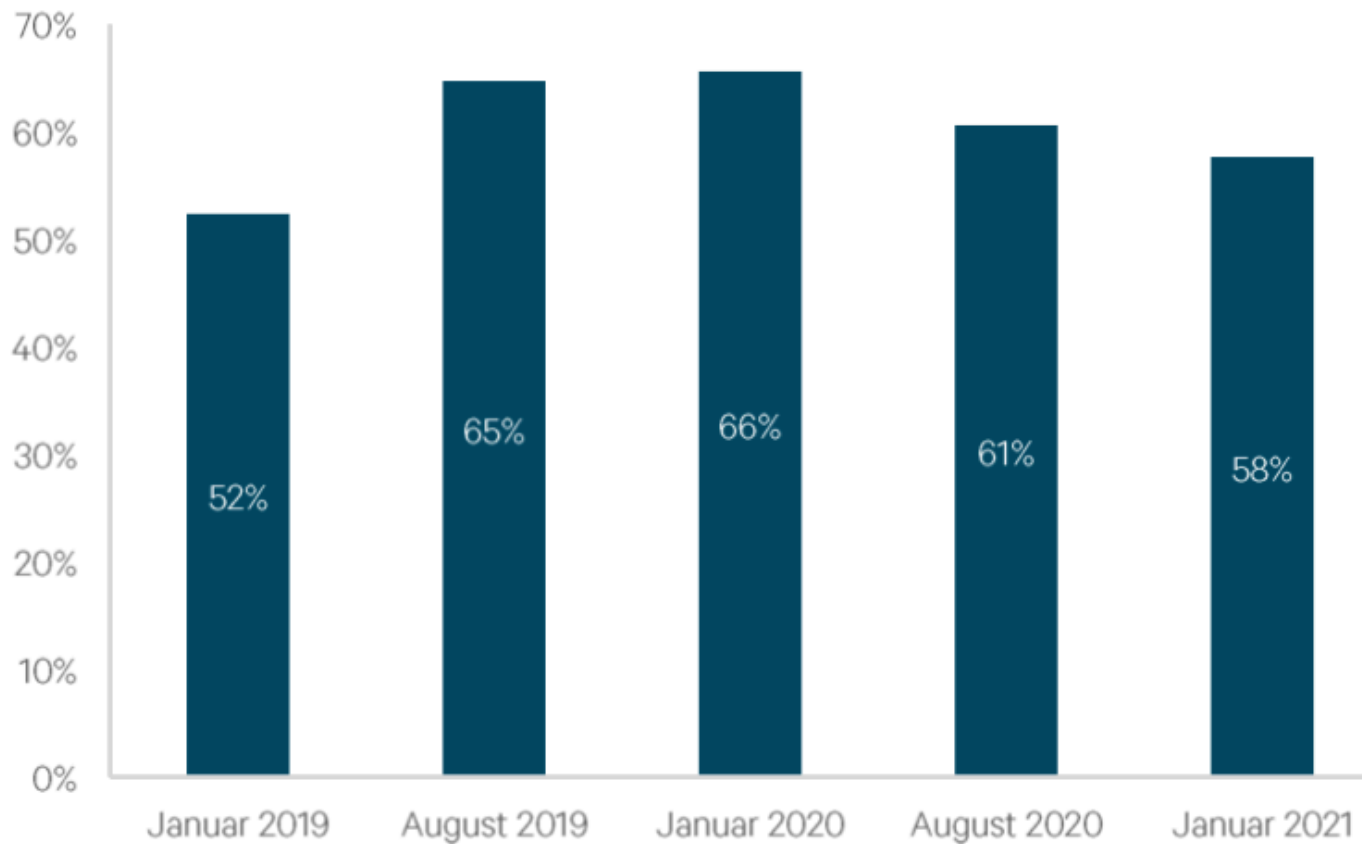


Kilde: Union 2021c, s.10

Særlig fra 2010 til 2020 kan vi se at det har vært en stor økning i tilbudet fra coworking-operatørene. Gårdeiernes konsepter blitt mer utbredt særlig fra 2018. Ved utgangen av 2021 er det forventet at gårdeiernes egne konsepter skal utgjøre omtrent 1/3 av det samlede tilbudet (2021c).

Ifølge UNION (2019) en klar sammenheng mellom belegget og hvor lenge det er siden konseptet ble startet opp. Før covid-19 inntraff, ble det oppgitt at de fleste konseptene som hadde holdt åpent i mer enn ett år, hadde et belegg på omtrent 80 prosent. I følge Coworking-undersøkelsen utført i januar 2021 (2021c) er belegget til coworking-operatørene på 58 prosent.

Figur 5. Utvikling i belegget fra januar 2019-januar 2021

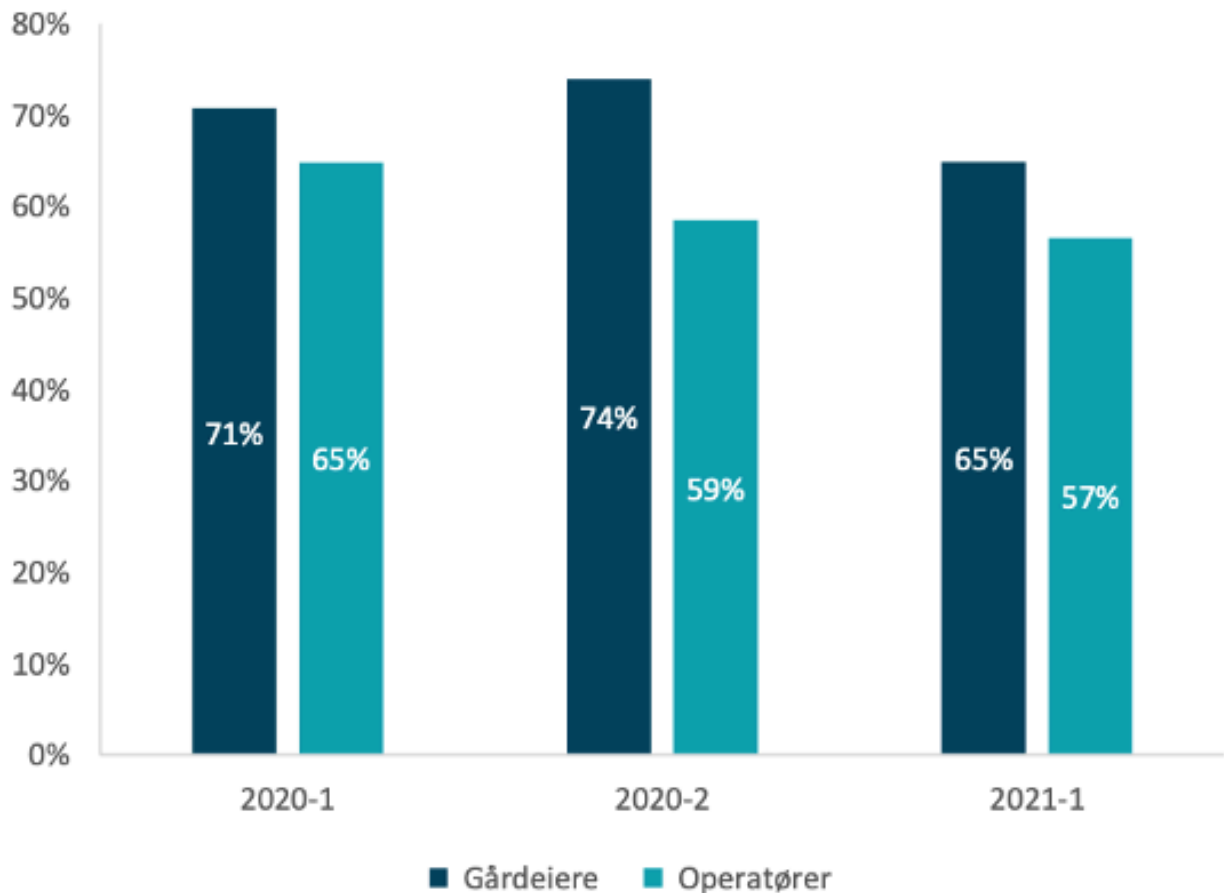


Kilde: Union 2021c, s.7.

For gårdeiere som drifter coworking i egen regi er belegget på 65 prosent, og vi ser dermed at belegget til gårdeiere som drifter i egen regi er noe høyere. Hverken coworking-operatørene eller gårdeiere som drifter i egen regi er imidlertid ved «break even», som ifølge undersøkelsen ligger på 73 prosent. Dette kan indikere at det er tilbudsoverskudd og at aktørene taper penger.

Grafen under illustrerer utviklingen i belegg per halvår for gårdeiere som drifter coworking i egen regi og coworking-operatører. Grafen viser utviklingen fra tiden før covid-19 (januar 2019) til januar 2021:

Figur 6. Belegget til gårdeiere som drifter coworking i egen regi og coworking-operatører

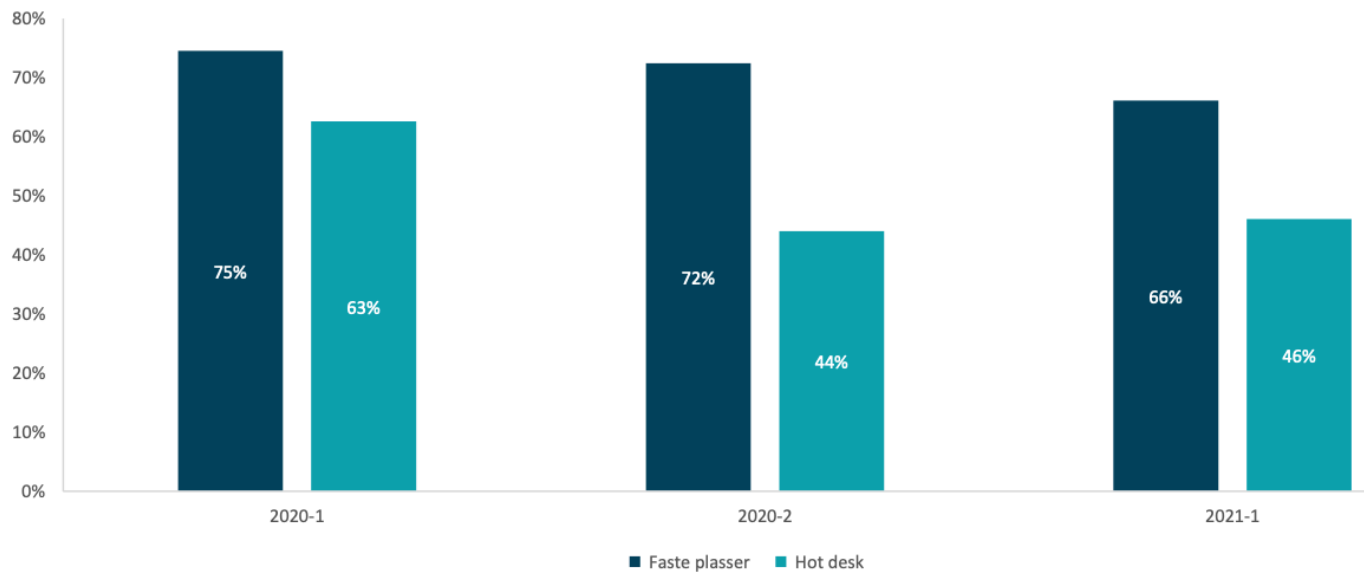


Kilde: UNION 2021c, s.10.

Som vi kan se av figur 6, har det ikke vært drastiske endringer det siste året. Fra januar 2020 (post-covid-19) til januar 2021 har det vært en nedgang på seks prosent blant gårdeiere og åtte prosent blant operatører. Vi kan også se at det i andre kvartal av 2020 var en økning for gårdeierens konsepter, fra 71 prosent til 74 prosent.

Belegget varierer også med hensyn til faste plasser versus hot desks (arbeidssted uten fast plass). Under kan vi se utviklingen av belegget mellom faste plasser og hot desks.

Figur 7. Utvikling i belegget for faste plasser og hot desks



Kilde: UNION 2021C, S.9

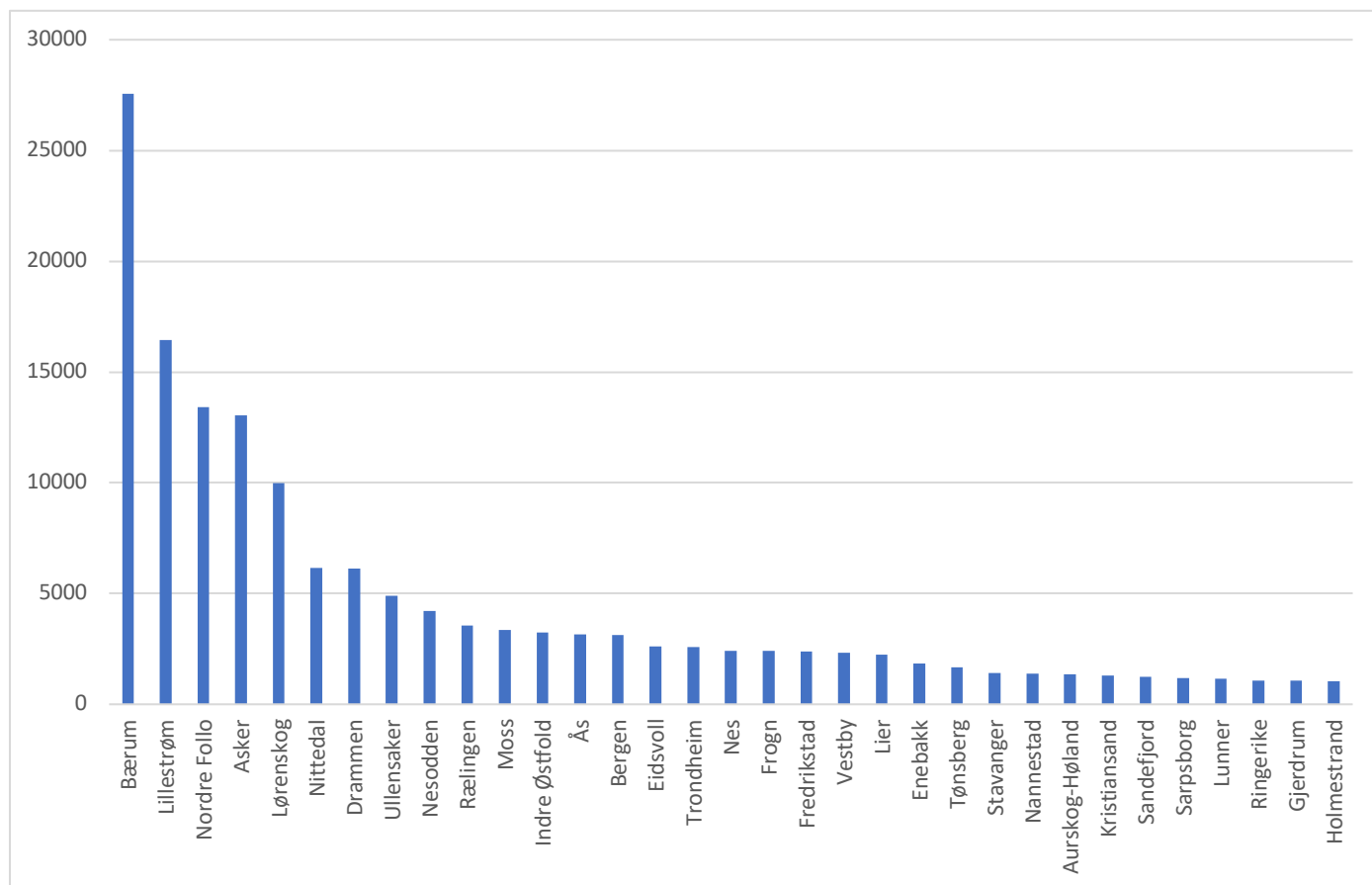
Som vi kan se av figur 7 har faste plasser har hatt mindre nedgang enn hot desks. Videre kan vi se at belegget for faste plasser ligger på 66 prosent i første kvartal 2021, opp mot 46 prosent for hot desks: Spesielt i andre halvår i fjor og første halvår i år har differansen mellom belegget for faste plasser og hot desks økt.

1.4 Demografi

Per 2020 er det 93 500 ansatte i staten med arbeidssted i Oslo kommune (SSB, 2021) Som resultat av covid-19 og hjemmekontor, har regjeringen kommet med et forslag hvor statlige ansatte selv kan velge hvor de ønsker å jobbe (NRK, 2021). Det trekkes frem økende bruk av digitale verktøy, som muliggjør arbeid fra andre steder enn én spesifikk bygning i Oslo med høy husleie. Dette kan medføre at etablering av hubber og coworking kan være aktuelt.

I 2020 var det registrert 33 kommuner med over 1000 pendlere til Oslo (SSB,2021): Diagrammet under viser oversikt over kommunene med flest pendlere.

Figur 8. Kommuner i Norge med flere enn 1000 pendlere til Oslo



Kilde: Egenprodusert basert på statistikk fra SSB.

Som vi kan se av figur 8 har majoriteten av pendlerne bosted i Bærum. Disse utgjør i underkant av 28 000. Videre har Lillestrøm, Nordre Follo og Asker mer enn 10 000 pendlere.

Ringen-Vatnedalen (2020) peker på at utleiere, med informasjon om leietakers bosted, kan undersøke muligheten for en annen lokasjon. Dermed vil utleiepotensialet kunne forsterkes gjennom å legge til rette for desentralisering, enten ved å tilby det selv eller ved å inngå partnerskap med andre aktører. Det pekes på fire forhold som kan øke verdiskapningen: å etablere en mer fleksibel utleiemodell der de ansatte bor; utvikle partnerstrategi; beholde leietakeren som kunde i motsetning til at kunden velger andre lokale gårdeiere; og at dette kan bidra til merverdi. Videre pekes det på at dette gjøres ved å ta i bruk av hoteller og kjøpesentre.

1.5 Avgrensning og problemstilling

I denne studien har jeg valgt å gjøre følgende avgrensninger innenfor rammen av 30 studiepoeng og tid til rådighet:

- Benytte Oslo, inklusive Lysaker, som geografisk nedslagsfelt

Det kunne ha vært interessant å se på markedet i andre byer også, men grunnet tid og begrensede ressurser i forbindelse med masteroppgaven, samt at det ifølge anslag fra private analysemiljøer er flere kvadratmeter med kontor i Oslo, enn det er både i Stavanger, Bergen og Trondheim til sammen (Hagen, 2016, s.2), har valget falt på hovedstaden.

-Primærinformasjon hentes fra tilbydere av coworking i områdene Skøyen, Lysaker, Økern/Hasle/Løren/Ulven, Helsfyr, indre by vest, CBD (Central Business District) og øvrige deler av sentrum. CBD defineres som Vika, Aker Brygge og Tjuvholmen (Union, 2021d) og er trukket som eget element fra den geografiske avgrensningen av sentrum. Bakgrunnen for dette er at CBD historisk har reagert annerledes på endringer i markedssituasjoner enn andre områder i Oslo, og jeg ønsker å se på om gårdeiere som drifter coworking i egen regi med lokasjon i CBD har andre tilnærminger til konseptet og markedet enn resterende tilbydere.

- Oppgaven avgrenses til eiendom/kontorbygg som kan utvikles fra tradisjonelle kontorer, enten helt eller delvis, til coworking.

Dette bringer meg over i følgende problemstilling:

I hvilken grad har coworking og covid-19 endret kontormarkedet i Oslo?

1.6 Oppgavens oppbygning

Oppgavens videre oppbygning er fordelt på fem kapitler. Kapittel 2 (teori) omhandler studiens teoretiske rammeverk. Kapittel 3 (forskningsspørsmål) omhandler fire forskningsspørsmål fordelt på teoriene presentert i kapittel 2, som er utledet med sikte på å besvare problemstillingen. Kapittel 4 (metode) omhandler litteratursøk og tidligere forskning, forskningsdesign, utvalgsstrategi, datainnsamling, analyse, oppgavens validitet og reliabilitet samt forskningsetiske betraktninger. Kapittel 5 (funn og analyse) presenterer informantenes svar, som analyseres og diskuteres med hensyn til teorien presentert i kapittel 2. Kapittel 6 (sammendrag og konklusjon) besvarer først forskningsspørsmålene tilknyttet teorien, deretter besvares problemstillingen. Videre presenteres studiens faglige bidrag, praktiske og teoretiske implikasjoner, samt refleksjoner knyttet til eget arbeid. Avslutningsvis fremstilles forslag til videre forskning.

2. Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet skildres relevant litteratur, som utgjør den teoretiske rammen for å besvare problemstillingen. For å forstå sammenhengen mellom primærdataen som samles inn og sekundærforskning fra publiserte kilder, benyttes jus som et analyseverktøy for å forstå det institusjonelle rammeverket. Teorien benyttes som et supplement til informasjonen fra informantene og for å bidra til bredere forståelse av konseptets markedssituasjon.

Sevatdal og Sky (2003, s.20) peker på at det ikke finnes konkret «eiendomsteori», og at teori derfor må lånes fra andre faglige disipliner. Teorien benyttet i eiendomsfaglige problemstillinger må tilpasses hvordan man oppfatter fenomenet eiendom. Ettersom oppgavens fokus er på å undersøke hvorvidt covid-19 har endret gårdeieres strategier i møte med coworking, benyttes teori om strategi, endring, læring og innovasjon samt coworking. Med bakgrunn i at det også skal undersøkes om det er ulikheter mellom unoterte og børsnoterte selskapers strategier, og om covid-19 påvirker lokasjon, benyttes teori som omhandler eierstrategi og driftsforhold, erfaringer fra tidligere pandemier og lokaliseringsteori. Temaene er satt i den aktuelle rekkefølgen for å sette sammen bestanddelene i et konsept som er både sammensatt og påvirkes av flere elementer.

2.1 Strategi

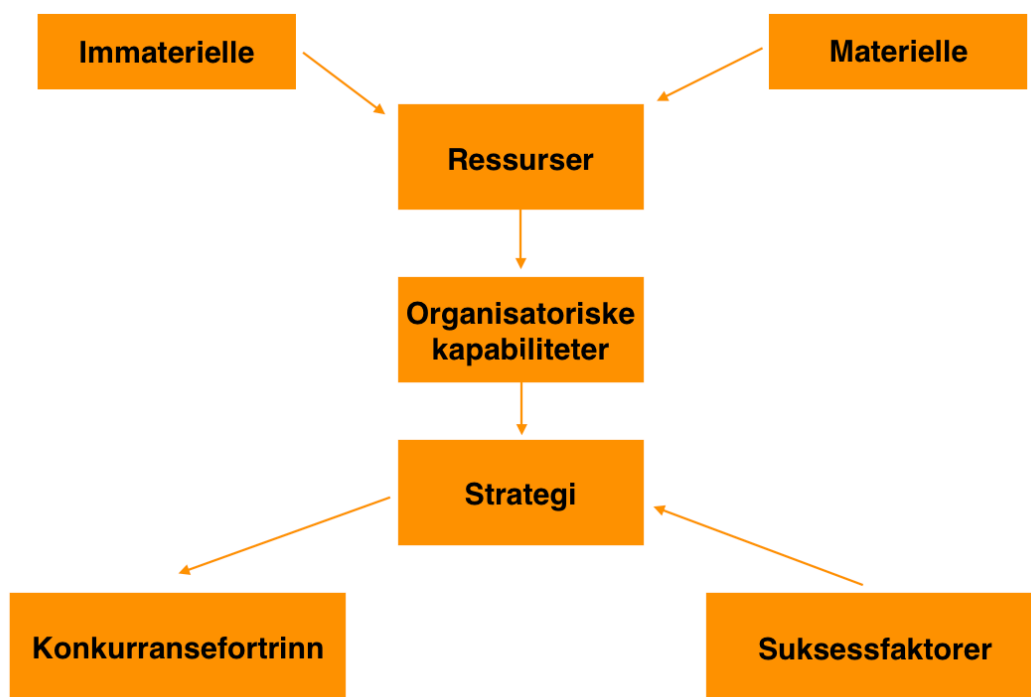
I en verden som er kompleks og i stadig endring, er selskaper avhengige av styringsverktøy for å kunne navigere. Dette innebærer å gjøre selskapet bevisst på hvor det er, hvilken retning det skal i og hvorfor det skal dit. Strategi er selskapets beskrivelse av hvordan det skal gå frem for å realisere dets mål (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.42). Utgangspunktet for strategien er å forstå konkurransesituasjonen selskapet er i (l.c). Videre skal strategien skape en fordelaktig posisjon i et miljø i endring, gjennom å kombinere ressurser og kompetanse som oppfyller behovet i markedet og forventninger fra interessentene (Roos, 2014, s. 13).

Selskaper benytter ressurser for å utvikle og gjennomføre strategier og er avhengig av dem for å kunne utføre aktiviteter (Fjeldstad & Lunnan, 2018, s.55). Ressurser kan deles inn i materielle ressurser og immaterielle ressurser. Materielle ressurser er fysiske eiendeler, som bygninger og teknologi. Eksempler på immaterielle ressurser er relasjoner, rennommé, merkenavn og kompetanse. Kompetanse består av immaterielle ressurser som kunnskap, ferdigheter, evner og holdninger (Fjeldstad & Lunnan, 2018, s.61).

Fjeldstad og Lunnan (l.c) peker på at det i en stadig mer kunnskapsbasert økonomi er viktig å analysere selskapets immaterielle ressurser fordi de ofte er sentrale bestanddeler for å skape konkurransefortrinn, og er vanskelige å kopiere. Studien til Hansen & Thorenfeldt (2020) viser i likhet med Fjeldstad og Lunnan at immaterielle ressurser er mer avgjørende enn materielle ressurser ved coworking, og særlig rennommé, relasjoner og humankapital.

Selskapene som er omstillingsdyktige og evner å tilpasse seg har bedre utgangspunkt enn selskapene som er tregere ikke tilpasser seg. Derfor er det viktig at selskapet har klart for seg hvilke kapabiliteter og ressurser det har (Grant & Jordan, 2015). Sammenhengen mellom ressurser, organisatoriske kapabiliteter og konkurransefortrinn illustreres under:

Figur 9. Sammenhengen mellom ressurser, kapabiliteter og konkurransefortrinn



Kilde: Tilpasset fra Grant & Jordan, 2015

Måten selskapene benytter seg av ressursene sine for å oppnå sine mål, kalles verdiskapningsevne (Fjeldstad & Lunnan, 2018, s.56). Hvordan selskapet endrer ressursene sine over tid, og dermed utnytter nye strategiske muligheter refereres til som den dynamiske evnen selskapet har (Ibid. s.54). Dette kan gjøres ved å tilføre nye ressurser til selskapet.

Endringer i eksterne forhold, som covid-19, skaper press for å endre selskapets ressurser. Samtidig må selskapet fornye seg for å klare å utvikle nye konkurransefortrinn over tid. Måten selskapet fornyer seg på henger sammen med produktene selskaper velger å tilby, markedene det velger å operere i samt ressursene selskapet har (Fjeldstad & Lunnan, 2018. s. 16).

2.1.1 Læring, endring og innovasjon

Læring defineres som måten ny kunnskap tilegnes på, og som medfører atferdsendring. (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.353). Det skilles mellom to former for kunnskap: utnyttelse og utforskning. Utnyttelse omhandler bedre utnyttelse av selskapets eksisterende ressurser, som for kan føre til forbedrede rutiner eller bedre måter å jobbe på. Utforskning omhandler å lære seg noe helt nytt, eksempelvis gjennom ny teknologi eller være å tilby nye produkter i markedet (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.365).

Innovasjon dreier seg om å anvende kunnskap for å lære noe nytt (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.366). Måten selskapet tilpasser seg omgivelsene og endringer i omgivelsene på, og til å utvikle nye konkurransefortrinn, er knyttet til bedriftens evne til å innovere. Covid-19 har vist at gårdeierens omgivelser ikke er stabile og forutsigbare. Foruten pandemien, har utviklingen av informasjonsteknologi, internasjonalisering og globalisering påvirket eiendomsbransjen, og vist at aktørene er nødt til å bli mer innovative og mestre omstilling for å overleve i markedet. For at gårdeierne skal innovere, må de fange opp endringer som skjer i teknologi, kundenes ønsker samt informasjon knyttet til nasjonal og internasjonal økonomi (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 352).

Videre er det en forutsetning at selskaper må utforske for å kunne innovere. Hvis fokuset i for stor grad omhandler forbedring av eksisterende rutiner og måter å jobbe på, kan selskapet ende med å stagnere. Likedan er det med selskaper som over en lengre periode har opplevd suksess. Fellesnevneren her ligger i at endringene som skjer i omgivelsene ignoreres eller blir gitt for liten oppmerksomhet fordi selskapet tviholder på hva som har fungert. Dette kan resultere i at selskaper som har opplevd suksess over en lengre periode, i møte med endrede markedsbehov og -betingelser, ikke klarer den nødvendige omstillingen for å overleve (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.365). Dette kan refereres til som strukturelle og kulturelle mekanismer bak suksessfellen (Ibid. s.365). Som eksempel kan nevnes gårdeiere som tviholder på lange kontrakter, mens etterspørselen drives i retning av korte og fleksible

leiekontrakter.

En endring innebærer at et selskap har ulike trekk på forskjellige tidspunkt, og kan for eksempel omhandle endring av en strategi eller endring i selskapets kompetanse gjennom rekruttering av nye ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.385). Endring og innovasjon har flere likheter, men forskjellen kan i hovedsak knyttes til at endring ikke alltid er et resultat av noe som er ønsket, og som en følge av noe nytt (Ibid. s.386). Endring av strategi kan for eksempel skje ved at selskapet går tilbake til en tidligere strategi.

Press for endring kommer ofte som en følge av at selskapet ut ifra en økonomisk og/eller konkurransemessig forhold ser seg nødt til å justere. Disse forholdene kan imidlertid både oppfattes og tolkes forskjellig av aktørene i markedet, som kan resultere i forskjellige reaksjoner. Planlagt endring er imidlertid ofte knyttet til strategisk ledelse, og innebærer å tilpasse bedriften til forandringer som skjer i omgivelsene. Dette kan være å tilpasse bedriftens til kundenes preferanser (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.387).

Hvilke aktiviteter selskaper velger å gjøre er strategiske valg som omhandler sammensetning, lokalisering, teknologi og koordinering av aktivitetene (Fjeldstad & Lunnan, 2018, s.31-32). Ved coworking, må tilbyderne av konseptet måtte stille seg spørsmål knyttet til blant annet hvilke tjenester som skal tilbys og måten de kombineres på, hvilken lokasjon som skal benyttes, hva slags teknologi som skal tas i bruk, både for ansatte og sluttbrukerne, og hvordan senteret samt produktene og tjenestene som tilbys på senteret skal koordineres. Måten selskapene utfører aktivitetene sine på kan bidra til å øke verdien for kunden. Det kan eksempelvis gjøres ved å tilføre verdi utover kundens forventning. For at en bedrift skal tjene penger, må den skape verdier for kundene sine (l.c). En forutsetning for å lykkes er å forstå behovene som ligger bak.

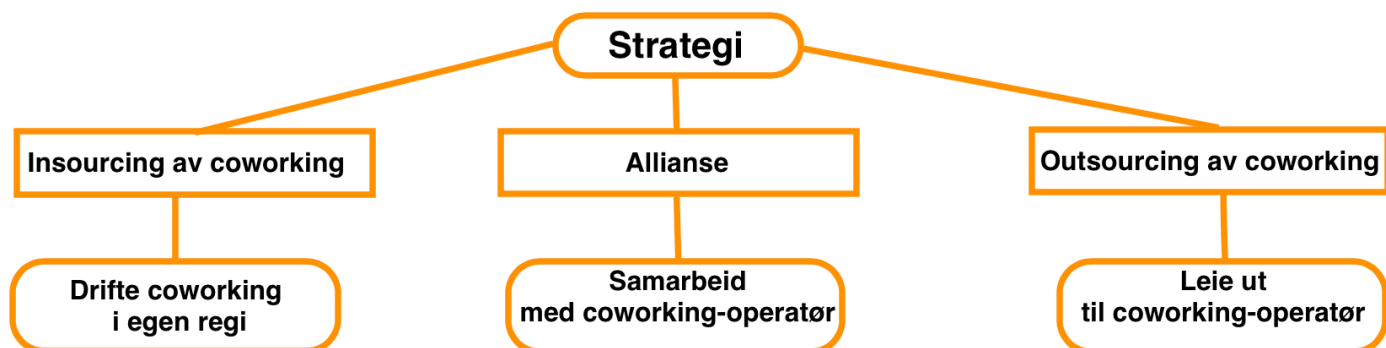
Strategiske handlinger som går igjen i alle forretningsmodeller er: «outsourcing», som dreier seg om å sette aktiviteter bort, basert på antagelsen om at eksterne kan utføre aktivitetene mer effektivt; «insourcing», som dreier seg om å ta inn aktiviteter fra andre, basert på antagelsen om at dette kan bidra til bedre effektivitet eller å utnytte sin egen kapasitet bedre; og allianser/samarbeid, fusjoner og oppkjøp (Fjeldstad & Lunnan, 2018, s.130).

Tradisjonelt har gårdeiere blant annet drevet med kjøp og salg av eiendommer, investering i eiendom, utvikling av eiendommer, eiendomsforvaltning og utleie. Gårdeierne har historisk

sett ønsket å leie ut arealer til store selskaper på lange kontrakter, men etablerer coworking for å imøtekomme en etterspørsel i et markedssegment som en tradisjonell leieavtale ikke dekker (Green,2014, s.58). Bakgrunnen for dette har vært ønsket om en forutsigbar kontantstrøm, og henger sammen med krav fra bankene for å kunne sikre tilfredsstillende sikkerhet. Kortere leiekontrakter krever andre ferdigheter fra gårdeierne. De må være tettere på kundene og forstå hvordan de tjener pengene sine. Det er nærliggende å tro at enkelte gårdeiere vil falle fra i dette løpet, fordi de tvilholder på lange kontrakter som krever mindre interaksjon med og innsikt om kundene.

Overordnet kan man si at selskaper tar tre strategiske valg: valg knyttet til hvilke produkter og tjenester som skal leveres og i hvilke markeder; hvordan verdiskapningen skal skje; og valg knyttet til hvordan bedriften skal organisere aktivitetene og ressursene mest mulig effektivt med hensyn til drift og innovasjon (Fjeldstad & Lunnan, 2018, s.15). Dette er tett knyttet til insourcing, outsourcing og allianser, og kan illustreres slik:

Figur 10. Strategiske valg knyttet til coworking



Egenprodusert fremstilling basert på Fjeldstad & Lunnan 2015; Green 2014; Halvitigala 2017.

Gårdeierne kan ta tre strategiske valg ved coworking: drifte konseptet i egen regi, leie ut til en coworking-operatør, som igjen fremleier arealet; og samarbeid med en coworking-operatør om utvikling og drift (Green,2014; Halvitigala 2017). Hvilken strategi som velges legger føringer for hvilke ressurser og kompetanse gårdeierne må tilegne seg. Hvor risikabelt coworking er for de ulike aktørene, og fordeling av risiko, kan i stor grad reguleres gjennom leiekontraktene. Fordelene ved de ulike formene for leiekontrakter vil variere med konjunkturer og omsetning.

2.2 Leiekontrakt og fordeling av risiko

En leiekontrakt inneholder bestemmelser mellom innehaver av eiendomsrett og bruker av rettigheten, og gjelder som oftest for en bestemt tidsperiode. Innehaveren av eiendomsrett i denne sammenheng er gårdeier, som i det følgende vil kalles for utleier. Bruker av rettigheten omtales som leietaker, og er en coworking-operatør eller en sluttbruker.

Forholdet mellom leietaker og utleier reguleres hovedsakelig i husleieloven. Ved utleie av næringslokaler, er loven deklarasjonsrett, som betyr at den fravikelig (husleieloven, 1997, 1-2 annet ledd). Dette innebærer at partene kan avtale seg bort fra loven, med mindre positive lovregler forbyr det. I praksis medfører dette mange varianter av leiekontrakter, men det er allikevel noen overordnede modeller.

Som en forsikring på at husleien blir betalt, blir det ved utleie av næringsseiendom ofte stilt krav om sikkerhet i form av depositum eller en form for garanti. Hovedregelen i norsk rett er at en garanti er simpel, så fremt ikke det er avtalt noe annet. Ved simpel garanti må utleier først søke dekning hos leietaker, og garantisten garanterer kun for svikt i betalingsviljen (Ravlo-Losvik, 2014, s.25). Selvskyldnergaranti er imidlertid den vanligste garantien i næringsleieforhold, og ved en slik garanti kan utleier gjøre garantien gjeldende når leietakeren er i mislighold (l.c). Vilklårene i leieavtaler i næringsssammenheng tar som regel utgangspunkt i Standard leieavtale, utarbeidet som et samarbeid mellom Huseiernes Landsforbund, Norsk Eiendom og Norges Eiendomsmeglerforbund (Bærug, 2017, s.2016). For coworking er det utarbeidet egne standardvilkår og standardavtale (Se vedlegg 7). Denne avtalen inneholder et punkt som omhandler sikkerhetsstillelse, hvor det kan velges mellom:

A) Kunden stiller selvskyldnergaranti fra finansinstitusjon i Norge; B) Kunden innbetaler depositum som settes på sperret konto; og C) Kunden skal ikke stille sikkerhet.

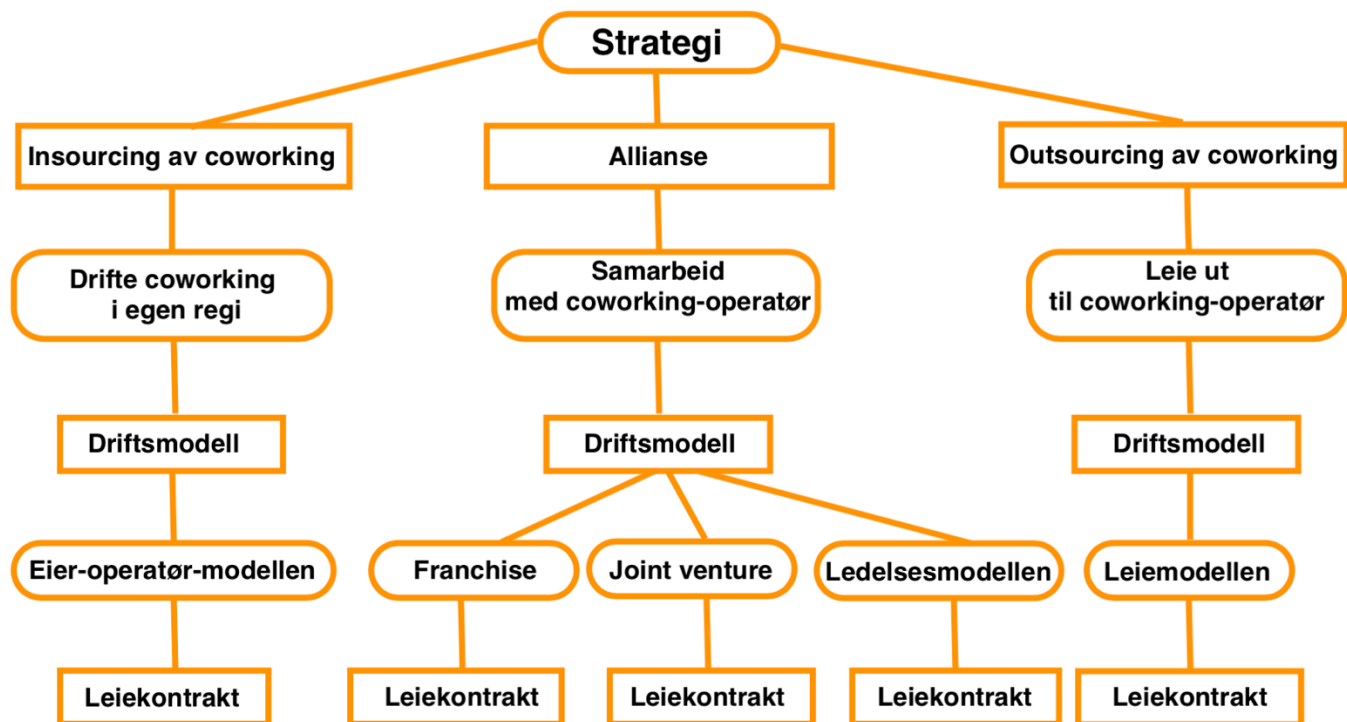
Begrunnet med at målgruppen ved coworking ofte er oppstartsbedrifter og gründere, er det flere coworking-aktører som ikke stiller krav om sikkerhet (Green (2014, s.52). I den forbindelse vil det være interessant å se om dette medfører at coworking som konsept ikke overlever på sikt, eller om konseptet utvikler seg til å bli bedre enn det de tradisjonelle gårdeierne kan tilby.

Hvilke leiemodeller gårdeierne velger i møte med coworking er et resultat av strategi. I Hansen og Thorenfeldts masteroppgave fra 2020 (s. 91) fremkom det at gårdeier med fast

leiekontrakt så på leieforholdet med en coworking-operatør som et kommersielt leieforhold, og dermed kun som en inntektskilde. Gårdeier med omsetningsbasert leiekontrakt så derimot på leieforholdet som en kunnskapsplattform for mulig samarbeid, med en potensiell inntektsgevinst. Med slike leiekontrakter faller det seg naturlig at gårdeieren har en aktiv rolle, ettersom både opp- og ned siden deles mellom coworking-operatøren og gårdeieren. Dermed kan det bidra til at gårdeier hever kunnskapsnivået om konseptet, og at gevinsten kan bli høyere (ibid).

I Zhais masteroppgave ved Massachusetts Institute of Technology (2017, s. 23- 27) pekes det på fem modeller som hovedsakelig benyttes ved coworking: leiemodellen (the lease model), joint venture-modellen, ledelsesmodellen (the management model), franchise-modellen og eier-operatørmodellen (the owner-operator-model). Driftsmodellene har ulike strukturer knyttet til ansvars- og rollefordeling, kapitalstruktur samt fordeling av risiko. I de følgende punktene vil jeg ta for meg disse leie/driftsmodellene, og vise hvordan strategiske valg knyttet til insourcing, outsourcing og inngåelse av allianser/samarbeid henger sammen med de ulike modellene. Overordnet kan det illustreres slik:

Figur 11. Sammenhengen mellom strategiske valg, driftsmodell og leiekontrakt



Kilde: Egenprodusert fremstilling basert på Fjeldstad & Lunnan 2015; Green 2014; Halvitigala 2017; Zhai 2017.

Hvilke driftsmodeller som velges, legger føringer for bestemmelser i leiekontraktene. Med bakgrunn i at husleieloven er deklatorisk i næringsssammenheng, kan følgelig partene forhandle seg frem til konkrete bestemmelser, og driftsmodellen kan gi føringer for en del av bestemmelsene.

I de følgende delkapitlene vil jeg gjennomgå hva slags leiemodeller gårdeier kan inngå dersom de velger henholdsvis å insource coworking, inngå allianse ved coworking og outsource coworking, samt hva dette kan innebære for gårdeier.

2.2.1 Leiekontrakt ved insourcing av coworking

I dette delkapitlet vil jeg gjennomgå hva slags leiemodeller gårdeier kan inngå dersom insourcing av coworking benyttes, og hva dette kan innebære for gårdeier.

2.2.1.1 Eier-operatør-modellen

I denne modellen drifter eier av lokalene coworking i egen regi. Denne oppgaven er avgrenset til kun å se på gårdeiere, men det må nevnes at eier-operatør-modellen også kan utspille seg ved at coworking-operatøren selv eier eiendommen som benyttes til coworking. Dette er imidlertid ikke like vanlig (Zhai,2017, s.26). Ved denne leiemodellen inngår gårdeierne leiekontrakter direkte med sluttbrukere.

Å drifte coworking er ressurs- og tidkrevende, og det krever spisskompetanse (Ramcilovic, 2019; Hansen & Thorenfeldt, 2020). Hansen og Thorenfeldt konkluderte i sin studie med at gårdeiere som skal drifte coworking i egen regi må ha forståelse for konseptet, inneha materielle og immaterielle ressurser, særlig knyttet til Facility Management og håndtering av service- og arealforvaltning, samt at gårdeiere med sentralisert og sentrumsnær eiendomsportefølje har større forutsetninger for å lykkes med konseptet (2020, s.109-11).

Gårdeiere som drifter coworking i egen regi eksponeres for risiko knyttet til lengden på leiekontrakten. Det faktum at sluttbrukerne har mulighet å si opp kontrakten på kort varsel, eller å unnlate å fornye den, gjør at gårdeier er utsatt med hensyn til ledighet. Det kan også ligge en operasjonell risiko knyttet til å drifte coworking, i form av at det ligger utenfor det tradisjonelle forretningsområdet og kjernevirksomheten. Imidlertid ligger det et betydelig potensial for de gårdeierne som har insourcet coworking, fordi de har kompetanse både innenfor tradisjonell utleie og coworking. Dette gjør at de kan videreutvikle erfaringene de har opparbeidet seg på dette området.

2.2.2 Leiemodell ved allianse

Gårdeier kan også inngå et samarbeid med coworking-operatør om utvikling og drift, i form av et partnerskap. Ved en slik strategi inngår gårdeier en avtale basert på ledelse- og/eller overskuddsdeling istedenfor å inngå leieavtale med coworking-operatøren (O'Hanlon, 2019). Dermed betaler ikke coworking-aktøren husleie ved slike modeller.

2.2.2.1 Joint venture-modellen

I en joint venture, inngår coworking-operatøren og gårdeier et samarbeid gjennom å etablere et felles selskap. Selskapet organiseres ofte gjennom et AS, som coworking-operatøren og gårdeier eier aksjene i (Sætermo, 2020). I slike avtaler er det vanlig at gårdeier bidrar med den

største delen av investeringskostnaden, og dermed også har førsteprioritet på fortjenesten (Zhai,2017, s.24). Coworking-operatøren bidrar med en andel kapital, og har det operasjonelle ansvaret på arealene benyttet til coworking (l.c). Samarbeidsformen innebærer at gårdeiere stiller lokaler til disposisjon, og følgelig bytter bruksrett til lokalene mot en andel av produktiviteten som skapes i lokalene. For gårdeiere kan dette være fordelaktig fordi de får mulighet til å komme tett inn på måten coworking-selskapet jobber på og dermed lære. Ved å inngå et joint venture med en coworking-operatør, kan gårdeier opparbeide seg kompetanse som kan nyttiggjøres hvis gårdeier skulle ønske å drifte coworking i egen regi ved en senere anledning. For coworking-operatøren kan joint venture være fordelaktig fordi selskapet slipper å bære investeringskostnaden. Sammenliknet med en tradisjonell leiemodell, vil begge partene ha interesse av høy avkastning og tape på dårlig inntjening (Zhai, 2017, s.24). En slik samarbeidsform kan trolig overføres til andre segmenter av næringslivet.

2.2.2.2 Franchise-modellen

I franchise-modellen drifter gårdeier coworking-arealene i egen regi, men står ikke for konseptet selv. Gårdeier står for kapitalinvesteringene, og betaler i tillegg et franchisegebyr og årlige avgifter for å benytte varemerket, medlemsnettverket og teknologien til en kjede (Zhai, 2017, s. 25). Markedsføring, salg og liknende håndteres imidlertid sentralt fra kjeden. Immaterielle ressurser, i form av en sterk merkevare, godt renommé og et medlemsfelleskap, er en nødvendighet for å lykkes med franchise (Ibid, s. 26).

For gårdeier vil franchise-modellen kunne redusere den operasjonelle risikoen ved å benytte en etablert merkevare, fordi selskapet kan dra nytte av coworking-operatørens stordriftsfordeler og det veletablerte varemerket. Som et eksempel kan dette utspille seg som stordriftsfordeler knyttet til pris fra leverandører. Franchise-modellen vil kunne bidra til å presse konkurrenter ut av markedet, og bidra til at en kjede får høyere markedsandeler. Franchise-modellen kunne bidra til at kjeden får høyere markedsandeler og presser konkurrenter av markedet (Zhai, 2017, s. 26).

2.2.2.3 Ledelsesmodellen

I ledelsesmodellen inngår coworking-operatøren og gårdeier en «management» avtale. Gårdeier er ansvarlig for kapitalinvesteringen, og skal i takt med inntjeningen få investeringen tilbake. Coworking-operatøren er ansvarlig for utforming, daglig drift, markedsføring og salg

av medlemskap (Zhai, 2017, s.24). Honoraret til coworking-operatøren kan foreldes på to måter: enten som en prosent av den totale inntekten eller ved et justert overskudd.

Driftsinntektene går først til å dekke gebyret coworking-operatøren skal ha knyttet til «management», og deretter til å tilfredsstillе gårdeier (Zhai, 2017, s.24). Fordelingen av resten av fortjenesten kan enten være i favør av gårdeier eller coworking-operatøren, alt ettersom hvordan de kontraktsmessig har bestemt fordelingen.

Ledelsesmodellen har vært benyttet i hotellbransjen en stund, men er relativt ny i forbindelse med coworking. Modellen lar begge parter kunne konsentrere seg om kjernevirksomheten sin, men den kan medføre uenigheter knyttet til forretningsstrategi. Dette kan eksempelvis dreie seg om at coworking-operatøren ønsker å øke kapitalutgiftene for å oppgradere arealene, eller har aggressive markedsførings- og salgsstrategier for å presse markedsandelen til konkurrentene, mens gårdeier ikke ønsker dette (Zhai, 2017, s.25).

2.2.3 Leiekontrakt ved outsourcing av coworking

2.2.3.1 Leiemodellen

Denne formen for leiemodell er den mest benyttede blant de største coworking-operatørene i Oslo (DNB,2020). I leiemodellen signerer coworking-operatøren en fast leieavtale med gårdeier med varighet vanligvis mellom ti og tyve år (Zhai, 2017, s.23). Innbetaling av leie skjer som fastsatt i avtalen, ofte månedsvise eller kvartalsvise. De fleste coworking-operatører har negative kontantstrømmer de første årene, som en følge av ombygging og tilpasningskostnader, samt at det tar tid å få kunder. Med denne leiemodellen må coworking-operatøren ofte belage seg på å vente noen år før de er i «break even», og følgelig ha oppsparte midler å benytte til å betale leien i denne perioden (l.c).

Å leie ut hele eller deler av et bygg til en coworking-operatør vil kunne gi gårdeier fordeler i form av tilgang til coworking-operatørens nettverk, kunnskap og stordriftsfordeler (Hansen & Thorenfeldt, 2020, s. 90). Gårdeierne med høy ledighet og/eller arealer i mindre attraktive områder kan benytte strategien fremfor å måtte fremforhandle rabatter til enkeltstående leietakere (Halvitigala m.fl, 2017, s.10). Utleie til en coworking-operatør kan også innebære lavere ombygging- og tilpasningskostnader for gårdeier, ettersom flere av operatørene har et standardisert konsept med design- og materialkrav og dermed står for dette selv (l.c). En tredje fordel er at sluttbrukeren kan benytte gårdeiers portefølje dersom sluttbrukeren skulle

ha behov for større arealer (Hansen & Thorenfeldt, 2020, s.106). Imidlertid kan en gårdeier som kun har direkte relasjon til coworking-operatøren gå glipp av direkte relasjon med sluttbruker, og dermed ikke ha muligheten til å ta del i og tilrettelegge i forhold til sluttbrukerens behov (Ibid., s.105).

2.2.4 Suksessfaktorer ved coworking

I en studie gjennomført i India i 2019 (Goel, 2019) ble suksessfaktorer for langsiktig lønnsomhet hos coworking-operatører i Delhi NCR identifisert. Suksessfaktorene var riktig pris, riktig sted, riktig brukeropplevelse, riktig nettverk og riktig avtale med utleier. Samme år gjennomførte DNB Næringsseiendom en undersøkelse som omhandlet coworking-aktører i Oslo (DNB, 2019) hvor det fremkom at de viktigste faktorene var sentral beliggenhet, planløsning/størrelse, bygg med særpreg, pris, rett gårdeier og BREEAM-sertifisering/nybygg. Påfølgende års resultat av undersøkelsen viste at sentral beliggenhet fortsatt var det viktigste når respondentene ser etter nye lokaler. I tillegg trekkes pris frem som en viktig faktor (DNB, 2020). Dette er i tråd med hva kontorbrukere med tradisjonelle leieavtaler og lengre løpetid anser som viktige. I tillegg trekkes effektiv planløsning og miljøsertifisering frem som faktorer som kan ha innvirkning her.

I UNION sin coworking-undersøkelse (Union, 2019) fremgår det at fleksibilitet til å utvide/ redusere leieareal (opp- og nedskalering), arealeffektive lokaler, mulighet til å gå ut av leiekontrakten (break-opsjon) og opsjon på forlengelse av leiekontrakt var viktige elementer i leieforholdet til coworking-operatørene.

2.3 Eierstrategi: Børsnotering

De viktigste grunnene til at selskaper ønsker å gå på børs, er for å få tilgang til kapital og å gjøre aksjene i selskapet mer omsettelige. Selskapet blir mer tilgjengelig for interessenter ved at de kan kjøpe og selge andeler(aksjer) gjennom en offentlig markeds plass.

Når et selskap er børsnotert, er det flere som er med på stemme over viktige strategiske avgjørelser enn ved et unotert selskap. Selskapet er underlagt lovpålagte rapporteringsplikter, som innebærer at de må offentliggjøre regnskapene sine hvert kvartal (verdipapirhandelloven, 2007, § 5-5). I tillegg har selskapene informasjonsplikt, som blant annet dreier seg om plikt til å opplyse om nyheter og strategiske avgjørelser (verdipapirhandelloven, 2007, § 3-2 første til

tredje ledd). Rapporteringsplikten og informasjonskravet kan skape press på gårdeieren i form av tid og ressurser heller benyttes til i prosesser relatert til krav i forbindelse med at selskapet er notert på børsen. Dette kan medføre at børsnoterte gårdeiere i mindre grad enn unoterte selskaper bruker tid på innovasjon, og som en følge av et press fra aksjonærene er mer opptatte av effektivisering og de finansielle verdiene. Samtidig har investorer begrenset med informasjon, og nyheter og rykter kan tolkes i verste mening, hvilket igjen kan bidra til salg av aksjer og rask nedgang i aksjekurs. For coworking kan dette bety at de børsnoterte selskapene som har valgt å insource coworking, og dermed drifte det, i større grad er risikoaverse, og eksperimenterer mindre ved valg av strategier knyttet til leiekontrakter og lokasjoner enn de unoterte selskapene gjør. Samtidig kan WeWorks mislykkede børsnotering ha bidratt til at investeringsviljen blant investorer har sunket.

2.4 Lokaliseringsteori

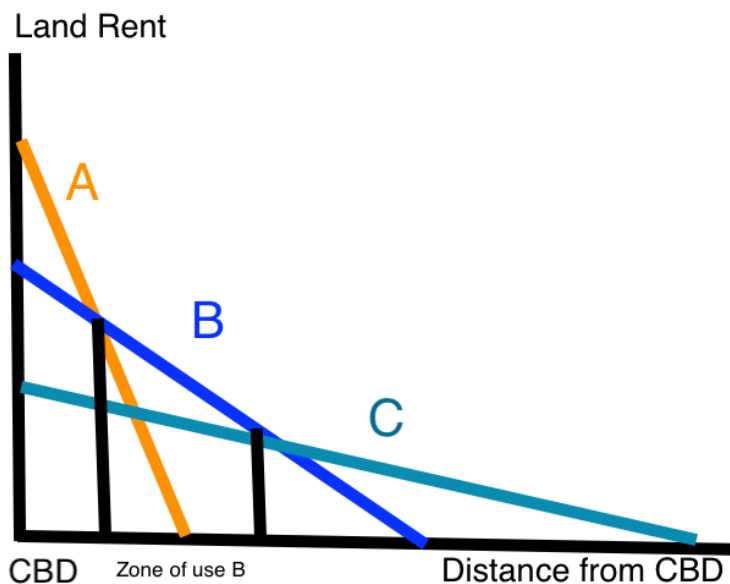
Beliggenhet har gjennom tidene vært ansett som det viktigste ved eiendom, og er hovedsakelig grunnen til at eiendomsparseller (tomter) har ulik verdi (Geltner et al., 2014, s.50;61). Beliggenheten er grunnen til at én tomt har høyere verdi enn en annen (l.c). Når man kjøper en tomt i urbane omgivelser, kjøper man en beliggenhet og tilgjengelighet i forhold til andre severdigheter (Geltner et al., 2014, s.61)

I følge bid-rent (Alonso 1964; Muth 1969) henger arealbruksmønstre sammen med eiendomsverdi (her omtalt som tomtens verdi). Eiendomsverdien avhenger igjen av transportkostnader og tilgjengelighet (Geltner et al., 2014, s.65) De siste årene har aktører innenfor byplanlegging blitt mer opptatt av lokalisering av virksomheter i tilknytning til kollektivtransport samt gang-og sykkelforbindelse (Leikvam & Olsson, 2014, s.149). For eiendomsutviklere er både det regionale og det kommunale lokaliseringsnivået interessant. Disse virker inn på tilgangen på kvalifisert arbeidskraft og avstand, både til kundene og arbeidsplassene. I tillegg virker bosettingsmønsteret og næringslivet i området inn (Leikvam & Olsson, 2014 s.145).

Bid-rent ble i utgangspunktet utledet for å vise forskjeller mellom ulike former for arealbruk, men kan også benyttes for å forklare ulike preferanser blant disse. Den maksimale leien er hva en kontorbruker er villig til å betale for et kontor på en angitt lokasjon. Nedenfor illustreres bid-rent-kurven for tre ulike lokasjoner, illustrert ved A, B og C, som varierer ut ifra verdien

av arealbruken og følsomhet for transportkostnader: Grafenes høyde varierer med verdien av arealbruken når transportkostnadene minimeres. Desto lengre unna det sentrale forretningsområdet (CBD) man kommer, jo høyere er transportkostnadene. Dette er illustreres ved grafens helning. Fordi bid-rent faller raskere ved arealbruk som er følsomme for transportkostnader, har slike lokasjoner en bid-rent-kurve som er brattere enn kurvene til arealbruken som ikke er like følsom overfor dette. I CBD er transportkostnadene minimert, og følgelig bid-rent maksimert. Figuren under illustrerer bid-rent for tre ulike lokasjoner som varierer med avstand fra senter:

Figur 12. Bid-rent for tre ulike lokasjoner som varierer med avstand fra CBD



Kilde: Tilpasset fra Geltner et al., 2014, s.66.

Som vi kan se av grafen, er lokasjon A nærmest senteret og har brattest helning. Dette indikerer at lokasjonen er følsom overfor transportkostnader, som igjen kan ha sammenheng med deres verdsettelse av kort reisetid til og fra kontoret. Graf C derimot, har lengst avstand til sentrum og den slakkeste helningen. Dette indikerer at kontorbrukerne med denne lokasjonen har minst følsomhet overfor transportkostnader. Graf B ligger mellom graf A og graf C. Forutsettes det at både A, B og C har det samme sentrale punktet, vil A være villig til å betale mer for en gitt lokasjon enn både B og C ved en likevekt i markedet. B vil igjen betale mer enn C.

Hvis imidlertid transportkostnader ikke lengre blir nødvendig for å kunne produsere, vil bid-rent-kurvene flates ut, og sentralitet vil miste sin verdi (Geltner et al., 2014, s.67). Det kan imidlertid fortsatt argumenteres for at klyngeeffekter allikevel ville kunne bidra til å sentralisere steder, som henger sammen med at mennesker er sosiale og ønsker å samles (l.c)

Transportkostnader for kontorbrukere innebærer ikke bare de fysiske kostandene som medgår til å reise til og fra kontoret, som drivstoff eller utgifter til offentlig transport, men kan og dreie seg om reisetid. For kontorbrukere som pendler til Oslo fra beliggenheter utenfor byen, kan dermed transportkostnaden være høy. Gitt at arbeidstaker ser en verdi av å få ansatte tilbake igjen på kontoret post-covid-19, kan dermed arbeidstakers transportkostnad innebære kostnadene som medgår til å gjøre kontoret attraktivt nok for at de ansatte skal ønske å benytte det.

Coworking foregår som oftest i urbane områder fordi leieprisene (og eiendomsprisene) for kontorer er høye i disse områdene (Green, 2014, s.54). Samtidig er det også flere gründervirksomheter og start-ups i byer. Det har tradisjonelt vært vanskelig å leie ut arealer til slike bedrifter, og disse bedriftene ser verdi av å lokalisere seg slik at de kan få tilgang på kunnskap og ta del i klyngeeffekter (l.c). Klyngeeffekter er, sammen med stordriftsfordeler og positive lokaliseringseksternaliteter, sentraliserende faktorer som kumulativt kan bidra til vekst i byer og regioner (Geltner et al., 2014, s.46). Som motsetning her har vi desentraliserende krefter. Det er faktorer som enten gjør det mindre effektivt eller dyrere å produsere varer og tjenester i store byer eller reduserer innbyggernes livskvalitet (Geltner et al., 2014, s.47). Eksempler på dette er høye transportkostnader, høye leiepriser og høye urbane eiendomspriser.

For gårdeiere er ovennevnte forhold viktige fordi de kan kartlegge hvilke delmarkeder som kan være aktuelle å gå inn i, og påfølgende risiko knyttet til etablering på aktuelle stedene (Leikvam & Olsson, 2014, s.145). Bid-rente-betraktninger kan være en forklarende faktor for hvorfor gårdeiere velger lokasjon i CBD, og kan knyttes opp villighet til å påta seg risiko.

2.5 Effekter av pandemi- innvirkning på kontormarkedet

Jordà, Singh og Taylor (2020) studerte makroøkonomiske virkninger av 19 store pandemier, som hver har krevd mer enn 100 000 menneskeliv. De fant ut at effektene varte lengre enn

forventet, og at rentenivået gjennomsnittlig var 1,5 lavere enn det som var normalt. Etter 40 år var rentenivået tilbake igjen på det normale nivået. De peker også på at til forskjell fra kriger, vil bygninger bestå etter en pandemi, mens en del av arbeidskraften er blitt borte.

Norman (2021) peker på to forhold som taler for at rentenivået ikke kommer til å forbli lavt i 40 år: det første er at koronapandemien er annerledes enn de andre pandemiene i undersøkelsen, og at samfunnet i dag er annerledes enn det var da disse pandemiene inntraff; det andre er at det kommer til å skje ting de neste 30 årene som medfører at effekten nøytraliseres. For å se nærmere på effektene av pandemien, velger jeg å dele dem inn i to undergrupper: kortsiktige og langsiktige effekter.

2.5.1 Kortsiktige effekter av covid-19

Som en direkte konsekvens av covid-19, mistet millioner av mennesker jobben eller ble permittert, mens resterende andel med kontorjobber måtte tilpasse seg ved å jobbe hjemmefra (McKinsey, 2021). Når leietakere ikke klarer å betale husleien, er det ikke tvil om at det resulterer i umiddelbare utfordringer knyttet til inntektssikkerheten fra kontorer (PwC & Urban Land Institute, 2020, s.14).

Problemene knyttet til manglende betaling av leie har medført at flere investorer i større grad vurderer underliggende operasjonell risiko for leietakere som ikke betaler for seg. Hvis investorer anser fremtidige leieinntekter som risikable og ustabile, vil de betale mindre for en eiendom enn dersom leieinntektene anses mindre risikable. Dette gjelder også en spesifikk type eiendom investoren foretrekker å ha i sin investeringsportefølje (Geltner et al., 2014, s.18).

Samtidig har nasjonale restriksjoner og innreiseforbud gjort det krevende for utenlandske investorer å besøke potensielle investeringer, som kan ha medført lokale investeringer i deres respektive hjemland (PwC & Urban Land Institute, 2020, s.22). Det kan også ha medført at lokale partnere investeringspartnere har blitt valgt til fordel for utenlandske.

2.5.2 Langsiktige effekter av covid-19

Rundt 90 prosent av kontormedarbeiderne oppgir at de forventer økt bruk av hjemmekontor fremover, og ønsker å ha hjemmekontor én eller flere dager i uken post-covid-19 (DNB Næringsmegling, 2021). Dermed kan det se ut til at hjemmekontor blir en varig løsning.

Mer enn 70 prosent av respondentene i den europeiske versjonen av Emerging Trends in Real Estate 2021 (PwC & ULI, 2020 s.15) oppgir at de hevder utleiery og leietakere vil vurdere nye modeller for leieavtaler som en følge av pandemien. Konflikter mellom enkelte gårdeiere og leietakere som har utspilt seg under perioden med covid-19 knyttet til fordeling av kostnadssiden mellom de ulike aktørene, i en periode hvor inntektene har vært sterkt reduserte eller uteblitt, kan ha bidratt til en forsterkning av dette (Lydersen & Eriksen 2020; Schultz 2020). I følge PwC & ULI (2020 s.15) mener 37 prosent av respondentene at covid-19 vil føre til en bedre tilpasning av både utleier og leietakers interesser i fremtiden.

Det påpekes også at mer utbredt bruk av teknologi og digitale måter å samhandle på kan ha varig innflytelse både på fremtidens kontor, arbeid utenfor kontoret og i forhold til hvor og hvordan folk velger å bosette seg (PwC & ULI, 2020 s.15). Samtidig kan dette bidra til reduksjon i antall arbeidsreiser og flere digitale møter. Det hevdes at hele oppfatningen og bruken av fast eiendom kan endre seg (l.c). Det argumenteres imidlertid for at hovedkontorer fortsatt vil bestå, som en arena for kulturbygging og måter å tiltrekke seg talenter på (PwC & ULI, 2020, s.38). Dette vil påvirke planlagt bruk av eiendom i fremtiden, hvordan kontor skal utformes og hvor de skal lokaliseres. Følgelig vil dette ha konsekvenser både for leiemarkedet og eiemarkedet.

Flere faktorer kan trekke i retning av at eiendomsbransjen beveger seg mot at det sosiale aspektet integreres i den totale investeringen. Covid-19 kan ha påvirket bransjen i retning av at investorer blir mer bevisste på at investering i næringseiendom medfører en relasjon til det underliggende markedet (PwC & Urban Land Institute, 2020 s.14). For gårdeierne vil dette kunne medføre at investorene setter hardere krav.

Selv om det er for tidlig å trekke konklusjoner, er det en klar tendens at eiendom som en tjeneste eller operativ aktivklasse er en akselererende trend (PwC & Urban Land Institute, 2020, s.3). I dette ligger økende grad av fokus på kundene, som innebærer mer fleksibilitet fra utleiers side. Her ligger det også et mulighetspotensial for samarbeid mellom ulike aktører.

3. Forskningsspørsmål

Med bakgrunn i den teoretiske gjennomgangen og presentasjon av markedsrapporter i punkt to, er det utledet fire forskningsspørsmål for å besvare problemstillingen:

I hvilken grad har coworking og covid-19 endret kontormarkedet i Oslo?

Strategi, leiekontrakter og risiko

Basert på Jacobsen & Thorsvik (2013), Fjeldstad & Lunnan (2014), Green (2014) og Zhai (2017) og PwC & ULI (2020) er det utledet følgende forskningsspørsmål:

1. Hvordan har covid-19 medført endringer i gårdeierens strategier for håndtering av risiko forbundet med coworking?

Lokaliseringsteori

Basert på Geltner et al. (2014; Alonso 1964; Mills 1967; Muth 1969) er det utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

2. På hvilke måter har covid-19 påvirket strategien til tilbydere av coworking-arealer ved valg av lokasjoner?

Effekter av pandemi og framtidsutsikter:

Basert på Goel (2019), PwC & ULI (2020), UNION (2019;2020;2021) og DNB (2021) er det utarbeidet to forskningsspørsmål:

3. I hvilken grad må gårdeierne endre tankesett og operative ferdigheter for å lykkes med coworking pre-covid-19?

4. Hvilke kortsiktige og langsiktige endringer som følge av covid-19 forventer tilbyderne av coworking-arealer?

Eventuelle forskjeller mellom gårdeiere som har valgt lokasjon i CBD og utenfor, samt forskjeller mellom børsnoterte og unoterte selskap vil fremgå.

4. Metode

For å besvare forskningsspørsmålene og problemstillingen, samles primærdata inn gjennom kvalitative forskningsintervjuer. Informasjonen fra informantene suppleres med sekundærinformasjon gjennom dokumentanalyse og bruk av statistikk. Det benyttes intervjuguide, hvor spørsmålene er utledet fra teorien. Litteraturen som benyttes i studien er hovedsakelig forskningsartikler, bøker benyttet i undervisningssammenheng (master i eiendom og bachelor i økonomi og administrasjon) og anerkjente trend- og prognoserapporter.

Videre vil jeg presentere hvordan problemstillingen og forskningsspørsmålene undersøkes og besvares. Først tar jeg for meg hvordan jeg gjennomførte litteratursøk for å komme frem til relevante forskningsartikler. Deretter redegjøres det for valg av forskningsdesign, utvalgsstrategi og datainnsamling og bearbeiding av det empiriske materialet. Validitet, reliabilitet og forskningsetikk knyttet til metoden diskuteres også.

4.1 Litteratursøk

Kriteriene for utvelgelse av litteraturen har vært at de har omhandlet teorien beskrevet i kapittel 2, og dermed hatt en kobling opp mot problemformuleringen og forskningsspørsmålene. Vedlegg 1 viser hvilke ord som ble benyttet i litteratursøkene og antall treff jeg fikk. Det er hovedsakelig databasen Google Scholar som har blitt benyttet i litteratursøket.

4.2 Forskningsdesign

Valg av forskningsdesign avhenger av hvordan problemstillingen formuleres og hvilke forskningsspørsmål som skal besvares. På bakgrunn av problemformuleringen og forskningsspørsmålene presentert i punkt 3, falt valget på casestudie og dermed casedesign. Case som forskningsdesign er en prosess som innebærer utforming av problemstilling, valg av teoretisk forankring, analyseenheter og datainnsamlingsteknikk, samt spesifiserte teknikker for å analysere og tolke data (Johannessen et al., 2016, s.205).

I følge Yin (1994, s.15) kan man gjennom et utforskende (eksplorerende) forskningsdesign undersøke et fenomen det finnes lite forskning på og man ikke har klare antagelser. Gjennom et deskriptivt design kan man få en formening om hvordan ting henger sammen, og med et

kausalt design kan man undersøke om de antatte sammenhengende er til stede (1.c). Denne studien er basert på et kausalt og deskriptivt design, med bakgrunn i ønsket om å beskrive hvordan kontorkonseptet coworking påvirker kontormarkedet i Oslo, og forklare antagelser om sammenhenger mellom lokasjon og eierstrategi (børsnotert eller unotert selskap) samt covid-19s påvirkning.

4.2.1 Komparativ casestudie

Undersøkelsen er en komparativ casestudie, som kan gi en forklaring av et fenomen på en oversiktig måte (Campbell,2010, s.175). Studien har fem caser (undersøkelsesenheter): gårdeiere som drifter coworking i egen regi med lokasjon i CBD, gårdeiere som drifter coworking i egen regi med lokasjon utenfor CBD, gårdeiere som leier ut til coworking-operatør i CBD, gårdeiere som leier ut til coworking-operatør utenfor CBD samt coworking-operatører med lokasjoner både i og utenfor CBD. Coworking-operatørene i denne studien er en del av en kjede med et standardisert konsept, og ble dermed ikke skilt med hensyn på lokasjon. Hver enkelt case studeres, før casene deretter sammenliknes. Dette bidrar til å vise likheter og ulikheter mellom de ulike undersøkelsesenheterne og kan vise eventuelle sammenhenger mellom lokasjon og eierstrategi.

4.3 Utvalgsstrategi

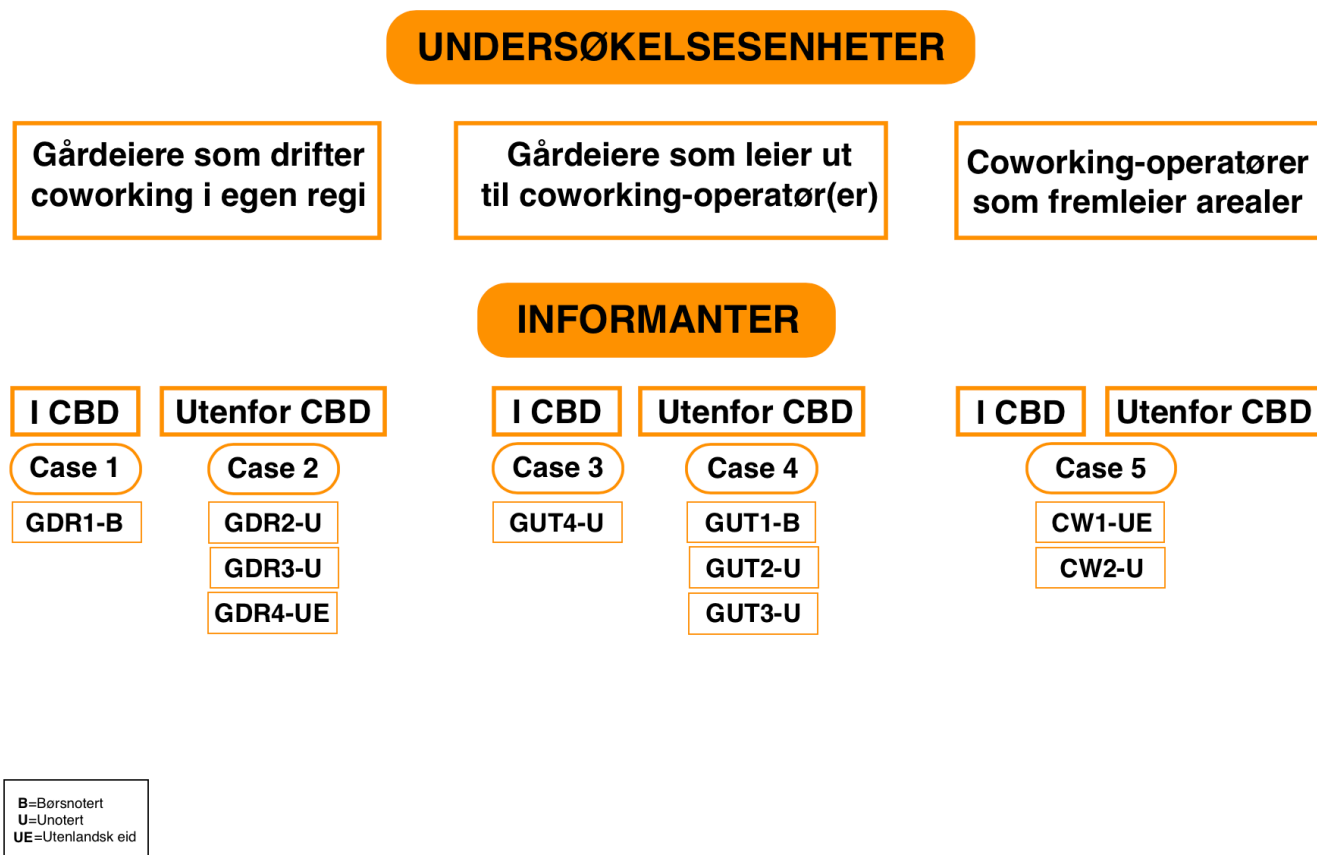
Undersøkelsens problemstilling og forskningsspørsmål legger føringer for hvilke informanter som skal være med i undersøkelsen (Johannessen et al., 2016, s. 54). For å danne et inntrykk av hvordan covid-19 endrer markedet for kontor, lagde jeg først en oversikt over tilbydere av coworking i Oslo, inklusive Lysaker, fordelt etter gårdeiere som drifter coworking i egen regi, gårdeiere som leier ut til coworking-operatør(er) og coworking-operatører som fremleier arealer. Dette gjorde jeg for å få oversikt over tilbudssiden og hvilke aktører som kunne være aktuelle å inkludere i studien.

4.3.1 Undersøkelsesenheter

For å kunne sammenlikne undersøkelsesenheterne, ønsket jeg å finne selskaper som driver på relativt like premisser. Samtidig ønsket jeg å finne ut av om det var forskjeller mellom børsnoterte og unoterte selskaper, og forklare hva mulige årsaker til dette kunne være. Derfor plukket jeg ut gårdeiere som drifter coworking i egen regi og gårdeiere som leier ut til coworking-operatør(er) som både er børsnoterte (B) og unoterte (U). I tillegg er noen av

aktørene utenlandsk eid (UE). Av coworking-operatører som fremleier arealer, valgte jeg ut aktører med store markedsandeler både med lokasjoner i CBD og utenfor, og som har flere sentre i Oslo.

Figur 13. Oversikt over informantene fordelt på de respektive casene



Kilde: Egenprodusert fremstilling.

4.3.2 Informanter

Det er totalt ti informanter i studien. For å sikre at refleksjoner som kom frem i intervjuet kom fra en med påvirkningskraft innad i selskapet, og som hadde tilstrekkelig kunnskap om temaene intervjuet omhandlet, tok jeg kontakt med administrerende direktør/daglig leder i de aktuelle selskapene enten per telefon eller per e-post. I noen tilfeller fikk jeg tilbakemelding om at det var andre innad i selskapet som hadde bedre oversikt over temaet, og som jeg heller burde snakke med. Derfor har informantene i studien ulike stillingstitler.

4.4 Datainnsamling

Datainnsamlingsmetoden påvirker i stor grad hva slags informasjon man samler inn. Fordi problemformuleringen min er knyttet til å få en bedre forståelse av hvordan undersøkelsesenheter oppfatter markedssituasjonen, og justerer seg deretter, er kvalitativ metode hensiktsmessig (Halvorsen, 2008, s.128). Etersom formålet er å få en helhetsforståelse, og forstå samtlige aspekter av fenomenet som undersøkes, er det flere caser og flere analyseenheter i studien. Dermed er også tilnæringsmåten induktiv (l.c).

For å samle inn kvalitative data benyttes intervjuer og dokumentanalyse. Det ble gjennomført intervjuer med gårdeiere som drifter coworking i egen regi, gårdeiere som leier ut til coworking-operatør(er), coworking-operatører som fremleier arealer og sluttbrukere av coworking-arealer. For å hente ut relevant informasjon fra intervjuene og dokumentanalysen, la jeg forskningsspørsmålene til grunn ved systematisering og tolkningen av informasjonen. Dette bidro til at tolkning av informasjonen ble enklere, ettersom det ble tydeligere å se sammenhenger (Yin, 1994, s. 49).

I en tid med pandemi, restriksjoner og smittevern hensyn, har intervjuene blitt gjennomført digitalt, med bruk av video. Ett av intervjuene med sluttbrukere lot seg imidlertid kun gjennomføre per telefon. En ulempe med dette er at informantens kroppsspråk ikke kunne observeres, men informasjonen vedkommende bidro med ble vektet som en større fordel. Hvert intervju tok ca. 45- 60 minutter.

4.4.1 Dokumentanalyse og bruk av statistikk

Hovedsakelig benyttes forskningsbaserte bøker, forskningsartikler og fagbøker i denne studien. I tillegg foreligger det markedsrapporter og trend-og prognoserapporter på området, som benyttes for å supplere informasjonen fra informantene. Dette er med på å sikre uavhengig informasjon, kan vise sammenhenger over tid samt bidra til å finne ulikheter og likheter mellom coworking i Oslo og omegn sammenliknet med andre land.

En av ulempene ved å benytte markedsrapporter og trend-og prognoserapporter er imidlertid at de er utarbeidet av selskaper som kan ha egen agenda. Måten informasjonen blir fremstilt på, og hvilken informasjon som blir offentliggjort, kan dermed påvirke hvordan informasjonen blir fremstilt (Yin, 2018, s.87). For å redusere noe av risikoen forbundet med

dette, benytter jeg flere uavhengige rapporter i denne studien. Prognoser er i tillegg basert på mulige framtidsscenarioer, hvilket innebærer at det er usikkerhet ved bruk av slike. Dermed må man utvise forsiktighet med å tillegge informasjon fra slike rapporter for stor verdi.

Det er i tillegg benyttet statistikk fra statistikkbanken til SSB. Slik statistikk, som er utarbeidet av en nøytral aktør med sikte på å kartlegge et spesifikt fenomen, uten egen agenda, kan ha høyere troverdighet enn statistikk utarbeidet av analysemiljøer.

4.4.2 Intervju

Ved å gjennomføre semi-strukturerte intervjuer med forhåndsbestemte spørsmål knyttet til problemstillingen kunne informanten i stor grad ha ordet, og jeg kunne ha oppfølgingsspørsmål basert på hva slags informasjon informanten ga. Dermed sørget jeg for at jeg fikk hentet inn den dataen jeg hadde behov for og kunne stille samtlige informanter fra samme kategori like spørsmål. Dette bidro til at jeg fikk frem ulike synsvinkler fra forskjellige aktører, samt fikk en helhetlig forståelse. Ved å bruke denne formen for intervjumetodikk, medførte også systematiseringen mindre ekstraarbeid knyttet til databehandlingen (Halvorsen, 2008, s. 142 flg.). Det gjorde det også enklere for meg som forsker å sammenlikne informantenes svar og det lettet tolkningsarbeidet av respondentenes svar (l.c). Dermed var dette med på å styrke studiens reliabilitet.

En av fordelene ved intervju er å få tilgang til empiriske data som ikke kan hentes frem via litterære kilder. En av ulempene ved å benytte semi-strukturerte intervjuer er imidlertid at informantene kan styres i en viss retning, som igjen kan påvirke innsamlingsmetodens reliabilitet i negativ forstand. Spørsmålene kan også oppfattes ulikt blant respondentene, og de kan forme svarene sine mest mulig «korrekte» i forhold til hva de tror jeg som forsker ønsker å høre. Dermed var det viktig at jeg på forhånd hadde forklart formålet med studien, og beskrev hva slags definisjon av begreper som ble lagt til grunn.

For å teste om spørsmålene i intervjuguiden var formulert presist nok, ble det gjennomført pre-test. Testen ble gjennomført på to aktører i eiendomsbransjen og medførte små justeringer.

4.5 Analyse

Både dokumentanalysen og intervjuene ble analysert med hensyn til forskningsspørsmålene, som var utledet fra teorien. Dette gjorde jeg ved å dele informasjonen fra informantene inn med hensyn til strategi, leiekontrakt og risiko, læring, endring og innovasjon, lokalisering og effekter av pandemi og framtidsutsikter. For å forstå hvorvidt gårdeierne oppfatning av læring, endring og innovasjon samsvarer med kundene deres sin oppfatning, tok jeg kontakt med to sluttbrukere, som bidro til at jeg fikk bedre forståelse av gårdeierne tilpasning til markedssituasjonen, samt andre oppfatninger sluttbrukerne hadde gjort seg.

Studien er komparativ, og basert på et deskriptivt og kausalt design. Den uavhengige variabelen i studien (X) er coworking. Påvirkningen coworking har på kontormarkedet i Oslo er den avhengige variabelen (Y), mens en tredje variabel (Z) er covid-19, som påvirker både coworking (X) og kontormarkedet i Oslo (Y).

For å systematisere data benyttet jeg Yin sin tilnærming som utgangspunkt (1994, s.49). Data som ble samlet inn gjennom intervju ble transkribert ved bruk av lydopptak. Videre trakk jeg ut essensen av det jeg anså som relevant for å besvare forskningsspørsmålene mine. Deretter lagde jeg et Excel-dokument, hvor jeg sammenstilte informasjon innad i casene. Deretter systematiserte jeg informasjonen ut ifra strategi, leiekontrakt og risiko, læring, endring og innovasjon, lokalisering og effekter av pandemi og framtidsutsikter, og sammenliknet på tvers av casene. Avslutningsvis undersøkte jeg om det var forskjeller mellom casene som kunne ha sammenheng med at selskapene var børsnoterte/unoterte, før jeg besvarte forskningsspørsmålene og problemstillingen.

4.6 Validitet og reliabilitet

Begrepene validitet og reliabilitet står sentralt ved bearbeiding og analysering av data, både underveis og i etterkant av at data er samlet inn. For å forsikre meg om at data som ble samlet inn nøyaktig, redusere risikoen for feil eller skjevheter i innsamlingen, samt at konklusjonene gjøres på korrekt grunnlag, har jeg forholdt meg til Yins tilnærming (1994, s.33), som innebar å operasjonalisere validitet, intern validitet, ekstern validitet og reliabilitet. Dette dreide seg om måten fenomenet og begrepene i studien ble gjort målbart, slik at det jeg undersøkte det jeg faktisk ønsket å undersøke, fant riktige sammenhenger, etablerte måter for

å kunne generalisere fra funnene til teori, og sikret at andre forskere kunne ha fått samme resultat ved å gjenta casestudien (l.c).

4.6.1 Validitet

Å operasjonalisere validitet dreier seg om å følge prosedyrer som sikrer gyldigheten i undersøkelsen (Yin, 1994, s. 34). Validitet er essensielt for å sikre at man undersøker det man faktisk ønsker å undersøke. Dersom dataene måler noe annet enn som har vært intensjonen, kan ikke dataene benyttes til å besvare problemstillingen. Indre validitet er viktig i studier som er forklarende eller kausale. I denne studien dreier det seg om å finne de riktige årsakssammenhengene (Ibid., s.33). Som nevnt i 4.4.1, forklarte jeg hva slags definisjon av begrepene som ble lagt til grunn. Dette bidro til at sjansen for misforståelser ble redusert, og at bidro til at analysen var basert på årsak-virkning.

Videre tok jeg ytterligere ett grep for å sikre intern validitet av coworking (X) og påvirkningen på kontormarkedet i Oslo (Y), ved å hensynta en tredje variabel, covid-19 (Z). Gjennom å benytte denne metodikken, kan studiens interne validitet ha blitt styrket, samtidig som at det også er andre variabler enn covid-19 som påvirker, og som det ikke tas høyde for i denne studien. Dette kan betraktes som en svakhet ved studien. Det hadde dog blitt for omfattende å inkludere ytterligere variabler innenfor denne studiens rammer.

Ekstern validitet knyttes opp mot studiens generaliserbarhet (Yin, 1994, s.35). Dette knytter seg opp mot analytisk generaliserbarhet, som handler om å generalisere bestemte funn til bredere teori (Ibid. s. 36). Det innebærer imidlertid at man gjennomfører undersøkelsen på nytt, som heller ikke er innenfor denne studiens rammer. Funnene i studien gir imidlertid et bilde av den spesielle markedssituasjonens innvirkning på aktører på de aktuelle stedene og i tidsrommet undersøkelsen ble gjennomført, som også kan ha relevans for andre aktører i bransjen. Samtidig avdekker studien hvordan flere av aktørene i Oslo sine holdninger samsvarer med internasjonale aktørers holdninger, som igjen til en viss grad kan indikere hvilken retning bransjen er på vei på det angitte i det angitte tidsrommet undersøkelsen foregår..

4.6.2 Reliabilitet

Reliabilitet sier noe om hvorvidt funnene er pålitelige, og relateres til at en annen forsker kan gjøre samme casestudie og oppnå det samme resultatet (Yin, 1994. s.36). Reliabilitet er også

en forutsetning for at dataene skal være egnet til å svare på problemstillingen. Derfor er det viktig å forsøke å samle inn og behandle data på en måte som sikrer reliabiliteten.

Som nevnt i 4.4.1 og 4.6.1 er det viktig å forklare begrepene som ligger til grunn. I tillegg avstemte jeg underveis i intervjuet at vi snakket om det samme. Noen av spørsmålene jeg stilte omhandlet imidlertid eksisterende leiekontrakter og forholdet mellom utleier og leietaker. Ettersom flere av aktørene enkelt kan gjenkjennes, kan det være naturlig å anta at det har vært usikkerhet knyttet til omfanget av informasjon de kunne dele. Dette kan ha påvirket hvor detaljerte svar jeg fikk på enkelte spørsmål. Det er også en viss sjanse for at spørsmålene som stilles under intervjuet kan ha blitt forstått ulikt av informantene, og at de har forskjellige referansepunkt. Begge disse faktorene kan ha virket resultatene jeg har fått, og påvirket i hvilken grad jeg har funnet forskjeller og likheter både innad i og mellom casene.

4.7 Forskningsetiske betraktninger

Etiske problemstillinger oppstår når forskningen direkte berører mennesker, enten gjennom deltakende observasjon, intervjuer eller eksperimenter (Johannessen et al., 2016 s.84).

Dilemmaene kan oppstå ved valg av forskningsoppgave, utforming av problemstilling, datainnsamlingen og ved bruk og formidling av forskningen (Halvorsen, 2008, s. 248). På bakgrunn av dette er det utarbeidet forskningsetiske retningslinjer, som tilrettelegger for at informanten får tilstrekkelig med informasjon om forskningen, herunder formålet. Videre skal det innhentes det samtykke til å delta i studien, informantene skal være informert om retten til å trekke seg fra prosjektet og diskresjonshensyn skal ivaretas der det er mulig. Informanten skal også få opplyst om at vedkommende har rett til å få informasjon om resultatet av studien (Halvorsen, 2008, s.251 – 253).

Før data ble samlet inn, forelå godkjenning fra NSD, og informasjonsskriv og samtykkeerklæring ble underskrevet. I skrivene fremkom formålet med forskningen og informantens rettigheter eksplisitt. På denne måten sikret jeg at ovennevnte punkter knyttet til de forskningsetiske retningslinjene ble ivaretatt. Informantene fikk også tilbud om å få en transkribert versjon av intervjuene tilsendt i etterkant. Det var kun én av informantene som benyttet seg av dette, som medførte små korrigeringer knyttet til rene fakta og ekskludering av noe taushetsbelagt informasjon.

4.7.1 Lagring av informasjon

Intervjuene ble tatt opp ved bruk av applikasjonen Nettskjema Diktafon på en smarttelefon. Applikasjonen krypterte informasjonen, og sørget for at filen ikke kunne avspilles fra telefonen. Lydfilen ble sendt til UiOs datasystem for sikker lagring, hvor kun veileder og studenten hadde tilgang til filen. For informanter som samtykket til dette, vil Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU) lagre opplysningene på sikker server i inntil fem år etter avslutning av prosjektet. Bakgrunnen for dette er å benytte funnene til videre forskning. Opplysninger om informanter som ikke samtykket til dette slettes når prosjektet avsluttes.

5. Funn og analyse

I dette kapittelet presenteres og analyseres funnene i intervjuene og dokumentanalysen for å besvare forskningsspørsmålene og problemstillingen. Studien undersøker hvorvidt covid-19 endrer gårdeierens strategier i møte med coworking. Eventuelle forskjeller mellom gårdeiere som har valgt lokasjon i CBD og utenfor samt eventuelle forskjeller mellom børsnoterte og unoterte selskap vil fremgå.

Casestudien består av fem caser fordelt slik:

Case 1: Gårdeiere som drifter coworking i egen regi i CBD

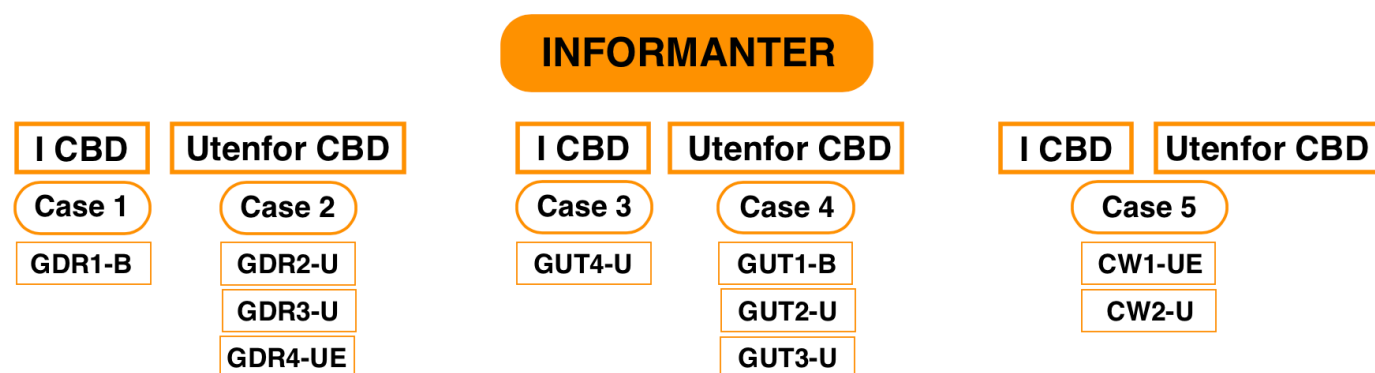
Case 2: Gårdeiere som drifter coworking i egen regi utenfor CBD

Case 3: Gårdeiere som leier ut til coworking-operatør(er) i CBD

Case 4: Gårdeiere som leier ut til coworking-operatør(er) utenfor CBD

Case 5: Coworking-operatører som fremleier arealer både i og utenfor CBD

Figur 14. Oversikt over casene og informantene i studien



Kilde: Egenprodusert fremstilling.

Case 1 består av en børsnotert gårdeier som drifter coworking i egen regi i CBD. Selskapet er et industrielt eiendomsselskap med fokus på å eie eiendommer i CBD, Nydalen, Fornebu, Hasle og i Stavanger, og har coworking som et tillegg i sin tradisjonelle eiendomsportefølje. Selskapet har to coworking-konsepter i CBD, hvor det ene konseptet likner på de tradisjonelle

cellekontorløsningene, mens det andre konseptet er mer rettet mot gründervirksomheter.

Case 2 består av tre gårdeiere som drifter coworking i egen regi utenfor CBD, hvorav to privateide og unoterte og ett utenlandsk eid selskap. Begge de unoterte selskapene eier, utvikler og forvalter og eiendom. GDR2-U eier, utvikler og forvalter eiendom på Lysaker og har coworking-lokasjon på Lysaker. GDR3-U jobber aktivt ut mot store byutviklingsprosjekter i Oslo/Østlands-området. Selskapet har to coworking-lokasjoner i Oslo, én indre by vest og én på Hasle/Løren. I tillegg har de planer om å åpne ytterligere en destinasjon i indre by vest ıla de kommende seks månedene. Det siste selskapet, GDR4-UE, er eid av et utenlandsk Private Equity-fond (PE-fond) med coworking-lokasjon i sentrum. GDR4-UE var tidligere børsnotert, men PE-fondet tok det av børsen. Selskapet eier store kontorcampuser/flerbrukerbygg i Norden og Baltikum, med sikte på utleie.

Case 3 består av én gårdeier som leier ut til én coworking-operatør i CBD. Coworking-operatøren det leies ut til er en kjede som er utenlandsk eid. GUT4-U er privat eid, men er på den unoterte børsen. Selskapets portefølje består i hovedsak av kontor og butikker i Oslo-området, i tillegg til hotell og restaurant i Skandinavia og Nord-Europa.

Case 4 består av tre gårdeiere som leier ut til coworking-operatører utenfor CBD. To av selskapene er privateid og unoterte (GUT2-U og GUT3-U), og ett er børsnotert (GUT1-B). Samtlige av selskapene eier, utvikler og leier ut eiendom i Oslo og sentrale deler av Østlandsområdet. GUT1-B har i tillegg virkeområde i tre andre byer i Norge, og utøver porteføljeforvaltning knyttet til kjøp og salg av eiendommer. I tillegg til at gårdeierne i case 4 leier ut til coworking-operatør(er), har samtlige gårdeiere et eget coworking-konsept, eierskap i et konsept, og/eller skal lansere et eget konsept ıla de neste seks månedene. Coworking-operatørenes lokasjoner er i øvrige deler av sentrum, Skøyen og på Helsefyrt. GUT2-U leier ut til coworking-operatører på to lokasjoner: sentrum og Skøyen. Ingen av aktørene selskapet leier ut til er involvert i kjedevirksomhet. GUT3-U har valgt de samme lokasjonene, men skal benytte Skøyen til eget konsept. Lokasjonen i sentrum er leid ut til en coworking-operatør involvert i en kjede. Det børsnoterte selskapet leier ut til én coworking-operatør som er en del av en kjede, og lokasjonene i Oslo er sentrum, Skøyen og Helsefyrt.

Case 5 består av to coworking-operatører som begge har mer enn fem sentre i Oslo (involvert i kjeder), og har lokasjoner både i og utenfor CBD. Det ene selskapet er internasjonalt eid og

børsnotert i utlandet (CW1-UE), mens det andre selskapet er unotert og privat eid (CW2-U).

Det er totalt ti informanter i studien. Analysen tar for seg hver enkelt case. Informantenes roller, og erfaringer de har med bransjen og konseptet, presenteres innledningsvis.

5.1 Gårdeiere som drifter coworking i egen regi

5.1.1 Case 1: I CBD

Case 1 består av én gårdeier som drifter konseptet i egen regi i CBD (GDR1-B). Informanten i casen var kunde-og utleiesjef, og har over 20 års erfaring fra bransjen, både fra transaksjonssiden, som leietakerrådgiver og nå på gårdeiersiden. Informanten forteller at arbeidshverdagen mer eller mindre har vært normal fra august 2020, og at de under covid-19 har opplevd høyere etterspørsel etter coworking. Gårdeieren har vært nødt til å gi kundene enda større fleksibilitet som følge av covid-19.

5.1.1.1 Strategi ved coworking

GDR1-B har valgt å ha to coworking-konsepter i CBD. Informanten forteller at det er stor forskjell på lønnsomheten i de to ulike konseptene. Det ene konseptet (K1) likner på de tradisjonelle cellekontorene, mens det andre konseptet (K2) retter seg mot gründervirksomheter. Førstnevnte konsept har høyest belegg og lønnsomhet. Informanten forklarer dette med de ulike leietakernes betalingsvillighet og/eller -evne. Begge konseptene har eksklusive kontorer, men K2 har i tillegg hot desks. K1 ble utvidet rett før covid-19 medførte restriksjoner knyttet til kontorbruk, men de har nå et belegg på opp mot 80 %. Sammenliknet med UNION siste coworking-undersøkelse, er dette godt over gjennomsnittet for coworking (UNION,2021c). Informanten fra GDR1-B forteller at de ikke har gjort noe konkret for å endre strategi for å tilpasse seg covid-19.

GDR1-B forteller at coworking er et vidt begrep med mange ulike konseptter. I likhet med Hansen og Thorenfeldt (2020, s.111) trekker informanten frem at det er viktig at de som gårdeier forstår konseptet og målgruppen. Informanten legger til at de må være lydhøre og ikke sitte og vente på at leiekontrakten går ut. De må forstå kundenes behov, også underveis i kontrakten, uansett lengde på kontrakten. Dette knytter informanten til å skape merverdi for kundene sine. GDR1-B mener de kan måle merverdi gjennom belegget og kundetilfredshetsundersøkelser.

På spørsmål om leienivået i bygg med coworking sammenliknet med tradisjonell leie, svarer

GDR1-B at coworking i bygget ikke har noe å si for resten av bygget. GDR1-B sier at de hverken får bedre eller dårligere leie for resterende areal i bygget enn de ville ha gjort uten coworking i bygget. Samtidig trekker informanten frem at det i lokalene benyttet til coworking inngår noen arealer som er vanskeligere å leie ut til én leietaker. Dermed tror informanten at hvis man tar en snittberegning, så er leienivået på coworking-arealet på samme nivå som ved tradisjonell leie.

På spørsmål om faktorer som er avgjørende for å lykkes med coworking, trekker GDR1-B frem noen likhetstrekk med Goel (2019) og DNB (2019). I likhet med Geltner et al. (2014, s.50) sier informanten at beliggenhet er det viktigste for å lykkes. I tillegg legger informanten til at produktet er viktig. Begrepet «produktet» definerer informanten som fasilitetene, menneskene som er der, menneskene bak, stemning, utforming av lokalene, lokalenes standard, samt selve konseptet i forhold til målgruppen og definering av målgruppen. Ingen av faktorene som fremkom av UNION sin undersøkelse (2019) nevnes i denne sammenheng.

På spørsmål om suksessfaktorene kommer til å endre seg fra pre-covid-19 til post-covid-19, trekker imidlertid informanten, i likhet med UNIONs undersøkelse (2019) frem at flere og flere selskaper ønsker seg fleksibilitet. Informanten mener at slik verden har sett ut, og ser ut, vil ikke selskaper binde seg til leiekontrakter på 3-5 år. Selskapene etterspør ettårskontrakter og halvårskontrakter. Informanten legger til at endringen i større grad kommer til å dreie seg om at tilbyderne evner å tilby fleksibiliteten som etterspørres. De må være lydhøre overfor kundene. Dette kan indikere at vi står overfor et skifte fra lange til korte leiekontrakter. For gårdeierne kan dette innebære større satsing på coworking.

Bedriftens forhold til læring, endring og innovasjon

På spørsmål om hva gårdeiere kan lære gjennom å drifte coworking, som de kan overføre til øvrige sjikt av leietakere, svarer GDR1-B at vedkommende lærer noe hver dag, og at det å forstå kundens behov oftere dukker opp i et coworking-konsept enn det gjør i et tradisjonelt leieforhold. Selskapets operasjonelle ferdigheter tilegnes imidlertid som før covid-19. De har samme bemanning og tekniske drift som tidligere.

5.1.1.2 Leiekontrakt og risiko

Ettersom GDR1-B er gårdeier, har de kun leiekontrakter med sluttbrukere. Informanten forteller at leiekontraktene deres er tidsbestemte, men at de bistår sluttbrukere dersom de ønsker å skalere opp eller ned i løpet av leieperioden. Det legges til at de forsøker å finne nye muligheter og forhandle frem nye kontrakter som løser leietakeren fra den tidligere kontrakten hvis ønskelig, og det lar seg gjøre. Informanten sier imidlertid: - *«Hvis du spør om det er nedfelt i kontraktene våre, så er det ikke sånn verden fungerer»*. At GDR1-B ikke har nedfelt dette i kontraktene sine kan ha sammenheng med hvilken risiko gårdeieren ønsker å ta og forventninger fra interessentene. Ettersom selskapet er børsnotert, er det flere interessenter i selskapet enn det er i et unotert og privateid selskap.

GDR1-B forteller at leiekontraktene ved coworking omhandler et bestemt leieareal i en gitt periode, som henger sammen med verdsettingen av deres portefølje, som igjen skaper verdier for dem. Informanten sier at dersom en leietaker ønsker å nedskalere, må de undersøke om de klarer å få inn tilsvarende kontantstrøm. Det blir lagt til at det er bedre å beholde en leietaker enn at leietakeren forsvinner. Informanten legger også til at man er tilbake til kjernen, som er å være fleksibel, lydhør og lytte til kundens behov. Informanten opplyser at dette er en erfaring fra tidligere arbeidsforhold, og at kundefokuset fortsatt står sentralt i ny rolle.

GDR1-B stiller ulike krav til leiegaranti i coworking-konseptene. I K1 er det avhengig av størrelse på kontorene og lengden, men i snitt tre måneders leiegaranti. I K2 krever de ikke garanti per nå. GDR1-B legger til at det et vanskelig tema, og at det ikke er lønnsomt økonomisk. Samtidig legger informanten til at å skulle stille tre måneders garanti hadde medført at gründerne ikke hadde råd, i tråd med Green (2014, s.52). GDR1-B sier at det er en kost/nytte-vurdering som må gjøres i den forbindelse.

Når det gjelder strategiske, taktiske eller operative endringer for å håndtere usikkerhet/risiko forbundet med forretningsmodellen, forteller GDR1-B at de fortløpende gjør endringer. Informanten forteller at de ikke vurderer risikoen knyttet opp mot coworking som stor. Dette begrunner informanten med at de har en viss lengde på kontraktene, og muligheten til å gjøre endringer dersom noe skulle skje. I likhet med PwC& Urban Land Institute (2020, s.15) tror informanten at det vil oppstå nye modeller for leiekontrakter som en følge av covid-19. Vedkommende trekker frem at kantiner i store bygg bør benyttes hele dagen, ikke bare ved lunsjtider. Det kan for eksempel dreie seg om ad hoc-kontorplasser som et slags kontorhotell i

deler av arealet. Dette for å benytte arealene mer effektivt og bidra til mer liv i bygget. Det legges til at dette også har hatt fokus før covid-19, men at pandemien kan medføre at det blir realisert. GDR1-B trekker også frem muligheter for å leie seg inn på hubber utenfor sentrum, selv om de ikke har sett dette behovet enda. De har imidlertid erfart at leietakere som bor utenfor byen, som på Fornebu, heller vil ha en hub i sentrum. GDR1-B avslutter med å si at vedkommende ikke tror at det kommer til å oppstå noen radikale endringer i kontraktene, og at de per nå ikke ser noen tegn til at det skal skje.

På spørsmål om hva de som overlever som coworking-operatør vil kreve av leietakerne sine etter covid-19, svarer informanten at det må være en viss bindingstid samt betalingsevne og -oppfyllelse hos leietakerne.

5.1.1.3 Lokalisering

I likhet med Geltner et al. (2014, s.50) sier GDR1-B sier at beliggenheten er betydningsfull. Informanten sier at de får betalt for beliggenheten i CBD, og at det ikke er noen tvil om det. I tillegg sier informanten at beliggenheten differensierer målgruppen. Det trekkes frem at det er en annen målgruppe som søker seg til Aker Brygge enn som typisk vil inn i Spaces, WeWork eller liknende konsepter. Videre sier informanten at det har vært mye snakk om hubber og skisserer forslag om mulig kjøp knyttet til en pendlerbeliggenhet. Informanten legger imidlertid til at de enn så lenge ikke har sett dette behovet.

5.1.1.4 Effekter av pandemi og framtidssutsikter

GDR1-B tror at covid-19 påvirker leietakers beslutninger når det gjelder leiesituasjon i fremtiden, i favør av coworking. Samtidig har ikke informanten oppfatning av at leietakerne på tradisjonelle kontorkontrakter enn så lenge hverken nedskalerer og/eller dropper å tegne nye kontrakter.

GDR1-B trekker frem at covid-19 har påvirket coworking med hensyn til fleksibilitet. Informanten tror at de fleste tenker at verden skal tilbake igjen slik den var før covid-19, men at det blir tilpasning av kontorer basert på det vi har opplevd under covid-19. Informanten tror det blir mindre reising, noe som vil resultere i flere rom som er tilrettelagt for Teams-møter samt at det muligens blir annen justering på arealutformingene. I praksis kan dette medføre ombygging eller ominnredning av kontorbyggene. GDR1-B tror imidlertid at bedriftenes

arealbehov kommer til å holde seg på noenlunde samme nivå. Informanten tror at arbeidsgivere post-covid-19 må skape behov på arbeidsplassen for at ansatte skal ønske å reise til kontoret og benytte det. Flexibilitet trekkes frem både i et kortsiktig og langsiktig perspektiv.

GDR1-B tror at mennesker er sosiale og ønsker å møte kollegaer og at man derfor fortsatt vil søke mot kontorer for å ha det sosiale aspektet. Dersom denne hypotesen stemmer kan en mulig forklaring ligge i klyngeeffekter (Geltner et al., 2014, s.67). I likhet med (PwC & ULI, 2020, s.38) legges det til at kontoret er, og trolig vil fortsette å være, et viktig sted for å bygge kultur og identitet. Informanten trekker frem nyansatte under covid-19, som ikke har fått kulturen og stemningen som er viktig for å bygge en lojalitet til en bedrift. Samtidig legges det til at det har blitt mer allment akseptert å ha hjemmekontor, og at noen arbeidstakere muligens vil fortsette med hjemmekontor én gang i uken. De resterende dagene tenker informanten at de vil reise på kontoret. Dette er i likhet med kontorbrukerundersøkelsen til DNB (DNB Næringsmegling, 2021).

5.1.1.5 Delkonklusjon Case 1: Gårdeier som drifter coworking i egen regi med lokasjon i CBD
Gårdeieren som drifter coworking i egen regi med lokasjon i CBD forteller at arbeidshverdagen mer eller mindre har vært normal fra august 2020, og at de under covid-19 har opplevd høyere etterspørsel etter coworking. I likhet med Hansen og Thorenfeldt (2020, s.111) trekker informanten frem at det er viktig at de som gårdeier forstår konseptet og målgruppen. Informanten legger til at de må være lydhøre og proaktive i forhold til leiekontraktens utløp, som er i likhet med funnene i Emerging Trends in Real Estate (PwC & Urban Land Institute, 2020, s.3) og taler for at eiendom er ferd med å utvikles til en tjeneste.

Informanten trekker frem at de har to konsepter. I det ene konseptet stilles det gjennomsnittlig krav om tre måneders garanti, mens det ikke stilles noen krav om leiegaranti i det andre konseptet, hvor målgruppen gründere. I likhet med Green (2014, s.52) påpekes det at det å skulle stille tre måneders garanti er for stor inngripen i gründernes økonomi.

GDR1-B trekker frem at det ved coworking kan leies ut enkelte arealer som ikke er like enkle å leie ut til én leietaker. Dette er i tråd med funnene til Halvitigala et al. (2017, s.10). Selskapet gjør imidlertid fortløpende endringer for å håndtere risiko, men vurderer ikke

risikoen ved coworking som stor. I likhet med PwC & Urban Land Institute (2020, s.15) tror informanten at covid-19 påvirker leietakers beslutninger når det gjelder leiesituasjon i fremtiden, og at det vil oppstå nye former for leiemodeller post-covid-19. Dette tror vedkommende vil bli i favør av coworking.

I likhet med kontorbrukerundersøkelsen til DNB (DNB Næringsmegling, 2021) tror informanten at hjemmekontor vil vedvare, samtidig som at kontoret trolig fortsatt vil være et viktig sted for å bygge kultur og identitet. Sistnevnte er i likhet med funnene i Emerging Trends in Real Estate 2021 (PwC & ULI, 2020, s.38).

5.1.2 Case 2: Utenfor CBD

Case 2 består av to gårdeiere som er unoterte (GDR2-U og GDR3-U) og én gårdeier som er eid av et utenlandsk Private Equity- fond (GDR4-UE). Informantene i casen var administrerende direktører og markeds- og forretningsutvikler. Felles for samtlige av informantene er utdannelse innenfor økonomi. En av informantene var i tillegg sivilingeniør. Erfaringene fra eiendomsbransjen varierte mellom 9 og 35 år.

5.1.2.1 Strategi ved coworking

GDR2-U forteller at deres konsept kom etter at WeWork begynte å vokse internasjonalt. Informanten forteller videre at de opplevde at flere aktører forsøkte å kopiere WeWork. Når de selv skulle lage et konsept, gikk de ut i markedet og spurte eksisterende og potensielle kunder om deres behov, for deretter å tilpasse et eget produkt, som ligger på Lysaker. Fordi selskapet deres ikke opplevde etterspørsel etter seminarer, andre former for arrangementer og hot desks, er det liten grad av dette i konseptet deres. Dette er en forskjell fra Green (2014, s.53). GDR2-U forklarer, i likhet med GDR1-B og K1, at konseptet deres likner på de gamle cellekontorløsningene. En av grunnene til dette kan være at gårdeierens leietakere skiller seg fra målgruppen til WeWork.

I likhet med GDR2-U forteller GDR3-U at de har oppfatning av at kundene ønsker private kontorer, og at de er skeptiske til hot desks. GDR3-U forteller at de har hatt liten suksess med produktet, at de det siste året har gått helt bort fra det. I tillegg legger informanten til at hot desks er i konkurranse med kaféer, hotelllobbyer og liknende steder hvor man kan sitte gratis. GDR4-UE forteller imidlertid, i motsetning til GDR2-U og GDR3-U, at informanten har troen

på hot desks. GDR4-UE tror hot desks i større grad vil benyttes pre- covid-19, men at det hovedsakelig vil benyttes av en yngre målgruppe.

GDR2-U forteller, i likhet med (Green, 2014, s. 58), at deres konsept kom som et svar på håndtering av de små kundene, som kan være vanskelige å ha plass til i et tradisjonelt kontorbygg. GDR3-U forteller at selskapet ikke primært satser på coworking, men at informanten tror det vil bli viktigere og viktigere for selskapet fremover som en helhet for å skape fleksibilitet. Det legges til at å kunne tilby en etasje med coworking i et bygg gir et bedre totalprodukt til kundene. For de større kundene utspiller det seg i at de kan bruke coworking-arealene mer fleksibelt, og for eksempel ikke trenger å leie møterom eksklusivt til seg selv. Informanten legger til at å dele noe areal med andre selskaper bidrar til en bedre totaløkonomi for selskapene.

GDR3-U forteller videre at de i tillegg tilpasser produktspekteret til mindre selskaper som trenger mer fleksibilitet, og at de er opptatt av at de små leietakerne kan vokse fra å være et medlem i deres coworking-arealer til å bli en tradisjonell leietaker hos dem. På den måten ønsker de å ta vare på selskaper som er i utvikling og vekst, på samme måte som de kan ta vare på selskaper som skalerer ned, selger ut deler av virksomheten sin eller gjennomgår andre former for endringer.

Ved spørsmål om gårdeiers rolle ved coworking forteller både GDR2-U og GDR3-U at de ønsker «å eie kundene», i likhet med det Hansen og Thorenfeldt fant (2020, s.105-106). GDR2-U påpeker at man ved å gi fra seg kundekontakten også gir fra seg muligheten til å være der for kunden hvis de får behov for mer plass. Informanten mener at dette driver organisasjonen deres mot større kundeorientering og -forståelse, som igjen bidrar til at kontorproduktet og tjenestetilbudet deres kan bli bedre. Dette indikerer at det er i ferd med å skje et skifte blant gårdeierne. I motsetning til GDR2-U og GDR3-U sier GDR4-UE at gårdeier ikke bør ha noen formell rolle ved coworking. Informanten sier at gårdeier kan leie ut arealene, og sørge for at deres plikter er oppfylt. Det legges midlertidig til at dette er så lenge det ikke er snakk om deres eget konsept.

På spørsmål om hvilke faktorer som er avgjørende for å lykkes med coworking, svarer GDR2-U, i likhet med GDR1-B, at det først og fremst er å lytte til målgruppen sin. Videre legger informanten til at de ikke må levere mer enn det kundene spør etter.

Informanten sier videre at det viktigste er å gjøre det enkelt: - «*Make it simple. Gjør det enkelt å forstå, enkelt å kjøpe og enkelt å drive*». Det legges til at det er den foreløpige suksessoppskriften for dem, som har bidratt til fullt belegg og stor etterspørsel.

GDR3-U svarer at det som er avgjørende for å lykkes med coworking er å sette seg inn i, og lære hvordan konseptet fungerer. I likhet med både GDR1-B og GDR2-U trekker GDR3-U frem at man må finne ut av hva kundene etterspør. Dette er likhetstrekk med funnene til Hansen og Thorenfeldt (2020, s.109). I tillegg legger GDR3-U til at man må ha gode systemer, som er ulike enn de som tradisjonelt sett har vært benyttet i forbindelse med kontraktsforvaltning og fakturering. Dermed påpeker GDR3-U at både materielle og immaterielle ressurser er viktig for å kunne lykkes med coworking. Informanten legger også til at man må få klarsignal fra ledelsen til faktisk å kunne gjennomføre det. Samtidig må man tørre å satse og å være villig til å tape litt penger i en periode. - «*Det er som innovasjon og endring generelt. Man må definere det som noe man ønsker å lære seg.*» Informanten antyder her bevisstgjøringen knyttet til å tilpasse seg endringer i omgivelsene, og å utvikle nye konkurransefortrinn, i likhet med Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 352).

GDR4-UE svarer at det er mange faktorer som er avgjørende for å lykkes med coworking, fordi det er så mange forskjellige segmenter innen coworking. Informanten legger til at vedkommende tror det er viktig å finne sitt segment, fordi de ulike segmentene ikke nødvendigvis kan blandes sammen. I likhet med Goel (2019) sier informanten at man må benytte prisdifferensiering for å selekttere kunder. Informanten legger også til at man må tørre å ta risiko.

På spørsmål om i hvilken grad de tror suksessfaktorene endrer seg fra pre-covid-19 til post-covid-19, svarer GDR2-U at erfaringen er at alt endrer seg. Videre forteller informanten at det er viktig å innse at man ikke har kunnskap om alt, og at man må endre seg i takt med omgivelsene:

En av de viktigste tingene vi har satt opp for oss selv, er at man må være litt ydmyk i den forstand at man ikke kan alt og ikke forstår alt. Når man ikke kan alt og ikke forstår alt, blir det ganske viktig å være tilpasningsdyktig.

Informanten legger til at de prøver å utvikle en organisasjon som er tilpasningsdyktig, og at de er interesserte i å få innsikt og lære. Dette indikerer at gårdeierne beveger seg i retning av mer

lærende organisasjoner. Videre sier informanten at man da kan justere produktet til en annen etterspørsel eller endrede behov. Informanten uttrykker her, i likhet med GDR3-U at de er bevisste på at de må tilpasse seg omgivelsene og dets endringer for kunne utvikle nye konkurransefortrinn.

GDR3-U tror ikke, i motsetning til GDR2-U, at suksessfaktorene endrer seg noe særlig fra pre-covid-19 til post-covid-19. GDR4-UE svarer i likhet med GDR3-U, at vedkommende tror at suksessfaktorene vil være like, men samtidig at å tørre å ta risiko vil bli enda viktigere post-covid-19. Informanten legger til - *«men det er kanskje også vanskeligere å gjøre det, nettopp fordi man ser hvordan det kan gå»*. Dermed ser det ut til at covid-19 har bidratt til en bevisstgjøring blant informantene knyttet til risiko.

Bedriftens forhold til læring, endring og innovasjon

På spørsmål om hvordan operasjonelle ferdigheter tilegnes, og hvordan dette gjøres sammenliknet med pre-covid-19 forteller svarer ingen av informantene at covid-19 har medført endringer. GDR3-U svarer at de som selskap må tilby kundepleie og kundeservice, og at covid-19 muligens har forsterket noen trender som har ligget der fra før av. Informanten legger også til at kundene ikke bryr seg så mye om driften, den må bare fungere. Dermed er dette en hygienefaktor. GDR4-UE trekker frem at de fremover muligens får flere utfordringer som ikke var tenkt på pre- covid-19, som for eksempel hyppigere rengjøring av dørhåndtak og heisknapper.

GDR2-U forteller at de i stor grad jobber med å tilføre kunnskap for å prøve å forstå hva de holder på med, og at de tidligere har vært opptatt av den tradisjonelle kunnskapen knyttet til eiendomsforvaltning og -drift. Når de nå ansetter gjør de det med henblikk på å sørge for at organisasjonen har en større bredde i kunnskap og erfaringer enn det som bare kommer gjennom å ha vært gode til å drifte bygg eller tekniske anlegg. De tilfører i større grad marked- og salgskompetanse, og ansetter folk som har jobbet med kunderelasjoner - enten fra hotell eller servicebransjen. At bedriften ansetter medarbeidere med ny kunnskap og kompetanse bidrar dermed til organisatorisk læring. Informanten peker også på at det kan være grunnen til at noen gårdeiere har tenkt at det er fremmed og ikke vier dette oppmerksomhet.

Når det gjelder hva gårdeiere kan lære gjennom å drifte coworking, som de kan overføre til

øvrigt sjikt av leietakere, svarer samtlige av informantene i retning av kundeorientering. De trekker frem at de må forstå kundenes behov, svare på hva de etterspør og tilpasse produktet sitt etter det. GDR2-U forteller at de spekulerer i om fremtiden vil likne litt på hvordan man kjøper hotellrom, og at det kan gjelde for all form for kontorutleie. Informanten sier videre at de tror at nye inntektsstrømmer kommer fra servicetjenester som kundene har behov for, og at organisasjonen vil bli en mer kundedrevet serviceorganisasjon. Historisk sett har de vært mer opptatt av teknikk, men at det endres til heller å dreie seg om brukerne av byggene. GDR4-UE legger i tillegg til viktigheten av deling av fasiliteter, for å få ned leiearealet.

5.1.2.2 Leiekontrakt og risiko

GDR2-U har tidsbestemte kontrakter med seks måneders oppsigelse hvor bindingstiden er på minimum tre måneder. GDR3-U har 30 dagers oppsigelsestid, og GDR4-UE har to måneders oppsigelsestid. GDR2-U tror ikke at det vil oppstå nye modeller for leiekontrakter som en følge av pandemien, men at pandemien kan forsterke behovet for fleksibilitet. I motsetning til GDR2-U, tror GDR3-U og GDR4-UE at det vil oppstå nye modeller for leiekontrakter som en følge av pandemien. GDR3-U trekker frem OBOS sitt nærkontorkonsept og Orbit sitt Class Pass, samt EY sin leiekontrakt med Schage og Spaces på Stortorvet. Videre spør informanten seg om alle trenger kontorer, og om det heller kunne ha vært løsninger hvor en bedrift eksempelvis leide et hotell en gang i uken som samlingspunkt for ansatte. GDR3-U legger til ansatte selv kan få bestemme hvor de ønsker å sitte, og få medlemskap i et nettverk av coworking-operatører. Dette er i likhet med Greens resultater (2014, s.54).

GDR3-U er overbevist om at det vil komme endringer, og at de vil komme raskere enn det man trodde før covid-19. GDR4-UE sier at folk som en følge av covid-19 forstår hvor raskt drastiske endringer kan skje, og at selskaper må tilpasse kostnadsbasen sin til det. Det legges til ytterligere to argumenter for dette: informanten hevder at sjansen er liten for at lokaler som signeres på en tiårshorisonnt uten fleksibilitet vil passe i alle årene; og at husleie knyttet til kontor ofte er en av de største kostnadene en bedrift har.

Ved spørsmål om hvilke krav de stiller til leiegaranti, svarer GDR3-U og GDR4-UE at de ikke stiller noen krav. Dette forklarer Green (2014, s. 54) er med på å gjøre konseptet attraktivt for nystartede selskaper. GDR2-U har imidlertid tre måneder som veiledende for leiegarantien, og undersøker muligheten for garantidokument fra bank eller depositumskonto, i likhet med punkt A) og B) i standardvilkårene for coworking (vedlegg 7). Samtidig legger

informanten til at de gjør unntak, og at det i noen tilfeller kan være interessant å ha leietakere som ikke kan stille garanti, begrunnet med at disse kan ha en positiv effekt for sammensetningen av kunder.

For å redusere risikoen knyttet til coworking forteller GDR2-U at ikke alle arealene leies ut på én gang, og dermed at ikke alle leiekontraktene sies opp på det samme tidspunktet. De velger også bort potensielle leietakere som har behov for å leie lokaler over en periode som er kortere enn tre måneder. Informanten trekker også frem at arealene benyttet til coworking foreløpig utgjør en så liten andel av den totale porteføljen deres, at risikoen dermed ikke er betydningsfull – snarere motsatt. Informanten legger til at de tidligere ikke fikk de tak i disse kundene. GDR4-UE forteller at de tar stor risiko ved ikke å kreve sikkerhet fra leietakerne sine. Informanten mener imidlertid at de reduserer risiko ved å ha tett kontakt med leietakerne, og vite hva som foregår i virksomhetene deres.

Ved spørsmål om fleksibilitet i kontraktene knyttet til opp- og nedskalering, svarer GDR3-U at de ikke har fleksibilitet i kontraktene knyttet til opp- og nedskalering i sine tradisjonelle leiekontrakter, men at å ha coworking i bygget kan bidra til å tilrettelegge for kunder som har endring i arealbehovet. GDR2-U svarer at de, som en del av deres forretningskonsept, har 300 000 kvadratmeter innenfor et begrenset fysisk område. Dette gir dem en viss form for fleksibilitet til å flytte kunder rundt. Informanten trekker frem eksempler om klausuler i kontrakter, som innebærer at dersom de ikke klarer å tilfredsstille kundenes vekstambisjoner, kan de terminere kontrakten. GDR2-U sier det ligger et risikoelement i det, men at de tror at det gir kunder muligheten til å bli store hos dem og at de kan levere med den porteføljen de har. Videre forteller informanten om en kunde som ønsker å redusere arealet sitt betydelig, og at de som motytelse da kan gi forlengelse på leiearealet. GDR2-U sier at en viktig del av forretningskonseptet deres er at kunder vokser og krymper og at de kan levere etter deres behov. Erfaringen deres er at modne bedrifter ser ut til å konsolidere mot færre ansatte, og unge bedriftene vokser.

GDR4-UE forteller, i likhet med GDR2-U, at de tilbyr fleksibilitet i forhold til opp-og nedskalering, når kunden er villig til å gi en motytelse. Motytelsen i dette tilfellet er et tillegg i pris. - *«En plussbillett koster litt mer enn en vanlig billett. Det koster litt mer i det daglige, men du får også muligheten til å unngå unødvendige kostnader hvis ting endrer seg plutselig»*. Dette er med på å bekrefte at informantene har en bevisstgjøring knyttet til risikoen med konseptet, og forsøker å spre denne.

På spørsmål om leienivået i bygg med coworking sammenliknet med tradisjonell utleie, svarer GDR2-U at det er lavere eller på nivå med tradisjonell utleie. GDR3-U sier at det er vanskelig å sette konkrete tall på leienivået sammenliknet med tradisjonell utleie, men tror at leienivået er på et høyere nivå når coworking er en del av bygget. Informanten er av den oppfatning at coworking skaper merverdi som en helhet i bygget. Flexibilitet kan dermed anses som merverdi. Hvis det derimot er coworking i hele bygget, tror informanten at leienivået i bygg er lavere enn ved tradisjonell utleie.

I likhet med GDR3-U trekker GDR4-UE frem integrering av coworking i et bygg. Informanten tror ikke at resterende arealer i bygget får høyere leie kun fordi det er en coworking-operatør i bygget, men at man ved å inkludere bruk av coworking i en leiekontrakt, for eksempel i form av å kunne benytte møterom eller noen plasser, kan leienivået i resterende bygg være høyere fordi det gir merverdi. Informanten legger til at dersom gårdeier og coworking-operatøren finner modeller som gir noe, kan de også kreve noe. Informanten sier også at dersom gårdeier skal kunne ta høyere leie fra resterende leietakere i bygget, vil de kunne gi coworking-operatøren litt lavere leie fordi det gir merverdi. Da må man imidlertid være sikker på at det gir merverdi.

På spørsmål om hva de tror de som overlever som tilbyder av coworking vil kreve av leietakerne sine etter covid-19, svarer samtlige av informantene at de ikke kommer til å kreve noe mer enn de har gjort pre-covid-19. GDR2-U trekker imidlertid frem at konkurransen mellom tilbyderne har blitt stor, og legger til at det mer er snakk om hva man tilbyderne må levere for å tiltrekke leietakere enn hva de kan kreve. Dette er GDR3-U enig i, og legger til at dersom tilbyderne krever mer, skaper det mindre fleksibilitet for selskapene, som nettopp er kjernen ved coworking. GDR4-UE legger til at dersom tilbyderne begynner å kreve mer, tror informanten at de mister kundene sine.

5.1.2.3 Lokalisering

På spørsmål om hvor viktig lokasjon/beliggighet er ved coworking, svarer samtlige informanter i denne kategorien i likhet med Geltner et al. (2014, s.50) at lokasjon er viktig. GDR2-U sier, i likhet med Leikvam og Olsson (2014, s.149), at tilgjengeligheten til kollektivtransport og gang-og sykkelforbindelse er viktig på den gitte coworking-lokasjonen. Informanten legger til at det er opp til kunden å bestemme hvilken måte som er best for dem å komme seg til coworking-lokasjonen på. GDR3-U trekker imidlertid frem at coworking kan

endre hva som anses som attraktiv beliggenhet. Dette kan skje ved etablering av coworking på lokasjoner som pendles fra til Oslo, og trekker her også frem at konseptet er en suksessfaktor:

Pendlerbeliggenhetene kan også bli attraktive hvis man klarer å bygge opp et tydelig konsept og profil. Da kan man skape attraktivitet i områder som tidligere kanskje ikke hadde noe særlig innslag av næringsvirksomhet.

Her trekker informanten frem at det er potensial i pendlerbeliggenheter dersom disse benyttes strategisk. GDR4-UE legger til at kunder som vil sitte i Vika (CBD) ikke velger en lokasjon på Oslo S. Dette kan tyde på at det er et skille mellom CBD mellom aktører som velger lokasjon i CBD og den øvrige delen av sentrum.

5.1.2.4 Effekter av pandemi og framtidsutsikter

På spørsmål om de tror covid-19 påvirker leietakers beslutninger når det gjelder leiesituasjon i fremtiden, svarer både GDR3-U og GDR4-UE at de tror det kommer til å skje. GDR3-U sier at strategien deres på dette området dermed er å satse mer på coworking-konseptet, fleksibilitet og til enhver tid utfordre seg til å tenke annerledes. Dermed kan det se ut til at det er i ferd med å skje et skifte fra tradisjonelle kontorarealer til coworking. Det legges til at de må kunne bli en bedre rådgiver for å finne ut hva slags arealbehov selskaper har, og tilby gode møteplasser fremfor arbeidsplasser. I likhet med GDR1-B trekker informanten frem at selskaper må få ansatte til å ønske å komme på jobb, og sier at de ha en rolle i dette. GDR4-UE legger til at det skjer ting i verden som påvirker bedriften, og at de derfor ikke kan ha bundet en kostnadsbase over mange år.

GDR2-U sier at de trodde at covid-19 kom til å påvirke leietakers beslutninger, men at 2020 var et historisk år for utleie av næringseiendom, som også gjaldt for dem. GDR2-U sier at det derfor ikke virker som at det har hatt påvirkning i det hele tatt. Samtidig trekker informanten frem at man samler mer erfaring og kan gjøre andre refleksjoner enn det som er gjort så langt når samfunnet åpner igjen.

På spørsmål om hva som blir «den nye normalen» i arbeidslivet etter covid-19, svarer både GDR2-U og GDR4-UE at ikke vil bli en stor endring i måten å jobbe på post-covid-19. GDR2-U sier at hjemmekontor imidlertid vil bli en større og mer naturlig del av arbeidslivet, og ikke lenger assosiert med «gjemmekontor». GDR3-U trekker imidlertid frem at mye tid kastes bort ved å reise, både til og fra jobb, til og fra møter i forbindelse med møter.

Informanten sier at kontoret «*egentlig er en anakronisme*», at det ble opprettet i forbindelse med den industrielle revolusjonen, og at man har fortsatt å holde på den samme modellen etter at ting ble heldigitalt. Videre tror informanten at arbeidslivet post-covid-19 er mer desentralisert og fleksibelt, og at linjen i arbeidskontrakten hvor det står «arbeidssted» vil forsvinne.

GDR3-U trekker frem at det helt klart ligger verdi i å møte mennesker, og at det trengs for det sosiale og kreative. Samtidig trekkes det frem at verden utvikler seg, og at bedriftene må tilpasse seg endringene i omgivelsene for klare den nødvendige omstillingen for å overleve: «*Det var jo noen fine ting med den videobutikken man hadde – den siste ga seg vel for fem år siden - men det som har kommet etter videobutikken, er jo uendelig mye bedre*». Bedriftene kan således ikke tviholde på de tradisjonelt har gjort best (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.365). GDR3-U legger til at vedkommende tror det vil komme drastiske endringer i hvordan folk tenker rundt arbeid og kontor, både på kort og på lang sikt, og at arbeid og kontor ikke nødvendigvis kommer til å henge sammen lenger. Fordi det er usikkerhet rundt hvordan endringene kommer til å utspille seg, mener informanten at det gjelder å følge med i tiden, og utvikle seg som en eiendomsaktør for å tilfredsstille behovene som etterspørres.

GDR3-U tror imidlertid ikke a byene dør ut som en følge av desentralisering. Vedkommende tror at byene og de urbane kvalitetene ved byene fortsatt kommer til å være attraktive fordi byen er et sted hvor folk møtes, samhandler og at det har verdi i seg selv. Denne hypotesen kan forklares i at klyngeeffekter er sentraliserende krefter (Geltner et al., 2014, s.67).

På spørsmål om hva de tror blir de kortsiktige og langsiktige effektene av covid-19, svarer GDR2-U at vedkommende tror at behovet for fleksibilitet har økt, men også at behovet for å ha et godt samlingssted for en organisasjon har økt. Dette kan imidlertid virke som et paradoks, Informanten tror ikke at muligheten til å jobbe fra flere steder vil medføre et vesentlig mindre behov for kontorarbeidsplasser. Det trekkes frem at noen bransjer kanskje vil få et mindre behov, men at det da dreier seg om bransjer som hadde måtte tenke på det uansett. GDR3-U tror at det kommer til å bli mange restruktureringer og endringer i formål på bygg fremover.

Informanten legger til at det er mulighet for at man blir mindre mobile, med tanke på miljøaspektet ved å fly og at e-handelen har fått et ordentlig løft gjennom det siste året som

informanten tror kommer til å fortsette. GDR3-U forteller videre at det tar lang tid før endringene setter seg ordentlig i eiendomsbransjen, men at det siste året har akselerert en del endringer, hvilket medfører at endringene kommer mye raskere enn vanlig. Informanten legger til at folk i større grad kan jobbe fra der de måtte ønske å bo: - «*Man trenger ikke å bo midt i byen lengre, for å ha en jobb i byen.*» Dermed sier informanten at covid-19 kan ha hatt innvirkning på hvor folk ønsker å bosette seg fremover.

GDR4-UE tror at coworking kommer til å få et oppsving post-covid-19, fordi det gir mer fleksibilitet for mange bedrifter. Informanten legger til at vedkommende tror bedriftene ser at de kan bruke det som en bevisst del av kontorstrategien sin, ved å ha et hovedkontor og benytte coworking-operatører som fleksibilitet hvis de har flere ansatte eller flere på jobb. Det legges til at vedkommende ikke nødvendigvis tror at covid-19 påvirker kontoret som sådan i forhold til totalt arealbehov, fordi informanten tror de fleste vil komme tilbake på jobb. Der noen tenker at de kanskje vil ha litt færre pulter, så vil de kanskje ha litt mer rom. Videre må de kanskje ha litt mer plass mellom pultene, og flere rom som kan benyttes til digitale møter.

GDR4-UE sier videre at eiendomsbransjen som helhet ikke er en oppfinnsom og nytenkende bransje. Dermed tror informanten at endringene som en del leietakerne kommer til å kreve etter covid-19 vil bli for tøffe for enkelte i bransjen å inkorporere i forretningsplanen sin, fordi noen er for tradisjonelle og «firkantede». Informanten legger til at spesielt fond og liknende, som fjerner eierne og ikke har et forhold til bygget, kun et investeringsobjekt, kommer til å få problemer med modellen fordi de ikke finner kunder. Informanten legger til:

Så der tror jeg at det er en del som vil synes det er litt vanskeligere, og kanskje vil tape på kort sikt før de klarer å tilpasse seg. Så håper jeg at sånne som oss, som er veldig tilpasningsdyktige og ønsker å tilby det kundene vil ha, vil vinne på det.

Informanten refererer her til strukturelle og kulturelle mekanismer bak suksessfellen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.366). Vedkommende viser imidlertid bevisstgjøring knyttet til at dersom bedriften er villig til å endre seg, lære av omgivelse og innovere, kan det bidra til at bedriften har en bedre posisjon i et konkurranseutsatt marked i endring (Jacobsen & Thorsvik 2013; Grant og Jordan 2015).

5.1.2.5 Delkonklusjon Case 2: Gårdeiere som drifter coworking i egen regi utenfor CBD

En av de unoterte gårdeierne forteller, i likhet med Green (2014, s. 58), at deres konsept kom som et svar på håndtering av de små kundene. Ingen av de unoterte tilbydere har troen på hot desks, og informantene har fått erfare at dette ikke har vært et lønnsomt produkt å tilby gjennom covid-19. Dette kan vi også se av den ferskeste Coworking-undersøkelsen til UNION (2021c).

To av informantene blant gårdeiere som drifter coworking i egen regi utenfor CBD forteller, i likhet hva Hansen og Thorenfeldt (2020, s.105) fant at de ønsker å eie kundene, og det trekkes frem at man ved å gi fra seg kundekontakten også gir fra seg muligheten til å være der for kunden dersom de vokser. Tre av de fire informantene trekker frem at de må forstå hva kundene etterspør, som henger sammen med viktigheten knyttet til å forstå konseptet. Dette er også en likhet med funnene til Hansen og Thorenfeldt (2020, s.111). Gårdeierne som drifter coworking i egen regi er enige om at de ikke vil kreve mer av kundene sine post-covid-19 enn de gjorde pre-covid-19. Informantene har varierende løpetid på kontraktene, men ingen av dem har lengre bindingstid enn tre måneder, og ingen av dem stiller krav om leiegaranti ved coworking. Dette har de heller ikke planer om å gjøre post-covid-19. To av informantene trekker frem at de post-covid-19 må tørre å ta risiko og tape penger. I likhet med PwC & Urban Land Institute (2020, s.15) tror to av informantene at det vil oppstå nye modeller for leiekontrakter som en følge av pandemien fordi aktørene nå har sett hvor raskt drastiske endringer kan skje, og at selskaper må tilpasse kostnadsbasen sin til det. Det legges også til at tiårskontrakter ikke er et tilpasset produkt for tiden vi lever i.

Gårdeierne som drifter coworking i egen regi utenfor CBD trekker i likhet med (PwC & Urban Land Institute, 2020, s.3) frem at organisasjonen drives mot større kundeorientering og -forståelse ved å tilføre kompetanse. Dette bidrar igjen til at kontorproduktet og tjenestetilbudet kan bli bedre, og tyder på at gårdeierne er bevisste på at «insourcing» av aktiviteter, ved å tilføre ny kompetanse til organisasjonen, kan bidra til effektivitet og skape konkurransefortrinn (Fjeldstad & Lunnan, 2014, s. 54). Det er viktig at bedriftene har klart for seg hvilke kapabiliteter og ressurser den har, for at den skal kunne være omstillingsdyktig og klare å tilpasse seg (Grant & Jordan, 2015)

Informantene trekker frem at som ved all annen eiendom, og i likhet med Geltner et al. (2014, s.50) at beliggenhet er viktig ved coworking. En av informantene trekker også i likhet med

Leikvam og Olsson (2014, s.149) frem nærhet til kollektivknutepunkt og gang-og sykkelforbindelse. En av informantene trekker imidlertid frem, i likhet med Ringen-Vatnedalen (2020) at coworking kan endre hva som er attraktiv beliggenhet ved at det etableres coworking på pendlerbeliggenheter utenfor Oslo. Ringen-Vatnedalen (2020) sier dette i praksis kan gjennomføres ved å ta i bruk hoteller og kjøpesentre. Det kan være nærliggende å tro at tiden vi nå er inne i, reduksjon i antall forretningsreiser i forlengelsen av dette og endring i forbrukernes handlemønster samt internetthandel, utfordrer aktører innenfor både hotell- og kjøpesenterbransjen til å tenke nytt, og at flere ser i retning av coworking.

Blant gårdeiere som drifter coworking i egen regi med lokasjon utenfor CBD trekkes det frem at eiendomsbransjen ikke har vært forbundet med en oppfinnsom og nytenkende bransje, og at det har tatt lang tid før endringer i bransjen setter seg ordentlig. En av informantene fremhever imidlertid at det siste året har akselerert en del endringer, som har medført at endringene har kommet mye raskere enn vanlig. Spekulasjoner i om fremtiden kan likne litt på hvordan man kjøper hotellrom, og at det kan gjelde for all form for kontorutleie, trekkes frem. Deling av fasiliteter og effektivisering av arealbruken nevnes også.

5.2 Gårdeiere som leier ut til coworking-operatør(er)

5.2.1 Case 3: I CBD

Case 3 består av én gårdeier som leier ut til coworking-operatør i CBD (GUT4-U). Informanten i casen omtalte seg som «Direktør Eiendom», og ledet markedsavdelingen. Informanten har ingen eiendomsfaglig utdannelse, men over 30 års erfaring fra bransjen. Sammenliknet med før covid-19 forteller informanten at hverdagen er preget av treghet knyttet til avgjørelser og at de får mange forespørsler om leiereduksjon. Selskapet er eksponert ut mot hotell og restauranter, som følgelig har hatt utfordringer under covid-19. Det trekkes imidlertid frem at det har gått mye bedre med kontorsegmentet.

5.2.1.1 Strategi ved coworking

GUT4-U forteller at grunnen til at de leier ut til en coworking-operatør er fordi aktøren tilbydde en fordeling etter fradrag av kostnader som innebar 70 prosent coworking-operatøren og 30 til gårdeier. De ønsket samtidig å bli kjent med hvordan coworking fungerer, og hvordan coworking-operatøren regner på kostnader. Informanten opplever at det er mer risikofylt å leie ut til coworking-operatør enn ved tradisjonell utleie fordi aktøren de leier ut til

også skulle ha en utbetaling fra dem på 40 millioner. De gikk noen runder innad i selskapet, og bestemte seg for at de kunne tape denne summen, om det i verste fall skulle gå dårlig med coworking-operatøren.

De har ingen relasjoner til sluttbruker, og forholder seg kun til coworking-operatøren. Informanten forteller også at dette er en strategi de ønsker å ha i fremtiden. Relasjonen til leietaker derimot, er opplyst å være tett. GUT4-U forteller at coworking-operatøren skulle slå seg konkurs, har de vært innom tanken å skulle drifte et coworking konsept selv. GUT4-U påpeker, i likhet med Hansen og Thorenfeldt (2020; Ramcilovic, 2019) at konseptet er ressurskrevende og bemanningsintensivt. Følgelig sier informanten at å drifte konseptet i egen regi ikke er noe de ønsker. Dermed er dette et strategisk valg fra GUT4-U.

På spørsmål om hva slags rolle de mener gårdeier bør ha ved coworking, svarer informanten at de håper at coworking-operatøren i størst grad klarer seg selv når leiekontrakten først er i gang. Informanten sier at gårdeiere kan lære av fleksibiliteten gjennom å drifte coworking, som kan overføres til øvrige sjikt av leietakere. Samtidig legger informanten til at de som selskap er tradisjonelt – de har langsiktige leiekontrakter, ønsker trygghet i fremtiden og tilbyr liten grad av fleksibilitet. Faren her er imidlertid at selskapet kan havne i suksessfellen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.366).

GUT4-U opplever at det kan være utfordrende å hjelpe kunder som vokser ut av lokalene sine når alle andre kontrakter i bygget har fast tid og sluttdato. Informanten forteller imidlertid at de i noen kontrakter har lagt inn at dersom selskapet vokser, så kan kontrakten termineres så fremt de finner et ledig areal i gårdeiers portefølje. Dersom et selskap skulle få behov for mindre arealer forteller informanten at de ikke er like fleksible.

GUT4-U involverer seg ikke i konseptet og produktet som tilbys sluttkunden. Ifølge Hansen og Thorenfeldt (2020, s. 105) risikerer de dermed å miste både direkte kunderelasjoner, men også humankapital og nettverk. Informanten trekker frem at fordelene ved ikke å involvere seg er at de slipper å bruke tid på det, og mener det burde ha blitt ansatt ytterligere tre-fire personer i selskapet dersom de skulle ha involvert seg. GUT4-U er opptatt av å tilrettelegge bygget og bidra til optimal utnyttelse av det. Informanten legger til at de jobber mot samme mål som coworking-operatøren, og at dersom de gjør det bra, gjør også gårdeieren det bra. Dette er forhold som er reflektert i leieavtalen.

Bedriftens forhold til læring, endring og innovasjon

På spørsmål om hva gårdeiere kan lære gjennom å drifte coworking, som de kan overføre til øvrige sjikt av leietakere, svarer GUT4-U fleksibilitet. Samtidig påpeker informanten at selskapet er svært tradisjonelt, og ikke tilbyr dette selv. De er enda ikke heldigitale, og de ønsker langsiktige kontrakter og trygghet til fremtiden.

5.2.1.2 Leiekontrakt og risiko

GUT4-U forteller at de har 24 måneders konserngaranti og 15 års leiekontrakt med coworking-operatøren. Informanten påpeker at dersom hele selskapet, og ikke bare den norske avdelingen av selskapet skulle gå overende, så har de ingen garanti. Informanten forteller at bakgrunnen for at de leier ut til en coworking-operatør er fordi operatøren tilbydde minimumsleie med 70 prosent fordeling av profitten til gårdeier og 30 prosent til coworking-operatøren. Selskapet måtte imidlertid også skyte inn en kapitalinvestering på 40 millioner. Ved inngåelse av kontrakt(er) med coworking-operatør(er) i fremtiden, sier informanten at krav om sikkerhetsstillelse kommer helt an på hva slags selskap det er snakk om. Dersom det er tale om et internasjonalt selskap som er rimelig godt fundamentert, tenker informanten at de vil ha ønske om en garanti på omtrent samme nivå i fremtiden også. Dersom det er aktuelt med en norsk aktør, er de mer skeptiske.

Generelt sett vil ikke GUT4-U kreve noe annet av leietakerne sine etter covid-19 enn før, og de vil heller ikke kreve noe annet av coworking-operatører enn av andre leietakere. Informanten tror heller ikke at coworking-operatørene vil kreve noe annet av sine leietakere enn det de har gjort før covid-19. Informanten ser i tillegg ikke for seg at det vil oppstå nye modeller for leiekontrakter som følge av pandemien.

5.2.1.3 Lokalisering

Informanten håper og tror at gårdeier er viktig for leietakers beslutninger ved valg av kontorer, men trekker frem at det trolig er lokasjonsavhengig. GUT4-U trekker frem at advokatbransjen og finansbransjen gjerne er villige til å betale for en lokasjon i CBD, mens andre kan være villige til å leie lokaler med en lavere pris på eksempelvis på østsiden av Oslo. Dette er i tråd med bid-rent-teorien og transportkostnader knyttet til forskjellige bransjer (Geltner et al. (2014; Alonso 1964; Mills 1967; Muth 1969)). Informanten tror at de som er

villig til å leie lokaler med en lav pris ikke er like opptatte av hvem som er gårdeiere, og heller hovedsakelig drives av prisen.

5.2.1.4 Effekter av pandemien og framtidsutsikter

GUT4-U tror covid-19 påvirker leietakeres beslutninger når det gjelder leiesituasjon i fremtiden, og strategien deres er å gå i forhandlinger med dem. Informanten forteller at de nå er i forhandlinger med rundt åtte selskaper som ikke vet hva de skal gjøre, og poengterer at fremtiden er høyst usikker. GUT4-U er eksponert med tanke på hotellsegmentet og restaurantbransjen, men trekker frem at det kun er to restauranter som har gått konkurs så langt. Likevel fremhever informanten at det er tøffe tider og at det er leietakere hos dem som har pantsatt hus og hytte for å få lån til å betale deler av husleien og lønn til ansatte.

GUT4-U tror det vil bli mer hjemmekontor i fremtiden, og at det på kort sikt vil være utfordringer knyttet til å fortsette å holde liv i leietakerne. Konseptet de har leid ut til med lokasjon i CBD har imidlertid fått et voldsomt oppsving under covid-19. Sommeren 2020 hadde konseptet belegg på 80 %, og utover høsten hadde konseptet 100% belegg. Dette er langt over gjennomsnittet sammenliknet med belegget i markedet ifølge UNION (2021c).

5.2.1.5 Delkonklusjon Case 3: Gårdeiere som leier ut til coworking-operatør(er) i CBD

GUT4-U forteller at selskapet er tradisjonelt, ønsker lange kontrakter og trygghet til fremtiden. Ved spørsmål om hva gårdeiere kan lære gjennom å drifte coworking, som de kan overføre til øvrige sjikt av leietakere, svarer GUT4-U fleksibilitet. De tilbyr imidlertid ikke dette selv. Konseptet de leier ut til i CBD har i løpet av covid-19 oppnådd et belegg på 100 %.

De stiller 24 måneders konserngaranti, og har 15 års leiekontrakt med coworking-operatøren. Bakgrunnen for at informanten leier ut til en coworking-operatør er at operatøren tilbydde minimumsleie med 70 prosent fordeling av profitten til gårdeier og 30 prosent til coworking-operatøren, og at de ville få innsikt og lære fra en coworking-operatør. GUT4-U vil ikke kreve noe annet av leietakerne sine post- covid-19 enn pre-covid-19, og de vil heller ikke kreve noe annet av coworking-operatører enn av andre leietakere. Informanten tror heller ikke at coworking-operatørene vil kreve noe annet av sine leietakere enn det de har gjort før covid-19. Informanten ser i motsetning til Emerging Trends in Real Estate 2021 (PwC & ULI, 2020 s.15) ikke for seg at det vil oppstå nye modeller for leiekontrakter som følge av pandemien.

Informanten tror i likhet med (DNB Næringsmegling, 2021) at covid-19 påvirker leietakeres beslutninger når det gjelder leiesituasjon i fremtiden, og forteller at strategien deres er å gå i forhandlinger med kundene.

5.2.2 Case 4: Utenfor CBD

Case 4 består av tre gårdeiere som leier ut til coworking-operatør(er) utenfor CBD. Én av gårdeierne er børsnotert (GUT1-B) og to av dem er unoterte og privateide (GUT2-U og GUT3-U). I tillegg til at selskapene leier ut til coworking-operatør(er), har samtlige gårdeiere et eget coworking-konsept, eierskap i et konsept og/eller skal lansere et eget konsept ilt de neste seks månedene. Informantene i casene var daglig leder/administrerende direktør, utviklingsdirektør, utleiesjef og transaksjons- og analysesjef. Utdannelse varierte fra mellom siviløkonom, arkitekt og utdannelse innenfor juridiske fag. Det ene selskapet hadde med seg to informanter. Felles for samtlige informanter var at de, basert på informasjon fra daglig leder i selskapet og erfaringer, enten alene eller sammen, var vurdert til å ha best oversikt over konseptet og/eller beslutningsprosessene knyttet til det. Samtlige av informantene påpeker at selskapene de jobber er i liten grad preget av covid-19, men at hjemmekontorsituasjonen preger dem i form av motivasjon, effektivitet, dynamikk og kommunikasjon, og at det kan være mer krevende å gjennomføre jobben sin på en god måte.

5.2.2.1 Strategi ved coworking

Samtlige gårdeiere som leier ut til coworking-operatører utenfor CBD involveres i liten grad i konseptet coworking og produktet som tilbys sluttkunden. Ifølge Hansen og Thorenfeldt (2020, s. 105) risikerer de dermed både å miste direkte kunderelasjoner, men også humankapital og nettverk. GUT2-U fremhever at de involveres i valget av coworking-operatør, og på den måten bistår og tilrettelegger. Dermed knytter informanten valg av coworking-konsept og tilbyder til et strategisk valg basert på et ferdig produkt. Samtlige gårdeiere sier at det er en forutsetning at de får til å skape en langsiktig og økonomisk levedyktig modell for både sluttbrukerne av bygget, gårdeier og coworking-operatøren.

I likhet med (Grant & Jordan, 2015) påpeker GUT1-B at de som gårdeier er avhengig av at coworking-operatøren tjener penger og at de er nødt til å forstå forretningsmodellen og inntekspotensialet til coworking-operatøren. GUT1-B legger til at de også må forstå om

coworking-operatøren har råd til å betale den husleien som ligger til grunn for investeringskalkylene deres. Bevisstgjøringen knyttet til coworking-operatørens evne til å betale for seg kan ha sammenheng med erfaringer gårdeieren har gjort seg under covid-19.

GUT3-U trekker frem at de i like stor grad er opptatt av at de byggene, avtalene og strukturene de har er økonomisk bærekraftige, og også bærekraftige sett fra andre perspektiv – uavhengig av om det er en coworking-operatør som drifter eller ikke. Informanten legger til at det er den enkelte bruker av bygget som til syvende og sist er deres kunde.

Samtlige av gårdeierne forteller at de leier ut til coworking-operatører fordi de har vurdert det som et godt supplement til deres kunder. GUT1-B eier store bygg, og henvender seg primært til større virksomheter, typisk bedrifter fra 50 ansatte og oppover. Informanten fremhever imidlertid at slike virksomheter også har behov for fleksibilitet. Det trekkes frem at dette kan være i forbindelse med prosjektkontorer, eller at de vil ha litt mer fleksibilitet til å kunne vokse og krympe. GUT1-B sier at de har vurdert alternative veier til å kunne tilby fleksibilitet, og har valgt å ta inn en anerkjent coworking-operatør i noen av deres bygg. I likhet med Green (2014, s. 58) pekes det på at bakgrunnen for dette var å nå ut til et annet segment, mindre kunder. Det legges til at coworking-operatøren også gir den fleksibiliteten deres kunder etterspør i forhold til prosjektkontorer og midlertidig behov for arealer.

GUT1-B forteller at de tester sitt eget konsept i tillegg, som er lokalisert i sentrum. Informanten sier, i likhet med Jacobsen og Thorsvik (2013, s.365) at de gjennom læring vil vurdere om de i større grad skal ta med seg coworking inn i andre bygg.

Både GUT2-U og GUT1-B trekker i likhet med Hansen og Thorenfeldt (2020, s. 107) frem at det trengs en annen type organisasjon enn den tradisjonelle eiendomsorganisasjonen de har vært. Det er annerledes å drive med coworking enn det de tradisjonelt har holdt på med, og det er bemanningsintensivt. GUT1-B legger til ved å drifte konseptet selv, må de dermed ha relativt mye høyere inntekter for å kunne forsvare den kostnaden. Dette er en begrunnelse for valg av outsourcing av coworking.

GUT2-U har medeierskap i et konsept som de leier ut til, men leier også ut til en annen coworking-operatør. Informanten forteller at det er ulike strategier bak utleie til disse aktørene, men det trekkes frem at det passet å ha en coworking-operatør i byggene, begrunnet

i attraktivitet og livlighet i området i for den ene coworking-operatøren. Dette støtter opp under Kojo og Nenonen (2017) sine funn. Informanten legger til at det for den andre coworking-operatøren dreide seg om fleksibilitet i leieavtaler ved at areal i andre leieavtaler kunne suppleres. GUT2-U forteller at kontorfellesskap benyttes som en ventil for avtaler med selskaper som ønsker mulighet til oppskalering. Informanten forteller videre at de gikk inn som medeier da coworking var relativt nytt, og i likhet med GUT1-B, at de som eiendomsaktør anså det som interessant å lære mer om konseptet. Videre forteller informanten at å investere i et coworking-konsept har vært en strategisk diversifisering. Dermed anser informanten investeringen i et selskap som har coworking som forretningsområde som en måte å spre risiko på.

Både GUT1-B og GUT3-U mener at den spesifikke gårdeieren i bygg blir mer og mer viktig for leietakeres beslutninger knyttet til valg av kontorer. GUT1-B påpeker allikevel at de tror beliggenhet, kvalitet og pris fortsatt veier tyngre på vektskålen. GUT2-U tror også at pris er viktigere enn hvem som er gårdeieren av bygget. Dette samsvarer med funnene til Hansen og Thorenfeldt (2020, s.99). GUT1-B legger til at man kan få litt ekstra betalt for å være en god gårdeier. GUT3-U legger til at informanten tror at leietakere i bygg med en coworking-operatør i all hovedsak identifiserer bygget med coworking-operatøren, ikke gårdeier. GUT2-U supplerer med at gårdeieren kan ha betydning ved forhandling av leiekontrakt, med hensyn til om leietaker blir værende i bygget eller om de flytter.

GUT2-U trekker frem at de involveres i valget av coworking-operatør, og på den måten kan velge det produktet de har troen på. Informanten sier dog, i likhet med de andre gårdeierne, at de ikke avgjør hvordan det skal utføres. Som ulemper ved ikke å involvere seg i konseptet og produktet som tilbys sluttkunden trekker GUT2-U frem at de risikerer å inngå avtaler med coworking-operatører som kan gå over ende raskt, at de mister muligheten til å ha full kontroll på konseptet, samt å kunne tilpasse bygget og konseptet til det de selv ønsker å levere.

GUT2-U påpeker at det krever mye av organisasjonen å involvere seg i konseptet, ha organisasjonen til det og å ha spesialkompetanse. Dette kan knyttes opp mot bedriftens dynamiske verdiskapningsevne (Fjeldstad & Lunnan, 2014, s. 54). GUT2-U forteller at det de kan, og som er deres fortrinn, er eiendom og å utvikle eiendom. Dersom selskapet imidlertid

fokuserer for mye på dette, kan de risikere å havne i suksessfellen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.366).

GUT2-U legger til at dersom de har konseptet «in house», må de også ta ansvaret og hele risikoen på det. Informanten har her tatt en strategisk avgjørelse om å sette bort coworking til en coworking-aktør, basert på antagelsen om at coworking-operatøren mer effektivt kan drive konseptet (Fjeldstad & Lunnan, 2018, s.130). Risikoelementet GUT2-U trekker frem, kan indikere en forskjell mellom gårdeiere som drifter coworking i egen regi utenfor CBD og gårdeiere som leier ut til coworking-operatører utenfor CBD. Førstnevnte fremhever villighet til å ta risikoen, mens sistnevnte ikke ønsker det.

Både GUT2-U og GUT3-U sier at de ved å leie ut til en coworking-operatør har en utleierisiko, som ved en hvilken som helst annen leietaker. Dermed hevdes det at utleie til en coworking-operatør ikke er forbundet med større risiko enn utleie til en hvilken som helst annen leietaker. GUT3-U legger til at man i prinsippet kan tegne en leiekontrakt med en coworking-operatør som er helt lik som en helt vanlig leiekontrakt tegnet med en enkeltstående bedrift, men presiserer da at det er tale om leiekontrakt med fast leie, avtalt leietid, og at det er avtalt en fast leveranse fra gårdeiersiden. Videre sier GUT3-U at det som både kan være en opp- og nedside er at man med coworking-operatøren ofte helt eller delvis har omsetningsbaserte kontrakter, som gjør at gårdeier blir mer eksponert for endringer i markedet til coworking-operatøren. Informanten sier at de som gårdeier da enten kan oppnå lavere eller høyere leie enn markedsleien de ellers kunne ha fått. Her trekker informanten frem at risiko kan fordeles mellom gårdeier og coworking-operatøren gjennom leiekontrakten.

Ulempene ved å leie ut til coworking-operatør(er) sier GUT1-B er knyttet til at de standardiserte konseptene kommer som de er. I likhet med GUT2-U, trekker GUT1-B og GUT3-U frem at de mister muligheten til å kunne skreddersy et konsept, samt å differensiere og tiltrekke seg andre kunder. GUT3-U legger også til at de mister muligheten til å ha kontroll på konseptet. Når de ikke har full kontroll på konseptet og kan tilpasse bygget til det, er de kun byggeier og -drifter. Dette støtter opp under funnene til Hansen og Thorenfeldt (2020, s.105).

GUT1-B sier at det viktigste når det kommer til gårdeiers rolle ved coworking er å forstå kundebehovene og hva kundene vil forvente av dem fremover. GUT3-U mener at gårdeier bør

ta en aktiv rolle. Uansett hvilken rolle gårdeier tar, mener informanten at gårdeier må være bevisst hvilken rolle det er. Informanten trekker frem at dersom gårdeieren ikke er stor nok eller tør, så bør gårdeieren kanskje søke samarbeid eller gruppering med flere gårdeiere for å etablere egne konsepter eller i det minste bygge opp serviceapparat, kunnskap og tilbud ut til markedet. Hvis det ikke skjer, mener informanten at man kan risikere å få noen internasjonale giganter, som på lang sikt får et stort eierskap til markedet. På kort sikt tror ikke informanten at det er viktig at gårdeier gjør det selv, men at det er strategisk viktig på lengre sikt.

GUT2-U mener hva slags rolle gårdeier bør ta kommer an på konseptet, eiendommen og hva slags organisasjon man har. Informanten sier de tilpasser seg mer ved utleie til coworking-operatør enn andre leietakere. Informanten forteller også at de ikke velger coworking-operatører som de ikke kan assosiere seg med, og at leietakerne må bygge opp under konseptene de ønsker å ha i byggene sine. Videre forteller informanten at de leier ut til en coworking-operatør som har pusset opp lokalene, gjort bygget moderne og i stor grad er opptatt av interiør og stemningen i lokalene. De er av den oppfatning at det er en fordel for dem dersom coworking-operatøren raskt og uventet må ut av lokalene, siden de da har en restverdi på lokalene. Da kan muligheten være til stede for at arealene kan leies ut til noen andre.

Bedriftens forhold til læring, endring og innovasjon

Ved å være tett innpå en coworking-operatør og deres styre forteller GUT2-U at de får innsikt i coworking-operatørens strategier, kunnskap og hvordan de analyserer markedet.

Informanten trekker frem at coworking-operatøren analyserer markedet på en litt annen måte enn de som tradisjonell eiendomsbesitter og -utvikler gjør. På den måten har analysen vært knyttet opp mot kompetanseheving, og å prøve å få forståelsen av et marked som de tradisjonelt sett ikke har operert i.

GUT3-U bygger opp et eget konsept, i tillegg til å ha en leieavtale med en coworking-operatør. Informanten forteller at bakgrunnen for at ønsker å gjøre det selv, er å kunne tilby en komplett og sømløs tjeneste for de leietakerne de allerede har, og kunder de kan få ved å tilby et slikt konsept. Informanten ønsker å ha eierskapet til kundereisen og den verdikjeden de er inne i, og muligens en større del av verdikjeden. Informanten forteller videre at ved å leie ut til coworking-operatør, er det den profesjonelle aktøren som leverer et komplett servicetilbud og lar kunden kunne fokusere på sin kjernevirksomhet. Da kan kunden bruke mindre tid på

kontoradministrasjon, de slipper å håndtere driftsavtaler og kan øke og redusere areal etter behov. Den rollen ønsker de selv å ta.

GUT3-U forteller videre at selskapet ikke ønsker å være en gårdeier som overgir byggene sine, og ikke tar del i det markedet. GUT3-U tror at de som eiendomsbesitter er best tjent med å ta den rollen, for å ivareta og forvalte verdiene sine best mulig. Informanten tror at gårdeiere, enten alene, sammen med andre gårdeiere eller ved enkelte konstellasjoner bør opprettholde eierskapet til kundene eller markedet. Informanten sammenlikner det med hotellmarkedet:

Man kan trekke paralleller til hotellmarkedet når Booking.com og Hotels.com ble etablert. Nesten alle kundene skiftet over til nettbooking, sammenliknet priser og booket over Hotels.com og Booking.com. Det høres jo egentlig veldig praktisk ut, men det som skjedde var at bookingtjenestene ble så sterke, de fikk så stor makt og eierskap til markedet og kundene. På det verste – og det er mulig at de kan gjøre det fremdeles – dikterte de vilkårene som hotelldriverne eller eierne fikk. Så de skodde seg på en måte på at de eide kunden. Hotelldriverne hadde ikke noe annet sted å nå ut, så da måtte hotelldriverne akseptere lave leier eller dårlige vilkår for sin del, og ble veldig presset på det. Så kunne bookingtjenestene optimalisere sine inntekter da, og tjente da gode penger på den differansen de klarte å oppnå.

Informanten uttrykker en bekymring overfor søkemotorer som raskt setter sammen tilbydere og etterspørere i kontormarkedet. Det presiseres at de som sitter på teknologien, og samler informasjon blant tilbyderne vil kunne presse eierne av kontorene såpass hardt at lave priser og dårlige vilkår er eneste løsning. For å forhindre dette mener informanten at selskapene ikke må overgi byggene sine, og så for driften selv eller ved å samarbeide med andre selskaper.

5.2.2.2 Leiekontrakt og risiko

Samtlige av gårdeierne har 10 års leiekontrakter med coworking-operatørene. GUT1-B og GUT2-U forteller at de stiller bankgaranti eller morselskapsgaranti fra solid motpart, som en del av leiekontrakten med coworking-operatør(er). GUT1-B trekker frem at soliditeten til aktørene ikke kommer til å bli mindre viktig fremover. GUT1-B opererer med minimumsleie og omsetningsleie på toppen. GUT3-U forteller at det er et innslag av omsetningsbasert leie i kontrakten. GUT2-U mener de bare opererer med faste leiekontrakter.

Når det gjelder utforming av leiekontrakter og endringer i disse i løpet av de siste 5-6 årene, sier GUT1-B at de har gjort seg opp noen erfaringer. Informanten trekker frem covid-19 som

en «game changer», og påpeker at det var gunstig å ha omsetningsleie før covid-19, men at det har vært veldig lite gunstig gjennom covid-19. Det påpekes at aktørene trolig vil tenke mer på hva lags leiemodell de ønsker seg over en tiårsperiode, som det ofte er snakk om ved inngåelse av kontraktene.

GUT2-U fremhever at de fleste coworking-operatørene er ganske usikre leietakere. Informanten sier at det finnes noen større, og anerkjente coworking-operatører, men at det også har vært spørsmål om kredittkvaliteten på dem. Det trekkes frem at det ofte er banker som finansierer byggene, ettersom de fleste gårdeierne til en viss grad har belånt byggene, og at bankene er mer utviser større grad av skepsis i slike tilfeller enn ved faste leieavtaler.

GUT1-B påpeker at det ligger en kundebase der, som de har mulighet til å skape inntektsstrømmer på hvis de jobber mer systematisk med det. GUT3-U forteller at relasjonen til sluttbruker har stor grad av betydning ved coworking, og at det bare blir viktigere og viktigere uansett om det dreier seg om coworking eller ikke.

GUT1-B leier ut flere bygg til en etablert coworking-operatør med stor markedsandel som er en del av en utenlandsk eid kjede. Informanten forteller at coworking-operatøren følges opp på lik linje med andre bedriftskunder, men at jo større kunden er, jo større makt har de i forhandlingen med dem. Informanten påpeker at når coworking-operatøren har krevd husleierabatt, har de som gårdeier ikke så mye de skulle ha sagt, fordi det ikke er så lett å finne andre som kan ta over leiekontrakten uten videre. Informanten påpeker at å være i stand til å ta over og drive lokalene selv har egenverdi.

5.2.2.3 Lokalisering

GUT1-B forteller, i likhet med Geltner et al. (2014, s.50), at beliggenhet er det viktigste ved valg av kontorløsning. Videre forteller informanten at i valget mellom to alternativer, hvor begge svarer på beliggenhet og kvalitetene som kunden etterspør, vil det være en styrke å være en profesjonell og seriøs gårdeier, og å kunne tilby fleksibilitet med en stor portefølje. I likhet med funnene til Hansen og Thorenfeldt (2020, s.99) forteller vedkommende at beliggenhet, kvalitet og pris allikevel er viktigere enn hvem som er gårdeier i bygget.

5.2.2.4 Effekter av pandemien og framtidsutsikter

GUT3-U påpeker at uavhengig av covid-19, vil de ta stilling til kost/nytte og risikovurderinger ved coworking fremover. Informanten legger til at mye henger sammen med soliditeten til coworking-operatøren, og hvor trygge de som eiendomsbesitter og utleier er dersom markedet blir tøft. Samtidig fremhever informanten at om de leier ut til en coworking-operatør eller om de leier ut selv, så er de prinsipielt eksponert for de samme mekanismene over tid, fordi det er det samme bygget og den samme lokasjonen det er snakk om. GUT3-U fremhever at det til syvende og sist er mer et spørsmål om hvem som leier ut til sluttbrukeren.

Når det gjelder spørsmål om hva de som gårdeiere vil kreve av leietakerne sine etter covid-19, sier GUT3-U at de ikke vil gjøre andre vurderinger enn tidligere. De opplever at leieforholdet og den avtalemessige biten går som normalt, og at leietakerne klarer seg greit. Leietakerne betaler husleien sin, og de som gårdeier drifter byggene som normalt. Samtidig peker informanten på at deres vurderinger vil endre seg dersom de ser at effekten er en markedsmessig endring, enten i form av at kontorbrukerne endrer etterspørselen eller adferden sin, eller at det blir dårligere økonomiske tider og stor usikkerhet.

GUT1-B og GUT2-U forteller i likhet med GUT3-U at de heller ikke tenker å stille andre krav til leietakerne sine etter covid-19 enn det de gjorde før covid-19. GUT2-U trekker imidlertid frem at de tror coworking-operatørene vil bli mer bevisste på eksponeringen de har mot ulike bransjer, og hva slags smittevernmessige problemstillinger de kan løse. GUT2-U legger til at det nok heller er sluttbrukerne som vil kreve, og at sluttbrukerne kanskje vil ønske å være en del av en kjede som tilbyr mer enn kun en kontorplass. Dette kan eksempelvis være kontorfasiliteter og møterom i andre byer eller flere steder i samme by.

GUT1-B forteller at vedkommende er usikker på om coworking-operatørene vil kreve noe annet av leietakerne sine etter covid-19, men tenker at de nok vil forsøke å få mer durasjon på kontraktene sine, slik at de i hvert fall har nok inntekter til å dekke minimumsleien og lønn. Bakgrunnen for dette sier informanten er fordi de har erfart at de er veldig sårbare, og enkelt får likviditetsutfordringer når de bare har korte kontrakter.

Ingen av informantene har gjort endringer i strategi, produkt og forretningsplan som følge av covid-19, men to av informantene forteller likevel at de er i endring. De trekker frem økende

grad av fleksibilitet – både i form av individuell fleksibilitet, ved at hjemmekontor har blitt mer akseptert som en følge av pandemien, og den økende trenden i form av fleksible kontorarealer/kontorarealer med et fullverdig servicenivå, som var før pandemien inntraff.

Samtlige av informantene i denne casen tror at covid-19 påvirker leietakers beslutninger når det gjelder leiesituasjon i fremtiden. I likhet med funnene i Emerging Trends in Real Estate (PwC & ULI, 2020 s.15) pekes det på at leietakere trolig kommer til å tenke mer på hvordan de skal bruke kontoret fremover, at det kommer til å påvirke utformingen av kontoret, og følgelig vil kunne ha noen praktiske implikasjoner. Videre trekkes frem at det er usikkerhet knyttet til hva slags rolle hjemmekontoret skal ha, men samtlige av informantene tror at det vil bli lavere terskel for fjernjobbing. GUT1-B legger til at vedkommende:

«absolutt tror at folk kommer til å ta en runde og tenke seg om i forhold til om de skal gjøre det samme som før, eller om de skal tenke annerledes.» Dette indikerer en bransje i endring.

GUT3-U tror at man i større grad vil tilpasse hverdagen sin etter arbeidsbehov og private behov. Når det gjelder bedrifters arealbehov fremover, tror informanten at noen bedrifter trolig kommer til å leie mindre areal enn de har gjort tidligere, fordi de i større grad vil ha arbeidstakere som jobber mye utenfor kontoret.

GUT2-U og GUT3-U trekker frem smittervernmessige problemstillinger knyttet til hvordan kontorlokalene er satt opp, og hvordan man fremdeles vil kunne være på kontoret ved en eventuell ny pandemi og nye smittesituasjoner. GUT2-U trekker også frem at det blir vanskeligere å få kabalen til å gå opp enn det man tror dersom man legger opp til underdekning på kontorene. GUT3-U trekker også frem at man vil bygge kontorer som møtesteder, både profesjonelle og sosiale samlingsarenaer, og at det blir interessant å se om trenden mot 100 prosent utnyttelse av arealer og økonomisk optimalisering av leiearealene vil gå noe tilbake. GUT3-U trekker imidlertid frem at de foreløpig ikke fått noen indikasjon på at deres leietakere vil endre permanent bruk eller behov for lokaler. Samtlige av gårdeierne er enige i at bruken av kontoret kan bli annerledes i et lengre perspektiv, og at hjemmekontor vil bli en mer integrert del av arbeidsplasskonseptet fremover.

5.2.2.5 Delkonklusjon Case 4: Gårdeiere som leier ut til coworking-operatør(er) utenfor CBD

Samtlige av informantene i casen forteller at de i liten grad involverer seg i konseptet coworking og produktet som tilbys sluttkunden, og heller ikke har noen direkte relasjon til

sluttkunden. Det trekkes frem at det gir verdi å ha en relasjon med sluttbrukerne, og at gårdeierne må ta stilling å eie relasjonen selv eller om de er komfortable med å la andre aktører komme inn i verdikjeden og etablere den relasjonen med sluttbrukerne. Dette er en strategisk vurdering, som kan henge sammen med forretningsmodellen deres og kompetansen innad i selskapet. I likhet med (Ramcilovic, 2019; Hansen & Thorenfeldt, 2020) trekkes det også frem at coworking er bemanningsintensivt. Ved ikke å involvere seg i konseptet, slipper de å bruke tid på det. Samtidig er det viktigste når det kommer til gårdeiers rolle ved coworking å forstå kundebehovene, hva kundene vil forvente av dem fremover, samt at rollen gårdeier tar avhenger av hva slags organisasjon man har.

Samtlige av gårdeierne har lange kontrakter (ofte 10 år) med coworking-operatørene, men de har ulike leiemodeller. Gårdeieren som leier ut til aktør med lokasjon i CBD opererer med en leiemodell hvor de fordeler fortjenesten mellom dem. Gårdeierne som leier ut til aktører utenfor CBD opererer med minimumsleie og omsetningsleie samt fast leiekontrakt. Gårdeierne tenker ikke å stille andre krav til leietakerne sine etter covid-19 enn det de gjorde før pandemien, men det blir trukket frem at coworking-operatørene kan bli mer bevisste på eksponeringen de har mot ulike bransjer.

En av informantene påpeker at det var gunstig å ha omsetningsleie før covid-19, men at det har vært veldig lite gunstig gjennom covid-19. Det trekkes frem at aktørene trolig vil bli mer bevisste på hva slags leiemodell velger fremover, og at soliditeten til aktørene ikke kommer til å bli mindre viktig. Covid-19 ser dermed ut til å ha gjort selskapene mer bevisst på at ulike former for risiko og usikkerhet kan reguleres i kontraktene. Samtidig sier en av de unoterte gårdeierne at uavhengig av om de leier ut til en coworking-operatør eller om de leier ut selv, så er de prinsipielt eksponert for de samme mekanismene over tid, fordi det er det samme bygget og den samme lokasjonen det er snakk om. Her tar ikke informanten høyde for underliggende risiko knyttet til bransjer.

Samtlige av informantene fremhever at fleksibiliteten i leiekontraktene man har ved coworking er noe gårdeiere kan lære av, og overføre til øvrige sjikt av leietakere. Gårdeieren som leier ut til aktør i CBD er imidlertid svært tradisjonell, og ønsker å være dette i fremtiden også. Den børsnoterte gårdeieren peker også på risikoen for mer ledighet, og at man i større grad er eksponert også for nedturer i økonomien som en bakside ved fleksible leiekontrakter. De to unoterte selskapene peker på at gårdeierne kan ta til seg lærdommen av sosiale soner og

fellesområder, og levere høyt servicenivå også til de tradisjonelle leietakerne.

5.3 Case 5: Coworking-operatører som fremleier arealer

Case 1 består av to coworking-operatører som fremleier arealer til sluttbrukere (CW1-UE) og CW2-U. Begge informantene var daglig leder/administrerende direktør. I tillegg var den ene informanten leder i et annet nordisk land. Informantenes utdannelse og erfaringer varierte fra å være selger og ha jobbet med IT og teknologi, til å være økonom og ha jobbet med kjededrift. I motsetning til gårdeierne som drifter coworking i egen regi, forteller begge informantene at de opplever at markedet har forsvunnet under covid-19. CW2-U legger til at de opplever en bransje i endring. Dette indikerer at covid-19 har påvirket coworking-operatørene i større grad enn gårdeierne som drifter coworking i egen regi, som er i tråd med den ferskeste Coworking-undersøkelsen til UNION (2021c).

5.3.1 Strategi ved coworking

Ved spørsmål om endring av strategi/produkt/forretningsplan for å tilpasse seg markedssituasjonen, svarer CW2-U at de har blitt nødt til å gjøre det. CW1-UE sier de ikke har endret, men raskere tatt tak i strategien som lå der, og i den retningen de allerede var på vei. Informanten forteller at selskapet allerede før covid-19 hadde begynt å ta i bruk franchise i større grad. Dette kan antyde at måten kontorarbeidsplasser tilbys på er i ferd med å endres.

CW1-UE forteller videre at etterspørselen etter arealer hos dem bare har økt den siste tiden, som gjør at risikoen ved å sette opp flere sentre er lavere enn den var tidligere. Det trekkes frem at flere og flere gårdeiere også sier de vil ha coworking eller fleksible løsninger inn i byggene sine, og at de har sagt nei til mange som prøver å leie ut til dem. Bakgrunnen for det er at de ikke er interessert i å betale for at gårdeierne skal få det som de vil. Hvis de skal sette opp coworking og operere det, skal modellen se annerledes ut. CW1-UE sier at gårdeier må være med på å ta risikoen ved det og investere i det, slik at det er en kalkulerende risiko for begge parter. Informanten legger til at det er gårdeier som sitter på «*asseten*», så hvis det skulle gå dårlig, vil de fortsatt sitte igjen med den, mens coworking-operatøren har tapt mye penger og kastet bort tid.

Videre trekker CW1-UE, i likhet med at de ser det blir viktigere og viktigere at de nærmer seg en rådgiverrolle for større selskaper i forhold til hvordan de skal løse sine arealbehov. Det

trekkes frem et eksempel med en internasjonal kunde de jobber med som holder på med en fisjon. Kunden er til stede i over 25 land, og CW1-UE løser arealbehovet deres i samtlige land. Informanten legger til at det er en ny strategi for dem å klare å løse slike utfordringer, men at det er et resultat av at eiendomsbransjen ikke har klart å løse behovet til de store kundene.

Ved spørsmål om hva slags rolle de mener gårdeier bør ha ved coworking, svarer CW2-U at det er viktig at gårdeierne har en aktiv rolle, og at de er en viktig partner for dem. CW1-UE svarer at gårdeier bør stå for bygget, og finne andre som er gode på å håndtere det.

Vedkommende legger til at:

Det eneste de gjør, er å legge til rette for å skape en cash flow i bygget sitt. Det har på en måte et romantisk bilde av at de som gårdeier må eie kunden, men de bruker i stor grad meglere fordi de ikke har organisasjonen til å gjøre salget.

Her poengterer coworking-operatøren viktigheten av å ha organisasjonen, og de immaterielle ressursene. Videre legger informanten til at gårdeier kommer til å ha en viktig rolle knyttet til å kjøpe tomter, utvikle eiendom, oppføre bygg og styre prosessene knyttet til det. Videre tror CW1-UE at gårdeierne kommer til å få en differensiert portefølje både flerbrukerbygg med tjenester og liknende, og andre bygg som er tilpasset til en spesiell kunde. Det legges imidlertid til at informanten tror det vil være store forskjeller på dette området.

På spørsmål om faktorer som er avgjørende for å lykkes som coworking-operatør, svarer CW1-UE: - «*Skala, størrelse, operasjonell dyktighet og teknologi.*» Coworking-operatøren peker her på faktorer som hverken er nevnt av de andre informantene i studien eller identifisert av Goel (2019), DNB (2019;2020) eller UNION (2020). Informanten peker imidlertid både på materielle og immaterielle ressurser som faktorer for å lykkes som coworking-operatør.

CW2-U svarer: - «*Det er viktig å ha god evne til å lese markedet. Videre er god beliggenhet alltid viktig. Det er også viktig å ha en god pris og innholdsmatrise, at man er lett forståelig.*» Her trekkes det frem, i likhet med gårdeiere som drifter coworking i egen regi, både beliggenhet, pris, produktet og å forstå seg på kundene.

På spørsmål om i hvilken grad de tror suksessfaktorene kommer til å endre seg fra pre-covid-

19 til post-covid-19, svarer CW2-U at vedkommende ikke tror det kommer til å endre seg noe særlig. CW1-UE sier at teknologi vil bli viktigere, og at det kommer til å bli «*et bikkjeslagsmål om kundene*», som ikke bare nødvendigvis vil være mellom coworking-operatørene, men også mellom gårdeiere og coworking-operatører. Informanten legger til at det medfører at man må være konkurransedyktig på pris, som igjen gjør at man må være ekstremt god på den operasjonelle kostnaden sin.

Bedriftens forhold til læring, endring og innovasjon

CW1-UE trekker frem at siden kontraktene er korte og markedet volatilt, er de veldig utsatt. Videre forteller informanten at de under covid-19 gradvis har fått en større andel av oppsigelser fra kunder enn det de normalt sett hadde før covid-19 på grunn av myndighetenes restriksjoner knyttet til bruk av kontor. Dette påvirker deres forretningskonsept betydelig, informanten sier at de over natten merker om tiltakene løsner eller strammes til. På den måten er hverdagen krevende, og består i stor grad av reforhandling av kontrakter med gårdeiere.

CW1-UE mener at etterspørselssiden vokser såpass mye at gårdeierne får problemer med å møte kravene i markedet fremover. Dette innebærer at de er mer tilbøyelige til å inngå partnerskap med dem enn å leie ut til dem, enn det var de tidligere. CW1-UE forteller at resultatet av at etterspørselssiden vokser, er at selskapet dreier seg mer i retning av franchise og partnerskap med gårdeiere, i form av ledelsesmodell og fordeling av risiko. Informanten forteller at med endringene de har gjort nå i det siste, har de forskjøvet minst halvparten av risikoen de før selv hadde, over på gårdeierne. Det påpekes at det kortsiktig var tøft økonomisk, men at mulighetsbildet på det vi driver med nå er større enn noen gang.

CW2-U forteller, i likhet med CW1-UE, at de inngår samarbeidsavtaler med gårdeierne for ikke å ta all risikoen alene. CW1-UE trekker frem at de inngår avtaler om ledelse av coworking, hvor de blir betalt for å drive et areal, og overskuddet bestemmer hva de ulike partene får. Det kan midlertid være ulike måter å komme frem til overskuddet og fordelingsnøkkelen på. Hva de ulike partene får kan også være en prosent av leien fra medlemmene, og coworking-aktørens kontoromsetning fra år tre. De første årene forteller informanten at det kun dreie seg om en prosentandel av kontoromsetningen. Informanten legger til at det er risikominimerende tiltak de gjør for å forhindre at de «*bærer hele covid-19 alene neste gang*» Informanten gir her inntrykk av at de vil ta med seg lærdommen fra covid-

19 inn i fremtiden.

5.3.2 Leiekontrakt og risiko

På krav utleier stiller til leiegaranti, svarer CW2-U at utleier ofte stiller krav om seks måneders garanti. CW1-UE forteller imidlertid at ønsket fra gårdeier alltid er en bankgaranti på tolv måneder eksklusive felleskostnader og moms, men at de på større bygg som krever større investeringer gjerne vil ha to år. Det legges til at de starter med å tilby en selskapsgaranti og seks måneder, og at forhandlingen starter der. Videre sier informanten at det ved partneravtaler er et spørsmål om hva de skal garantere for. Da sier informanten at de ikke betaler leie, men heller betaler en del av overskuddet.

Ved spørsmål om informantene tror det vil oppstå nye modeller for leiekontrakter som en følge av pandemien, svarer CW2-U at vedkommende tror at det vil bli hybrid-løsninger. I tillegg svarer informanten at det vil bli økende bruk av samarbeidsmodellen joint venture og gevinstdeling mellom gårdeier og coworking-operatør. CW1-UE er overbevist om at det kommer til å oppstå nye modeller for leiekontrakter. Informanten trekker som et eksempel frem at det inngås kontrakter hvor leietakere har rett på en prosent ved videresalg av eiendommen. Vedkommende tror også at man i større grad vil se kontrakter som er SLA-drevet (servicenivåavtaler) enn man har sett tidligere. Det trekkes også frem at de som kunder er nødt til å bli mye tøffere på felleskostnadene, fordi det er knyttet opp mot SLA.

Videre nevnes det at gårdeierne fremover selv er nødt til å ta risiko på hvor godt de driver tjenestene som coworking-operatørene kjøper fra dem. CW1-UE legger til at coworking-operatøren i teorien kunne ha sagt at de ikke vil ha noen tjenester fra gårdeierne, men at gårdeierne ikke hadde gått med på det. Allikevel tror informanten at man går i den retningen og at utleier/gårdeier vil stille andre krav til leietaker. Dette kan dreie seg om grad av tilpasning, valg av materialer eller andre ting som kan gjøre at når de øker risikoen for kunden, kan de låse inn kostnaden sin i større grad for en mindre periode. Derfor tror CW1-UE at det i større grad blir SLA inn i leieforholdene, og legger til at det store spørsmålet er om det blir operatørene eller gårdeierne som blir leverandøren på det.

5.3.3 Lokalisering

CW1-UE trekker frem at de ønsker å gjøre en endring i geografisk strategi, og sier at de må ut i regioner. De har mindre fokus på Oslo sentrum enn det de hadde tidligere, og mer fokus på områder som ligger utenfor, samt hvor mange som pendler fra disse stedene. Det legges til at de er nødt til å ha en forståelse for bevegelsene i samfunnet og demografien.

Ved spørsmål om hvor viktig lokasjon er svarer CW2-U i likhet med Geltner et al. (2014, s.50) at det er en av de viktigste faktorene. CW1-UE sier imidlertid at lokasjon ikke er like viktig. Det legges til at lokasjon har en del å si, men at produktet også har mye å si. Samtidig trekker informanten frem at de driver to ulike konsepter, og at lokasjon er viktigere for det ene konseptet enn det er for det andre konseptet deres. Informanten forteller at lokasjon er mindre viktig for konseptet som har selvstendig tiltrekningskraft.

5.3.4 Effekter av pandemi og framtidsutsikter

På spørsmål om de kortsiktige og langsiktige effektene av covid-19, svarer CW2-U at vedkommende tror det blir vanskeligere å få lange leiekontrakter fordi det er markedsmessige endringer knyttet til at etterspørselssiden krever mer fleksibilitet. Dette kan indikere et oppsving for coworking, som kan være det fleksible alternativet til lengre avtaler. Videre tror informanten at flere og flere kommer til å leie med underdekning, og trekker frem et eksempel med en kunde med 200 ansatte, som de samarbeider med. Kunden har inngått en avtale på fem år med gårdeier for leie av lokaler til 150 personer, og har inngått avtale med coworking-operatøren med 30 fleksible plasser. Informanten forteller at de bevisst har valgt en underdekning på 20, fordi de tror det alltid vil være folk på hjemmekontor eller i bevegelse.

I likhet med CW2-U svarer CW1-UE at de er positive til det korte bildet når samfunnet begynner å åpne opp igjen. På mellomlang sikt tror CW1-UE at man vil se en effekt av «*hybrid working*», Dette innebærer å benytte hovedkontor og fjernjobbing, som kan resultere i at selskaper finner alternative løsninger for sine ansatte i nærheten av der de bor. Dette kan sies å være en av innovasjonene som har kommet som en følge av covid.19.

CW1-UE legger til at det kan dreie seg om regionshubber, og at tror at sentrum er nødt til å gjenoppfinne seg selv fordi lokasjon i sentrum er dyrt, både for bedrifter og privatpersoner, så det skviser folk ut eller tvinger dem ned i størrelse: - «*Det er egentlig det som skjer, for har du 10 millioner, så har du 10 millioner. Da er spørsmålet hva man får for de pengene på de*

angitte stedene. Ser man dette i sammenheng med lokasjonsteori, er det snakk om en desentraliserende kraft (Geltner et al., 2014, s.47).

Videre, legger CW1-UE til at vedkommende tror at leieprisene kommer til å holde seg i Oslo, men at det som ligger bak leieprisene kommer til å endre seg i stor grad. Det kan dreie seg om fleksibilitet, leiefritak, investeringer, garantier og liknede. Det legges også til at informanten tror det vil bli stor forskjell mellom gode og dårlige bygg og at disse gjerne kan ligge på hver sin side av en gate, hvor det ene frembringer vesentlig høyere kontantstrøm enn det andre fordi produktet er bedre. I tillegg nevner CW1-UE at gårdeierne må jobbe mer for kundene sine.

I likhet med gårdeiere som drifter coworking i egen regi, sier hverken CW1-UE eller CW2-U at de kommer til å stille andre krav til leietakerne sine etter covid-19 enn de har gjort før pandemien.

5.3.5 Delkonklusjon Case 5: Coworking-operatører som fremleier arealer

I en tid med covid-19 har coworking-operatørene fått kjenne på å være utsatt, med korte kontrakter og et volatilt marked. Aktørene er imidlertid positive til tiden etter covid-19. Det trekkes frem at flere og flere gårdeiere sier de vil ha coworking eller fleksible løsninger inn i byggene sine, men at etterspørselssiden vokser såpass mye at gårdeierne får problemer med å møte kravene i markedet fremover. Dette underbygger antagelsen om at det i løpet av covid-19 har skjedd et skifte i kontormarkedet. Aktøren som er utenlandsk eid mener det innebærer at gårdeierne er mer tilbøyelige til å inngå partnerskap med dem enn å leie ut til dem, enn det var de tidligere. Det trekkes også frem at gårdeier må være med på å ta risikoen ved konseptet og investere i det, slik at det er en kalkulerende risiko for begge parter. Dette kan for eksempel innebære franchise eller joint venture. I tillegg trekkes det frem at man som en følge av covid-19 på mellomlang sikt trolig vil se en effekt av «*hybrid working*» og regionshubber.

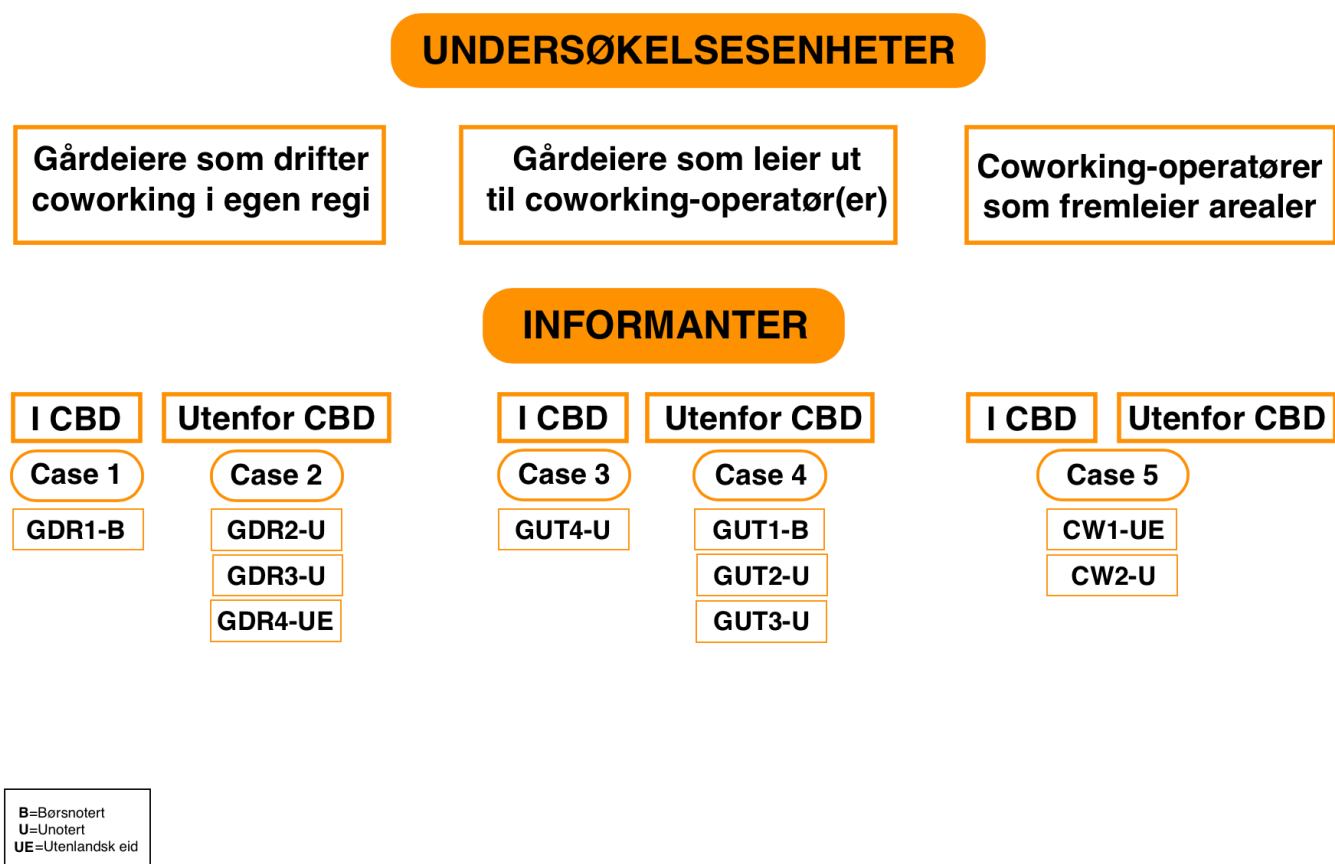
Coworking-operatøren som er utenlandsk eid, tror i motsetning til de andre informantene i studien, at man går i den retningen og at utleier/gårdeier vil stille andre krav til leietaker enn det vi har sett før covid-19. Informanten trekker frem at dette kan dreie seg om grad av tilpasning, valg av materialer eller andre ting som kan gjøre at når de øker risikoen for

kunden, kan de låse inn kostnaden sin i større grad. Bakgrunnen for at selskapets tanker avviker fra de andre informantene på dette området kan ha sammenheng med at er utenlandsk eid og, informanten også følgelig har med seg andre erfaringer.

6. Oppsummering og konklusjon

I denne studien er det undersøkt hvordan covid-19 påvirker gårdeiere i Oslo sine strategier i møte med coworking. Figuren under viser oversikten over studiens undersøkelsesenheter og informanter:

Figur 13. Oversikt over informantene fordelt på de respektive casene



Kilde: Egenprodusert fremstilling.

Undersøkelsesenheterne i studien er gårdeiere som driver coworking i egen regi, gårdeiere som leier ut til coworking-operatør(er) og coworking-operatører som fremleier arealer. Informantene blant gårdeiere er selektert med hensyn på lokasjon i CBD og utenfor CBD. Eventuelle forskjeller mellom børsnoterte og unoterte selskap fremgår av studien. Fire forskningsspørsmål er utledet fra teori for å besvare problemstillingen:

I hvilken grad påvirker coworking og covid-19 kontormarkedet i Oslo?

6.1 Svar på forskningsspørsmål

6.1.1 Strategi, leiekontrakt og risiko

1. Hvordan har covid-19 medført endringer i gårdeierens strategier for håndtering av risiko forbundet med coworking?

Strategi benyttes for å skape en fordelaktig posisjon i et miljø i endring. Dette gjøres ved å kombinere ressurser og kompetanse for å oppfylle behov i markedet og forventninger fra interessentene (Roos, 2014, s. 13). Børsnoterte selskaper har flere interessenter i selskapet enn unoterte selskaper har. Børsnoterte selskaper kan også ha et mer skjerpet forhold til risiko med bakgrunn i press fra aksjonærene til å effektivisere de finansielle verdiene.

Gårdeierne stiller varierende grad av krav til leiegaranti ved coworking. Blant gårdeierne som drifter coworking i egen regi er det noe variasjon. Ingen av gårdeierne som drifter i egen regi stiller krever imidlertid høyere krav enn tre måneders leiegaranti. I likhet med Green (2014, s.52) trekkes det frem at målgruppen som benytter seg av konseptet ikke hadde hatt råd dersom ytterligere krav hadde blitt stilt. Her er det noe ulik oppfatning blant gårdeiere som har valgt lokasjon i CBD, og er børsnotert, og gårdeiere som har valgt lokasjon utenfor CBD og er unoterte. Det kan se ut til at gårdeieren som er børsnotert i noen grad er mer opptatt av å redusere risiko knyttet til hva som inkluderes i leiekontrakten og har større fokus på kontantsrømmen som genereres. Dette kan ha sammenheng med verdsettelse av porteføljene deres, offentliggjøring av tall som en følge av at de er børsnoterte og flere interessenter å forholde seg til. Samtidig er informantene av den formening at det ikke er stor risiko knyttet til konseptet på den valgte lokasjonen, at de får betalt for lokasjonen og at noen av arealene benyttet til coworking er vanskeligere å leie ut til én kunde. Dermed er coworking med på å gjøre disse arealene attraktive (Halvitigala m.fl, 2017, s.10). Ved å benytte coworking kan gårdeierne dermed redusere risikoen for at arealet blir stående tomt.

Blant gårdeierne som drifter coworking i egen regi utenfor CBD trekkes det imidlertid frem at de post-covid-19 må tørre å ta risiko og tape penger. En av de andre informantene i denne casen trekker frem at de ikke anser risikoen som særlig stor fordi coworking er en liten andel av deres totale portefølje, samt at de ved coworking når ut til et markedssegment, de små kundene, som de tidligere ikke fikk tak i.

Gårdeierne som leier ut til coworking-operatører stiller vesentlig høyere grad av krav til garanti. Gårdeieren som leier ut til coworking-operatør i CBD har en 15 års leiekontrakt med operatøren, og stiller 24 måneders konserngaranti. Selskapet forteller at bakgrunnen for at de leier ut til en coworking-operatør er fordi operatøren tilbydde minimumsleie med 70 prosent fordeling av profitten til gårdeier og 30 prosent til coworking-operatøren. Selskapet måtte imidlertid skyte inn en kapitalinvestering på 40 millioner. Dermed tar både gårdeier og coworking-operatøren risiko. Selskapet vil ikke stille andre krav til leiegaranti post-covid-19.

Gårdeierne som leier ut til coworking-operatører utenfor CBD har 10 års leiekontrakter med coworking-operatørene. To av informantene stiller krav om bankgaranti/morselskapsgaranti. Blant informantene trekkes det frem leiekontrakter som innebærer minimumsleie og omsetningsleie på toppen og faste kontrakter. Selskapet som er børsnotert trekker frem at det ved fortsatt utleie til coworking-operatører vil bli mer fokus på hvilken leiemodell som er ønskelig over en tiårsperiode. Informanten fremhever også at erfaringene de har gjort seg er at det var gunstig å ha omsetningsleie før covid-19, men at det ikke har vært gunstig gjennom pandemien. Ingen av informantene i denne kategorien vil heller stille andre krav til leiegaranti post-covid-19.

Det ut til at covid-19 har bidratt til en bevisstgjøring knyttet til risiko og hva slags leiemodeller/kontrakter som kan være gunstige ut ifra markedssituasjon. Gårdeierne gir imidlertid ikke uttrykk for at dette vil medfører justering i krav til sikkerhetsstillelse i møte med coworking post-covid-19

6.1.2 Lokalisering

2. På hvilke måter har covid-19 påvirket strategien til tilbydere av coworking-arealer ved valg av lokasjoner?

Samtlige av tilbyderne av coworking i denne studien sier at beliggenhet er viktig. Blant gårdeierne som drifter coworking i egen regi utenfor CBD trekkes det også, i likhet med Leikvam og Olsson (2014, s.149), frem at tilgjengeligheten til kollektivtransport og gang-og sykkelforbindelse er viktig på den gitte coworking-lokasjonen. Hansen og Thorenfeldt (2020, s.109-11) sine funn indikerte at gårdeiere som skal lykkes med coworking bør ha en sentralisert og sentrumsnær eiendomsportefølje. Informanten som drifter coworking i egen regi i CBD forteller, i tråd med bid-rent-teorien, at de får betalt for beliggenheten og at den

differensierer målgruppen. Dette peker også en av gårdeierne som leier ut i egen regi utenfor CBD på, og sier at en som ønsker å sitte i CBD følgelig ikke velger et kontor i Oslo sentrum øvrig. Informanten som drifter coworking i egen regi i CBD trekker også frem etablering av regionshubber og legger frem et alternativ om å kjøpe seg inn i et bygg på en pendlerbeliggenhet, men ligger til at de enn så lenge ikke har sett dette behovet.

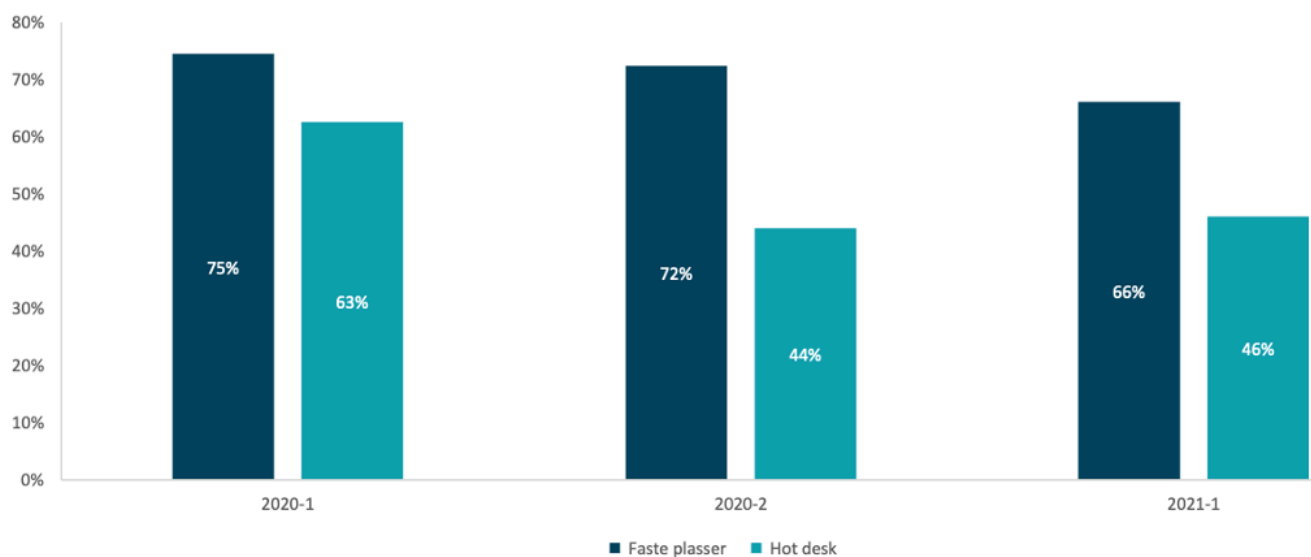
En av gårdeierne med lokasjon utenfor CBD påpeker, i likhet med en av coworking-operatørene at coworking i kombinasjon med covid-19 kan endre hva som anses som attraktive beliggenheter. Dette underbygges ved at bruken av hjemmekontor har blitt utbredt i løpet av perioden med covid-19, og tiden som medgår til pendling. Tiden som medgår til pendling har imidlertid ikke blitt endret som en følge av covid-19, som kan antyde at det i så fall er tale om at kontorarbeidere, som en følge av erfaringene med hjemmekontor, verdsetter tiden sin høyere, følgelig ikke ønsker å bruke den på unødvendige reiser i hverdagen, og dermed at transportkostnadene øker som en følge av covid-19. Dersom det er tilfellet, hevder Ringen-Vatnedalen (2020) at utleiepotensialet kan forsterkes ved at gårdeierne med tilhørighet i Oslo enten tilbyr lokasjonen, eller gjennom partnerskap med andre. Gårdeierne kan dermed være føre-var, og forhindre å miste kunden til fordel for lokale aktører.

6.1.3 Effekter av pandemi og framtidsutsikter

3.1 hvilken grad må gårdeiere endre tankesett og operative ferdigheter for å lykkes med coworking pre-covid-19?

Gårdeieren som drifter coworking i egen regi i CBD tilbyr hot desks i det ene konseptet de tilbyr. Ifølge UNIONs siste coworking-undersøkelse (2021c) er belegget per første kvartal (Q1) 2021 i 46 % for hot desks. Det andre konseptet deres ble imidlertid utvidet rett før covid-19 medførte restriksjoner, og de har nå et belegg på opp mot 80 %. Figuren under viste belegget i faste plasser sammenliknet med hot desks:

Figur 7. Utvikling i belegget for faste plasser og hot desks



Kilde: UNION 2021c, s.9

Som vi kan se av figur 7, ligger belegget for faste plasser på 66 % per Q1. Det er godt over undersøkelsens gjennomsnitt.

Informanten frem at det i lokalene benyttet til coworking inngår noen arealer som er vanskeligere å leie ut til én leietaker, og dermed kan benyttelse av coworking i disse arealene kunne bidra større sjanse for utleie.

I møte med coworking sier informanten at de må være lydhøre, og ikke sitte å vente på at leiekontrakten går ut. De må forstå kundenes behov, også underveis i kontrakten.

Informanten legger til at endringene post-covid-19 i større grad kommer til å dreie seg om at tilbyderne evner å tilby fleksibiliteten som etterspørres. Dette nevnes blant samtlige informanter i studien. De må være lydhøre overfor kundene og respondere på det de etterspør. Dette kan indikere at vi står overfor et skifte fra lange til korte leiekontrakter. For gårdeierne kan dette innebære større satsing på coworking.

To av gårdeierne som drifter coworking utenfor CBD har gått helt bort fra hot desk den senere tiden. Blant informantene trekkes det frem at coworking vil bli viktigere og viktigere som en helhet for å skape fleksibilitet. Det trekkes frem at dette driver organisasjonen deres mot

større kundeorientering og -forståelse, som igjen bidrar til at kontorproduktet og tjenestetilbudet deres kan bli bedre. Dette indikerer at det er i ferd med å skje et skifte blant gårdeierne. I likhet med gårdeieren som drifter i egen regi i CBD, trekker gårdeierne frem at de må lytte til målgruppen sin og sette seg inn i hvordan konseptet fungerer. Samtidig trekker en av informantene frem at det også er viktig å tørre å tape penger i en periode.

Innovasjon trekkes frem, og coworking må defineres som noe man vil lære. Samtlige av informantene av gårdeiere som leier ut til coworking-operatører utenfor CBD svarer i retning av kundeorientering på spørsmål om hva gårdeiere kan lære gjennom å drifte coworking, som de kan overføre til øvrige sjikt av leietakere. Dette trekkes også frem blant gårdeiere som leier ut til coworking-operatører utenfor CBD. Blant gårdeiere som leier ut til coworking-operatører utenfor CBD trekkes det også frem at å få være tett innpå en coworking-operatør og deres styre bidrar til at de får innsikt i coworking-operatørens strategier, og kunnskap og hvordan de analyserer markedet. Informanten trekker frem at coworking-operatøren analyserer markedet på en litt annen måte enn de som tradisjonell eiendomsbesitter og -utvikler gjør.

På spørsmål om i hvilken grad de tror suksessfaktorene endrer seg fra pre-covid-19 til post-covid-19 blir det nevnt blant gårdeierne som drifter coworking utenfor CBD at erfaringen er at alt endrer seg. Derfor prøver å utvikle en organisasjon som er tilpasningsdyktig, og at de er interesserte i å få innsikt og lære. Dette indikerer at gårdeierne beveger seg i retning av mer lærende organisasjoner. Som en følge av drastiske endringer under covid-19 trekker en av informantene frem man under pandemien har fått erfart hvor raskt og drastisk endringer kan skje, og at selskaper vil må tilpasse kostnadsbasen sin til det, ikke i en husleiekontrakt.

Gårdeieren som leier ut til coworking-aktør i CBD forteller i likhet med de andre informantene i studien at de på tilby fleksibilitet. Samtidig trekker informanten frem at de ikke gjør det. De er ikke heldigitale, og de ønsker langsiktige kontrakter og trygghet til fremtiden. Dette kan indikere at selskapet i stor grad må endre tankesett og operative ferdigheter for å lykkes med coworking pre-covid-19.

4.Hvilke kortvarige og langvarige endringer forbereder tilbyderne av coworking seg på som en følge av covid-19?

Av informantene i denne studien var det kun én som har uttrykt at vedkommende ikke tror at covid-19 endrer leietakeres beslutninger vedrørende leiesituasjon i fremtiden-

Gårdeieren som drifter coworking i egen regi i CBD forteller at de foreløpig ikke har merket store endringer, men at covid-19 har medført større behov for fleksibilitet. Fremover må kontoret bli en destinasjon for sluttbrukere. Dette vil kreve mer av gårdeierne fremover. De må tilrettelegge for leietakerne, være kreative og møte leietakerne i forhold til deres behov. Informanten legger også til at det trolig må tilrettelegges for en annen arealutforming av kontoret fordi det antas at det blir mindre reising. Det trekkes også frem at det må legges til rette for smittevern for å hensynta en fremtidig ny pandemi og smittesituasjoner. Endring i arealutforming som en følge av mindre reising og smittevernhensyn kan resultere i ombygging eller ominnredning av kontorlokaler.

Blant gårdeierne som drifter coworking i egen regi utenfor CBD tror også to av tre informanter at covid-19 kommer til å endre leietakeres beslutninger som gjelder leiesituasjon i fremtiden. Blant informantene her trekkes det frem at leietakerne ikke ønsker å binde kapitalen sin i husleiekostnader, og for gårdeierne del vil løsningen her være å satse mer på coworking, og utfordre seg til å tenke annerledes. Informanten som ikke tror at covid-19 kommer til å endre leietakeres beslutninger begrunner dette med at 2020 var et historisk år for utleie av næringseiendom.

Blant informantene blir det også trukket frem at måten man arbeider på trolig ikke vil endres i nevneverdig grad, men at bevisstgjøring av tiden som benyttes til reising som en følge av covid-19 kan medføre at arbeidslivet blir desentralisert, og at arbeid og kontor ikke nødvendigvis kommer til å henge sammen lengre. I denne anledning trekkes det frem at det tar lang tid før endringene setter seg ordentlig i eiendomsbransjen, men at covid-19 har akselerert en del endringer, Informanten legger til at folk i større grad kan jobbe fra der de måtte ønske å bo: - *«Man trenger ikke å bo midt i byen lengre, for å ha en jobb i byen»*. Dermed sier informanten at covid-19 kan ha hatt innvirkning på hvor folk ønsker å bosette seg fremover.

En av de andre informantene blant gårdeiere som drifter coworking i egen regi utenfor CBD trekker også frem at eiendomsbransjen som helhet ikke er en oppfinnsom og nytenkende bransje. Dermed tror informanten at en del av leietakernes krav post- covid-19 vil bli for tøffe for enkelte i bransjen å inkorporere i forretningsplanen sin fordi de er for tradisjonelle.

Blant coworking-operatørene trekkes det frem at etterspørselssiden kommer til å kreve mer fleksibilitet, og at det som en følge av dette vil bli vanskeligere med lange leiekontrakter. Det hevdes at dette vil medføre at gårdeierne må jobbe mer for kundene. I likhet med gårdeierne som drifter coworking i egen regi, trekkes det også frem regionshubber. En av informantene tror dette vil strekkes så langt at Oslo sentrum er nødt til å gjenoppfinne seg selv. Dette vil i så fall indikere drastiske endringer for både gårdeierne og bransjen som helhet.

6.2 Svar på problemstillingen

I hvilken grad har coworking og covid-19 endret kontormarkedet i Oslo?

Studien indikerer at hvilke ressurser, kapabiliteter og strategi gårdeierne har legger føringer for om selskapet ønsker å drifte konseptet i egen regi, inngå en allianse/et samarbeid med en coworking-operatør eller leie ut til en coworking-operatør ved bruk av en tradisjonell leiemodell. Fordeler og ulemper, samt risikoen ved de ulike leiemodellene basert på de strategiske valgene varierer med konjunkturer og hendelser i økonomien.

Studien indikerer et mulig skifte fra lange leiekontrakter over i korte kontrakter, og at gårdeierne som er lydhøre overfor kundenes ønsker, responderer på endringer i omgivelsene og evner å tilby fleksibilitet fremover har bedre grunnlag for å overleve i et konkurransepreget marked blant tilbydere av coworking. Majoriteten av informantene i studien tror at covid-19 påvirker leietakeres beslutninger vedrørende leiesituasjon i fremtiden, som kan medføre ombygging eller ominnredninger av kontorbygg samt at andre lokasjoner kan bli attraktive.

I likhet med *Emerging Trends in Real Estate* (PwC & ULI, 2020 s.15) indikerer også denne studien at mer utbredt bruk av teknologi og digitale måter å samhandle på kan ha varig innflytelse både på fremtidens kontor, arbeid utenfor kontoret og i forhold til hvor og hvordan folk velger å bosette seg.

Studien indikerer i noen grad at det er ulikheter mellom gårdeiere som har valgt lokasjon i CBD og utenfor samt børsnoterte og unoterte selskaper.

6.3 Studiens praktiske og teoretiske implikasjoner

Studien viser at covid-19 og påfølgende usikkerhet om fremtiden har gjort gårdeierne i Oslo mer oppmerksomme på hvor raskt endringer i omgivelsene kan påvirke deres kunders virksomhet, og følgelig deres virksomhet. Ved å være tett på kundene og å forstå en større del av verdikjeden, kan gårdeiere tilpasse seg behovene og endringene som skjer i omgivelsene. Dette kan medføre at gårdeiere må utvikle seg fra å ha en finansiell orientering til i større grad å ha relasjonell orientering med fokus på kundene og deres behov, som er i tråd med funnene i *Emerging Trends in Real Estate* (PwC & Urban Land Institute, 2020, s.3).

Funnene i studien har likhetstrekk med funnene i studien til Hansen og Thorenfeldt (2020, s.109-11) på flere områder. Studien til Hansen og Thorenfeldt viste imidlertid at gårdeiere med sentralisert og sentrumsnær eiendomsportefølje hadde større forutsetninger for å oppnå ønsket resultat med coworking. Flere av informantene i denne studien indikerer at de kommer til å satse mer på pendlerbeliggenheter i forbindelse med coworking. Teoretisk forankret i bidrent, kan dette indikere at covid-19 har hatt innvirkning på kontorbrukeres transportkostnader, i form av at tiden benyttet til og fra kontoret i større grad verdsettes etter over et år med hjemmekontor. Isolert sett kan dette bidra til at etterspørselen etter kontoreiendom i Oslo reduseres.

Håndtering av smittevernmessige problemstillinger, mindre reising og færre fysiske møter kan på kort sikt resultere i endringer i arealutforminger. Dette kan utspilles ved større avstand mellom kontorpulter og økt behov for avskjermede rom. Studien indikerer at gårdeierne under tiden med covid-19, og i likhet med funn fra UNIONS ferskeste coworking-undersøkelse (2021c), har beveget seg bort fra hot desks. Dermed kan det på kort sikt bli aktuelt med ombygging og/eller ominnredning av lokaler benyttet til coworking. På lang sikt kan høyere krav om fleksibilitet fra etterspørselssiden og krav knyttet til «eiendom som en tjeneste» medføre at flere aktører på tilbudssiden faller fra, fordi de ikke evner å tilpasse seg endringer i omgivelsene og kundenes preferanser.

Tall fra analysehusene viser at kontormarkedet i Oslo har klart seg bra gjennom tiden vi har lagt bak oss med covid-19. Tallene fanger imidlertid ikke opp økt konfliktnivå mellom enkelte gårdeier og leietakere, som kan resultere i at de respektive leietakerne sier opp leiekontraktene ved første mulighet. Dermed kan covid-19 ha resultert i forskjeller innad i gårdeiermiljøer blant gårdeier som har vist forståelse overfor leietakerne, med fornuftige husleiereduksjoner og eventuelle andre lempinger, og gårdeierne som i mindre grad har gjort dette. På lengre sikt kan dette bidra til at enkelte aktører på tilbudssiden i markedet faller fra.

6.4 Refleksjoner rundt eget arbeid

Da jeg startet denne studien, var det med et ønske også om å sammenstille informasjon fra tilbuds- og etterspørselssiden i markedet. Det viste seg imidlertid å være utfordrende å få tak i et tilstrekkelig antall sluttbrukere av coworking-arealer, fordelt på sentrene til informantene i studien, i en tid med anbefalinger fra myndighetene om hjemmekontor. Dermed med

sluttbrukersiden utelatt. To intervjuer med sluttbrukere ble allikevel gjennomført, og bidro til å øke forståelsen forskerens forståelse av fenomenet.

Av studiens ti informanter er kun to av disse børsnoterte gårdeiere. Dette har sammenheng med at det ikke mange børsnoterte gårdeiere i Norge.

Innholdet i leiekontrakter mellom gårdeiere og coworking-operatører er ofte konfidensiell informasjon. For å opprettholde forskningsetiske standarder, og ikke sette noen av informantene i et konfidensielt dilemma, er det dermed ikke stilt inngående spørsmål knyttet til leiekontraktene.

6.5 Forslag til videre forskning

Når pandemien er over kan det være interessant å undersøke i hvilken grad gårdeiere som har vært forståelsesfulle og bidratt til fornuftige tilpasninger under covid-19 har vunnet på dette.

Det kan også være interessant å undersøke hvorvidt covid-19, og påfølgende endringer i gårdeiers strategier, gir utslag ved verdsettelse av eiendom.

Videre kan det være av interesse å undersøke om gårdeiere som eier hotelleiendom og eller/kjøpesentre har brukt tiden under covid-19 til å tenke nytt i forbindelse med eiendommene sine. Kan flere aktører ha benyttet tiden med covid-19 til å tenke alternativt i forhold til tradisjonell gårdeierdrift? Det vil være nærliggende å tro at også andre bransjer har sett at de er nødt til å tilpasse seg behovet for hurtig omstilling i samfunnet. Hvordan har covid-19 bidratt til innovasjon i eiendomsbransjen?

7. Referanseliste

- Andersen, T (2019). *Coworking på norsk - Fysisk miljø, fellesskap og tilrettelegging for samarbeid..*
https://www.ostforsk.no/wp-content/uploads/2019/02/coworking_paa_norsk_pages.pdf
- Arge, K. (2002) Generalitet, fleksibilitet og elastisitet i kontorbygninger. Prinsipper og egenskaper som gir tilpasningsdyktige kontorbygninger.
<https://sintef.brage.unit.no/sintefxmlui/bitstream/handle/11250/2418679/Prosjektrapport340.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Akershus Eiendom (2021, 06. januar) Leiemarked: En overraskende sterk avslutning på 2020.
<https://akershuseiendom.no/markedsinnsikt/artikler/leiemarked-en-overraskende-sterk-avslutning-pa-2020>
- Bergsholm, E. (2016). Rettigheter i fast eiendom. En innføring i tingsrett. Fagbokforlaget
- Brekkehus, A. (2019, 20.november). BAE-næringen vokser kraftig – har passert 1.100 milliarder i omsetning. *Byggeindustrien..* <http://www.bygg.no/article/1415421>
- Bærug, S. (2017). Verdssetting av fast eiendom – En innføring. Oslo: Universitetsforlaget.
- Campbell, Shelagh. (2010). Comparative Case Study. I.A.J. Mills (Red.): Encyclopedia of Case Study Research
- PwC (2021) PwC's covid CFO Pulse-19. <https://www.pwc.com/gx/en/issues/crisis-solutions/covid-19/global-cfo-pulse.html>
- Colliers (2021). Markedsoppdatering 2.halvår 2020. <https://www.colliers.com/nb-no/research/oslo-hovedkontor/markedsoppdatering-2h-2020>
- Dahle, Y., Dagestad, S., Verde, P. (2012). Vekstbedriften: forretningsidé, forretningsmodell, forretningsplan. Oslo: Universitetsforlaget.
- DNB (u.å) Samfunnsansvar, ESG, Bærekraft og CR- hva er forskjellen?
<https://www.dnb.no/om-oss/samfunnsansvar/dnb-samfunnsansvar.html>
- DNB Næringsmegling (2021). Kontorbrukerundersøkelsen Q1 2021.
- Dokk Holm, E. (2014) *Fra passiva til aktiva*. Oslo: Union Gruppen AS
- Espelien, A. Theie, M. G. & Bygballe, L.E. (2015). *En verdiskapende Bygg-, Anlegg – og Eiendomsnæring (BAE)*. Handelshøyskolen BI. Rapport nr. 1. 2015.
- Fjeldstad, Ø. & Lunnan, R. (2014). *Strategi*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Geltner, D. M., Miller, N. G, Clayton, J., & Eichholtz, P. (2014). *Commercial real estate: analysis and investments*. Mason, OH: OnCourse Learning.
- Guy, S. & Henneberry, J. (2002). *Development and Developers: Perspectives on Property*. Wiley
- Goel, S. (2019). *Co-working Spaces in Commercial Real Estate - Identifying success factors and end-user motivations. A study from the space operator and end-user perspective in Delhi NCR*.
- Green, R. (2014). *Collaborate or Compete: How Do Landlords Respond to the Rise in Coworking?* Cornell Real Estate Review, 12. <https://scholarship.sha.cornell.edu/crer/vol12/iss1/9/>

- Grant, R. M. & Jordan, J. (2015). *Foundations of strategy* (2. utg.). Wiley.
- Fjeldstad, Ø. D. & Lunnan, R. (2014). *Strategi*. Bergen: Vigmestad & Bjørke AS.
- Hagen, M. (2010) *Verdsettelse av investeringseiendom. Finanstilsynets observasjoner og vurderinger*.
<https://www.finanstilsynet.no/nyhetsarkiv/nyheter/2010/verdsettelse-av-investeringseiendom/>
- Halvitigala, D., Antoniadis, H., & Eves, C. (2017). *CoWorking Culture – Challenges and Opportunities for Office Landlords*. http://www.prrs.net/papers/Halvitigala_CoWorking.pdf
- Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet: en innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (5. utgave). Oslo: Cappelen akademisk forlag
- Hansen, H.J & Thorenfeldt, W. (2020) *Tre perspektiver på coworking*. [Masteroppgave, Norges Miljø- og biovitenskapelige universitet] <https://nmbu.brage.unit.no/nmbu-xmlui/handle/11250/2721205>
- Hartog, L., Weijts-Perrée, M., & Appel-Meulenbroek, R. (2018). *The influence of personality on user satisfaction: Multi-tenant offices*. *Building Research & Information*, 46:4, 402–416.
<https://doi.org/10.1080/09613218.2017.1307015>
- Husleieloven. (1999). *Lov om husleieavtaler* (LOV-1999-03-26-17). Lovdata.
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1999-03-26-17?q=husleie>
- Høiberg, H.A (u.å). *Verdien av en kvadratmeter kontor*. <https://union.no/analyse/fagartikler/verdien-av-en-kvadratmeter-kontor>
- Jacobsen, D. I & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (4.utgave) Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Kristoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (5. utgave) Abstrakt forlag.
- Jordà, O., Singh, S. R. & Taylor, A. M., (2020) *Longer-run economic consequences of pandemics* (Working Paper 26934). National Bureau of Economic Research
- Kojo, I. & Nenonen, S. (2017). *Evolution of co-working places: drivers and possibilities*, *Intelligent Buildings International*.
- Leikvam, G. & Olsson, N. (2014). *Eiendomsutvikling*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lydersen, T. & Eriksen, K. A (2020, 18.mars) Gårdeiere om husleiedugnad: - Blir helt feil om vi skal ta hele regningen. NRK. https://www.nrk.no/norge/gardeier-om-husleiedugnad_-blir-helt-feil-om-vi-skal-ta-hele-regningen-1.14947668
- Ness, S. & Øyasæter, A. S. (2018). *Eiendomsutvikling: fra planlegging til ferdigstillelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Norman, V. (2021, 8. januar). Post-korona blues? *Dagens Næringsliv*. <https://www.dn.no/med-egne-ord/koronadebatt/covid-19/makroekonomi/kronikk-post-korona-blues/2-1-940596>.
- Budalen, A. & Kristoffersen, K. (2021,12. februar) Høyre-forslag: vil at folk med statlige arbeidsplasser skal få jobbe hvor de vil. NRK.<https://www.nrk.no/nordland/hoyre-og-bard-ludvig-thorheim-vil-at-folk-med-statlige-arbeidsplasser-skal-fa-jobbe-hvor-de-vil-1.15369494>

- O' Hanlon, P. (2019). *Coworking—Opportunities for landlords—Lexology*.
<https://www.tltsolicitors.com/insights-and-events/insight/coworking---opportunities-for-landlords/>
- Pedersen, S., Haavardsholm, O. & Vennemo, H. (2016). *Delingsøkonomiens betydning for norsk økonomi – i dag og i fremtiden*. (Vista-rapport 2016:45).
https://www.vista-analyse.no/site/assets/files/6313/va-rapport_2016-45_-_delingsokonomiens_betydning_for_norsk_ekonomi_-_i_dag_og_i_fremtiden.pdf
- PwC & Urban Land Institute (2021). *Emerging Trends in Real Estate: Europe 2021*. Tilgjengelig fra:
<https://www.pwc.com/gx/en/asset-management/emerging-trends-real-estate/assets/emerging-trends-in-real-estate-europe-2021.pdf>
- Ramcilovic, T. (2019). *Coworkingundersøkelsen: kontor som tjeneste, fleksible kontorarealer og coworking i Oslo-regionen. 1. halvår 2019*. DNB Næringsmegling. Tilgjengelig fra:
<https://www.dnbnaringsmegling.no/wp-content/uploads/2019/04/dnb-nm-coworkingundersokelse-osloregionen-2019.pdf>
- Ravlo-Losvik, L. & Gran, T. (2014). *100 næringseiendomstips*. Oslo: Wikborg Rein.
- Ringen-Vatnedalen, Ø. (2021, 18.februar) Desentralisert utleiestrategi. *Kapital*.
<https://kapital.no/kapitalt/2021/02/18/7618917/desentralisert-utleiestrategi>
- Roos, G. (2014). *Strategi: en innføring* (6. utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Rønne, S. (2020, 17. februar). Slik blir kontormarkedet i Oslo. *Næringseiendom*.
<https://ne.no/2020/02/17/slik-bli-er-kontormarkedet-i-oslo/>
- Saltnes, D. (2019, 21.juli) Stadig mer fleksible lokaler i sentrum. *Næringseiendom*
<https://ne.no/2019/07/21/stadig-mer-fleksible-lokaler-i-sentrum/>
- Sevatdal, H. & Sky, P. K. (2003). *Eigedomsteori*. Serie D, rapport 1/2003. Institutt for landskapsplanlegging, Norges landbrukshøgskole. Landbruksbokhandelen, Ås.
- SSB (2021). Oversikt over antall sysselsatte etter sted- og bostedskommune.
<https://www.ssb.no/statbank/table/03321/>
- Sætermo, H. (2020, 09. november). Joint venture – fellesforetak. *Forretningsjuridisk tidsskrift*.
<https://forretningsjuridisk.no/artikler/joint-venture-fellesforetak/>
- Szhultz, J. (2020, 26.mars) Slipper bedriften å betale husleie under korona-krisen? Fire av fire eksperter mener det samme. *DN*. <https://www.dn.no/eiendom/christian-muller/anne-sofie-bjorkholt/tom-rune-lian/slipper-bedriften-a-betale-husleie-under-korona-krisen-fire-av-fire-eksperter-svarer-det-samme/2-1-781802>
- UNION (2019). Coworking-undersøkelsen. Høst 2019
- UNION (2020). Coworking-undersøkelsen. Høst 2020
- UNION (2021a, 29.april) Det har aldri vært viktigere å forstå kontormarkedet. *UNION*.
<https://m2.union.no/leiemarked/ettersporsel/det-har-aldri-vaert-viktigere-aa-forstaa-markedet>

UNION (2021b, 19.april) Løypemelding fra kontormarkedet.

<https://m2.union.no/leiemarked/leieprisutvikling/l-ypemelding-fra-kontormarkedet>

UNION (2021c). Coworking-undersøkelsen. Vinter 2021.

UNION (2021d) Informasjon om leiemarkedet i Oslo. <https://m2.union.no/leiemarked>

Verdipapirhandelloven. (2007). *Lov om verdipapirhandel* (LOV-2007-06-29-75). Lovdata.

<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2007-06-29-75?q=verdipapi>

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6. utgave). Sage Publications.

Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (2. utgave). Sage Publications

Zhai, W (2017). *A Study of the Co-Working Operating Model*. [Masteroppgave, Massachusetts Institute of Technology, USA].

<https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/108832/986240784->

<MIT.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vedlegg

Vedlegg 1: Litteratursøk i Google Scholar

Søkeord	Antall treff (omtrentlig)
Coworking	23 000
Co-working	31 700
Coworking covid-19	5 810
Co-working covid-19	1 770
Coworking location	22 300
Co-working location	14 200
Flexible office	3 720 000
Flexible office covid-19	43 800
Flex space	348 000
Flex space covid-19	5 510
Office market	4 320 000
Office market covid-19	131 000
Office market pandemic	108 000
Real estate system	3 260 000
Real estate system covid-19	25 100
Real estate system pandemic	27 400
Real estate market	2 840 000
Real estate market covid-19	27 200
Real estate market pandemic	26 700
Landlords and tenants covid-19	3 800
Space market covid-19	148 000
Asset market covid-19	57 100
Commercial real estate	2 520 000
Commercial real estate covid-19	22 500

Vedlegg 2: Godkjenning fra NSD

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

09.03.2021, 16:49



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Coworking og covid-19 – hvordan endrer dette eiendomsbransjen?

Referansenummer

283431

Registrert

25.01.2021 av Iselin Kvamme Pedersen - iselin.kvamme.pedersen@nmbu.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges miljø- og biovitenskapelige universitet - NMBU / Fakultet for landskap og samfunn / Institutt for eiendom og juss

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Knut Boge, knut.boge@nmbu.no, tlf: 67231262

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Iselin Kvamme Pedersen, ispe@nmbu.no, tlf: 97767675

Prosjektperiode

05.01.2021 - 01.07.2021

Status

25.02.2021 - Vurdert

Vurdering (1)

25.02.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet

med vedlegg den 25.02.2021. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på "Del prosjekt" i øvre venstre hjørne av meldeskjemaet. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Dersom invitasjonen utløper, må du invitere på nytt.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.07.2021. Data med personopplysninger oppbevares videre til 01.07.2026, internt ved behandlingsansvarlig institusjon, dersom det gis samtykke til dette.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Nettskjema Diktafon), Microsoft (NMBUs Onedrive-løsning og Teams) og Uninett (bruk av Zoom). er databehandler i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson ved NSD: Silje Fjelberg Opsvik
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

«Coworking og covid-19 – Hvordan endrer dette eiendomsbransjen?»

Dette er en forespørsel til deg om å delta i et forskningsprosjekt med formål å finne ut mer om hvordan kontorkonseptet coworking påvirker eiendomsbransjen. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Bakgrunn og formål

Prosjektet er en del av den avsluttende mastergradsoppgaven i Eiendom ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU). Formålet med prosjektet er å undersøke i hvilken grad trender og funn fra andre steder i verden gjør seg gjeldende i Oslo, hva dette eventuelt kan bety for kontorkonseptets levedyktighet og hvordan aktørene i markedet responderer. Kunnskap på området vil kunne bidra til tryggere investeringsbeslutninger knyttet til konseptet.

Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU) er ansvarlig for prosjektet.

Prosjektet er finansiert av et studentstipend fra Senter for Eiendomsfag.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Både gårdeiere som drifter coworking i egen regi, gårdeiere som leier ut til coworking-aktør(er), coworking-aktører som fremleier arealer samt sluttbrukere av coworking-arealer kan bidra med viktig informasjon til prosjektet.

Din kunnskap, kompetanse og erfaringer på fagfeltet er vurdert til å kunne styrke prosjektet, og til å kunne bidra til å videreutvikle og løfte forståelsen av det aktuelle formålet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du velger å delta i studien, vil du inviteres til et intervju. Estimert varighet på intervjuet vil være 1 time, og det vil gjennomføres i februar/mars 2021. Intervjuet vil bli tatt opp med en applikasjon (Nettskjema Diktafon) på en smarttelefon. Applikasjonen krypterer informasjonen, og sørger for at filen ikke kan avspilles fra telefonen. Lydfilen sendes direkte fra smarttelefonen til UiOs datasystem for sikker lagring.

Under intervjuet vil det bli benyttet en intervjuguide, som er utformet for å få frem dine synspunkter, erfaringer og kunnskap knyttet til coworking og markedssituasjonen vi befinner oss i.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Opplysningene om deg vil kun benyttes til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Opplysningene behandles konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun studenten som gjennomfører prosjektet, Iselin Kvamme Pedersen, og veileder Knut Boge ved NMBU som vil ha tilgang til lydfilen med intervjuet.

Dersom du ikke ønsker å være gjenkjennbar i den endelige publikasjonen, kan opplysninger om deg anonymiseres.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Ved samtykke, kan Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU) bevare opplysningene på sikker server i inntil fem år etter avslutning av prosjektet, til videre forskning. Dersom du ikke samtykker til dette, vil opplysningene slettes når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, som etter planen er 01.07.2021.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU) har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, ønsker å tipse om noen vi bør komme i kontakt med eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Iselin Kvamme Pedersen på e-post: iselin.kvamme.pedersen@nmbu.no eller på telefon: 977 67 675
- Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU) ved førsteamanuensis Knut Boge på e-post: knut.boge@nmbu.no eller på telefon: 67 23 12 62/450 65 261
- Vårt personvernombud Hanne Pernille Gulbrandsen på e-post: personvernombud@nmbu.no eller på telefon: 402 81 558

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personvertjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Knut Boge
Prosjektansvarlig
(Veileder)

Iselin Kvamme Pedersen
Student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Coworking og covid-19 – Hvordan endrer dette eiendomsbransjen?*», og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at intervjuet kan tas opp med lydopptaker
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes
- at mine personopplysninger og data kan lagres i inntil fem år etter prosjektslutt, til videre forskning

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 4: Intervjuguide – Gårdeiere som drifter coworking i egen regi

Intervjuguide til gårdeiere som drifter coworking i egen regi

Oppvarmingsspørsmål:

1. Kan du starte med å fortelle din rolle i selskapet og hva slags fagbakgrunn du har?
2. Hvordan er eierskapet i selskapet? (privat/børs/innenlands/utenlands/kjede/selvstendig)
3. Hvordan er hverdagen deres nå sammenliknet med før koronapandemien? Har dere endret strategi/produkt/forretningsplan for å tilpasse dere situasjonen?

Strategi ved coworking:

4. Hva er forretningsmodellen deres?
5. Hva gjør dere for å redusere risikoen forbundet med forretningsstrategien knyttet til coworking?
6. Hva tenker dere om free-seating/hot desking?
7. Hva gjør dere for å skape merverdi for kundene deres? Er det mulig å måle denne merverdien?
8. I hvilken grad skapes det synergier i bygget med hensyn på leietakersammensetning?
9. Hva betyr relasjonen mellom utleier og leietaker ved utleie av coworking?
10. Hva slags rolle mener dere gårdeier bør ha ved coworking?
11. Hvilke faktorer er avgjørende for å lykkes som coworking-aktør?
12. I hvilken grad tror du suksessfaktorene endrer seg fra pre-covid-19 til post-covid-19?

Bedriftens forhold til læring, endring og innovasjon:

13. Hva kan gårdeiere lære gjennom å drifte coworking, som de kan overføre til øvrige sjikt av leietakere?
14. Hvordan tilegnes operasjonelle ferdigheter? Er dette i større, like stor eller mindre grad enn før covid-19?
15. Har dere gjort strategiske, taktiske eller operative endringer, eller tenker dere at dere på sikt må gjøre dette, for å håndtere usikkerhet/risiko forbundet med forretningsmodellen deres?

Leiekontrakt og risiko:

16. Tror dere at det vil oppstå nye modeller for leiekontrakter som en følge av pandemien? Hvis ja, hva slags?
17. Hvilke krav om leiegaranti stiller dere?
18. Har dere fleksibilitet i kontraktene i forhold til opp-og nedskalering?
19. Hvordan er leienivået i bygg med coworking sammenliknet med tradisjonell utleie? Høyere, lavere, eller på samme nivå?

Lokalisering:

20. Ved coworking, hvor viktig er lokasjon/beliggenhet?

Covid-19s påvirkning og framtidssutsikter:

21. Tror du korona-pandemien påvirker leietakeres beslutninger når det gjelder leiesituasjon i fremtiden? Hvis ja, hva er strategien deres på dette området?
22. Hva tror dere de som overlever som coworking-aktør vil kreve av leietakerne sine etter covid-19?
23. Hva tror du blir «den nye normalen» i arbeidslivet etter covid-19?
24. Hva tror du blir de kortsiktige og langsiktige effektene av covid-19?

Avslutning:

25. Er det noe jeg ikke har spurt om, som jeg burde ha spurt om?
26. Er det noen andre jeg burde snakke med?

Vedlegg 5: Intervjuguide – Gårdeiere som leier ut til coworking-operatør(er)

Intervjuguide til gårdeiere som leier ut til coworking-operatør(er)

Oppvarmingsspørsmål:

1. Kan du starte med å fortelle om din rolle i selskapet og hva slags fagbakgrunn du har?
2. Hvordan er eierskapet i selskapet? (privat/børs/innenlands/utenlands/kjede/selvstendig)
3. Hvordan er hverdagen deres nå sammenliknet med før koronapandemien? Har dere endret strategi/produkt/forretningsplan for å tilpasse dere situasjonen?

Strategi ved coworking:

4. Hvorfor leier dere ut til coworking-aktør(er)?
5. Hva er fordelene og ulempene knyttet til utleie til coworking-aktør sammenliknet med tradisjonell utleie?
6. I hvilken grad har dere en relasjon til sluttbruker av bygg som benyttes til coworking?
7. Ved fortsatt utleie til coworking-aktører, hvor betydningsfullt vil relasjonen mellom utleier og leietaker være?
8. Hva slags rolle mener dere gårdeier bør ha ved coworking?
9. Hva kan gårdeiere lære gjennom å drifte coworking, som de kan overføre til øvrige sjikt av leietakere?
10. Ved valg av kontorløsning, hvor viktig tror dere hvem som er gårdeier er for leietakers beslutning?

Bedriftens forhold til læring, endring og innovasjon:

11. I hvilken grad er dere opptatt av å skape en langsiktig og økonomisk levedyktig modell for både brukerne og utleierne – herunder dere som gårdeier og coworking-aktøren?
12. I hvilken grad involveres dere i konseptet coworking og produktet som tilbys sluttkunden?
13. Hvilke fordeler og ulemper er det ved ikke å involvere seg i konseptet og produktet som tilbys sluttkunden?

Leiekontrakt og risiko:

14. Hvor lang leiekontrakt har dere med coworking-aktøren(e)?
15. Hvordan er leienivået i bygg med coworking sammenliknet med tradisjonell utleie? Høyere, lavere, eller på samme nivå?
16. Har dere merket endringer de siste 5-6 årene når det gjelder utforming av leiekontrakter med coworking-aktører? Hvis ja, hvilke?
17. Hvilke krav om leiegaranti stiller dere til coworking-aktører? Ved kun seks måneders sikkerhetsstillelse, vil denne sikkerhetsstillelsen økes i fremtiden – for å ta høyde for nye pandemier med tilhørende risiko for konkurser i coworking-segmentet?
18. Hvordan er leiekontraktene deres med coworking-aktører utformet med hensyn på risikodeling og fordeling av potensielle gevinster?
19. Har dere fleksibilitet i kontraktene i forhold til opp-og nedskalering?

Covid-19s påvirkning og framtidutsikter:

20. Tror du korona-pandemien påvirker leietakeres beslutninger når det gjelder leiesituasjon i fremtiden? Hvis ja, hva er strategien deres på dette området?
21. Tror dere det vil oppstå nye modeller for leiekontrakter som følge av pandemien? Hvis ja, hva slags?
22. Hva vil dere kreve av leietakerne deres etter covid-19? Vil dere kreve noe annet av coworking-aktører enn av andre leietakere?

23. Hva tror dere de som overlever som coworking-aktør vil kreve av leietakerne sine etter covid-19?
24. Hva tror du blir «den nye normalen» i arbeidslivet etter covid-19?
25. Hva tror du blir de kortsiktige og langsiktige effektene av covid-19?

Avslutning:

26. Er det noe annet jeg ikke har spurt om, som jeg burde ha spurt om?
27. Er det noen andre jeg burde snakke med?

Vedlegg 6: Intervjuguide – Coworking-operatører som fremleier

Intervjuguide til coworking-operatører som fremleier arealer

Oppvarmingsspørsmål:

1. Kan du starte med å fortelle om din rolle i selskapet og hva slags fagbakgrunn du har?
2. Hvordan er eierskapet i selskapet? (privat/børs/innenlands/utenlands/kjede/selvstendig)
3. Hvordan er hverdagen deres nå sammenliknet med før koronapandemien? Har dere endret strategi/produkt/forretningsplan for å tilpasse dere situasjonen?

Strategi ved coworking:

4. Hva er forretningsmodellen deres?
5. Hva gjør dere for å redusere risikoen forbundet med forretningsmodellen/forretningsstrategien deres?
6. Hva tenker dere om free-seating/hot desking?
7. Hva gjør dere for å skape merverdi for kundene deres? Er det mulig å måle denne merverdien?
8. I hvilken grad skapes det synergier i bygget med hensyn på leietakersammensetning?
9. Hva betyr relasjonen mellom utleier og leietaker ved utleie av kontorarealer?
10. I hvilken grad opplever dere at gårdeier involverer seg i coworking som konsept og behovene tilknyttet konseptet?
11. Hva slags rolle mener dere gårdeier bør ha ved coworking?
12. Hvilke faktorer er avgjørende for å lykkes som coworking-aktør?
13. Hvordan er leienivået i bygg med coworking sammenliknet med tradisjonell utleie? Høyere, lavere, eller på samme nivå?

Bedriftens forhold til læring, endring og innovasjon:

14. Hvordan tilegnes operasjonelle ferdigheter? Er dette i større, like stor eller mindre grad enn før covid-19?
15. Har dere gjort strategiske, taktiske eller operative endringer, eller tenker dere at dere på sikt må gjøre dette, for å håndtere usikkerhet/risiko forbundet med forretningsmodellen deres?

Leiekontrakt og risiko:

16. Hvor lang kontrakt har dere med gårdeier?
17. Har dere en fast leiekontrakt med gårdeier, eller en annen form for leieavtale?
18. Hvordan er leiekontrakten mellom gårdeier og dere utformet med hensyn på risikodeling og fordeling av potensiell gevinst?
19. Hvilke fordeler og ulemper er forbundet med en slik leiekontrakt?
20. Hvordan vil dere utforme leiekontrakter fremover med hensyn på risikodeling?
21. Hvilke krav om leiegaranti stiller utleier, og hvilke krav stiller dere videre?
22. Har dere fleksibilitet i kontraktene i forhold til opp-og nedskalering?

Lokalisering:

23. Ved coworking, hvor viktig er lokasjon/beliggenhet?

Covid-19s påvirkning og framtidssikter:

24. I hvilken grad tror du faktorene som er avgjørende for å lykkes som coworking-aktør endrer seg fra pre-covid-19 til post-covid-19?
25. Tror du korona-pandemien påvirker leietakeres beslutninger når det gjelder leiesituasjon i fremtiden? Hvis ja, hva er strategien deres på dette området?

26. Tror dere det vil oppstå nye modeller for leiekontrakter som en følge av pandemien? Hvis ja, hva slags?
27. Hva vil dere kreve av leietakerne deres etter covid-19?
28. Hva tror du blir «den nye normalen» i arbeidslivet etter covid-19?
29. Hva tror du blir de kortsiktige og langsiktige effektene av covid-19?

Avslutning:

30. Er det noe annet jeg ikke har spurt om, som jeg burde ha spurt om?
31. Er det noen andre jeg burde snakke med?

Vedlegg 7: Utdrag fra Standardvilkår for coworking

Utdraget er hentet fra Standardvilkår for coworking s. 4-5, 1.utgave 2019.

Punktet omhandler sikkerhetsstillelse.

A

Kunden stiller selvskyldnergaranti fra finansinstitusjon som driver virksomhet i Norge etter konsesjon gitt av norske myndigheter, eller annen av Leverandøren godkjent garanti, for rettidig oppfyllelse av Kundens forpliktelser etter Avtalen.

I forbindelse med leieregulering kan Leverandøren kreve garantien regulert forholdsmessig. Garantien skal være gyldig, og uoppsigelig fra Kunden og garantists side, i Avtaleperioden samt tre måneder etter fraflytting. Garantien skal være underlagt norsk rett. Lokalenes verneting vedtas i alle tvister som gjelder garantien.

B

Kunden innbetaler depositum som settes på sperret konto i Kundens navn i samme bank som Vederlaget betales til. Depositumet skal være sikkerhet for rettidig oppfyllelse av Kundens forpliktelser etter Avtalen. I forbindelse med regulering av Vederlaget kan Leverandøren kreve depositumet regulert forholdsmessig. Opptjente renter på kontoen kan Kunden kreve utbetalt fra banken.

Dersom Leverandøren krever dekning fra depositumskontoen på grunn av Kundens mislighold, skal banken varsle Kunden om kravet og opplyse om at beløpet vil bli utbetalt til Leverandøren hvis Leietaker ikke innen fem uker etter at varselet er sendt, dokumenterer å ha reist søksmål om kravet. Varselet skal sendes Kundens oppgitte adresse eller til en eventuell oppgitt elektronisk postkasse. Mottar ikke banken slik dokumentasjon innen fristen, og Leverandøren ikke har trukket kravet tilbake, skal banken med frigjørende virkning utbetale beløpet til Leverandøren.

Dersom Kunden har reist søksmål, kan banken med frigjørende virkning bare utbetale beløpet til Leverandøren etter Kundens skriftlige samtykke, rettskraftig dom eller annen avgjørelse som har virkning som rettskraftig dom.

Dersom Kunden etter opphør av Avtalen krever utbetaling av depositum utover opptjente renter, skal banken varsle Leverandøren skriftlig om kravet og opplyse om at depositumet, inklusive opptjente renter, vil utbetales til Kunden hvis Leverandøren ikke innen fem uker etter at varselet er sendt, dokumenterer å ha reist søksmål mot Kunden med krav i henhold til Avtalen. Banken kan bruke sist kjente adresse eller elektronisk postkasse til varselet. Mottar ikke banken slik dokumentasjon innen fristen og Kunden ikke har trukket sitt krav tilbake, skal banken med frigjørende virkning utbetale beløpet til Kunden.

C

Kunden skal ikke stille sikkerhet.

Mislighold av bestemmelsen i dette punkt anses som vesentlig mislighold som gir Leverandøren hevingsrett, dersom Kunden ikke etter skriftlig varsel fra Leverandøren har sørget for å bringe forholdet i orden innen 14 dager.



Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway