



Norges miljø- og  
biovitenskapelige  
universitet

**Masteroppgave 2020    30 stp**

Fakultetet for landskap og samfunn

# **Tre perspektiver på Coworking**

Coworking through three different perspectives

Hans Jørgen Hansen & William Thorenfeldt

Master i Eiendomsutvikling

## Forord

Denne masteroppgaven er på 30 studiepoeng og er en avsluttende oppgave i Eiendomsutvikling ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU). Denne mastergradsavhandlingen har blitt skrevet i perioden 1. Januar til 15. juni 2020. Studieprogrammet «Master i Eiendomsutvikling» har vært en bredt studie som har tatt for seg eiendomsutvikling fra A til Å, men med hovedfokus på eiendomsutvikling i tidlig fase.

I denne mastergradsavhandlingen har vi valgt å skrive om kontorkonseptet coworking. Vi er i den oppfatning at coworking kan bidra til god by- og eiendomsutvikling ved at konseptet innehar arealeffektive- og bærekraftig løsninger, hvilket vil være en avgjørende faktorer i fremtidens kompakte by. Coworking har vært et utfordrende tema å skrive om. Dette som et resultat av at kontorkonseptet er i kontinuerlig utvikling. Vi har gjennom denne mastergradsavhandlingen fått støtte og bidrag fra flere aktører og ønsker i den anledning å takke alle bidragsyttere. En spesiell takk til Knut Boge, veileder og førsteamanuensis ved fakultet for landskap og samfunn ved NMBU. Han har vært til enorm hjelp gjennom denne mastergradsavhandlingen. Han har bidratt med konstruktiv kritikk, tett oppfølging til alle døgnetstider og ikke minst gitt oss spillerom.

Vi ønsker også å takke Braathen eiendom, Pecunia, Høegh Eiendom, Heimstaden, Selvaag Eiendom, DNB næringsmegling, UNION Gruppen, Enterspace, Thon Flex, Inwester, Spaces, Wework og 657 Oslo for deling av kunnskap og erfaring som intervjuobjekter i denne studien. I tillegg ønsker vi å takke Sølve Bærug, Mona Ingebrigtsen og Thin Phan for sine bidrag til studien.

Det er verdt å nevne at denne studien ble skrevet gjennom perioden med koronaviruset (COVID-19). Dette har vært problematisk og krevende på flere plan, både for Norges- miljø og biovitenskapelige universitet, intervjuobjekter, familie og andre involverte.

Hans Jørgen Hansen & William Thorenfeldt

Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU)

Oslo, 15. juni 2020

## Sammendrag

I denne masteroppgaven har vi gjennomført en komparativ casestudie der vi har studert coworking fra tre ulike perspektiver: case 1 «*etablerte coworking-aktører*» som leier inn bygg eller deler av et bygg og fremleier til sine mange medlemmer, case 2 «*gårdeiere som drifter coworkingarealer i egen regi*» og case 3 «*gårdeiere som leier ut kontorareal til coworking-aktører*». Formålet med oppgaven er å gi norske gårdeiere en detaljert oversikt over hva coworking er og hva som skal til for å kunne drifte coworkingarealer i egne bygg. Problemstillingen som undersøkes i denne studien er:

*Bør norske gårdeiere drifte kontorkonseptet coworking i egen regi?*

Kontorkonseptet coworking legger til rette for bedre infrastruktur i bygningen og kan følgelig effektivisere både bygg og daglig drift. Konseptet kan tilføre positive synergier i et bygg, men også til områdets nærmeste omgivelser. Studien indikerer at coworking kan øke leienivået i et bygg, dette som et resultat av synergiene coworking bringer med seg. Funnene i studien indikerer at norske gårdeiere bør drifte kontorkonseptet coworking i egen regi, men at det er en risikovurdering som må vurderes ut ifra hvem man er som gårdeier. Dette avhenger av hvilken eiendomsportefølje, konseptforståelse, målgruppe, ressurser og kapabiliteter man har.

Gårdeiere må først og fremst inneha en forståelse av hva coworking er for å kunne tilby konseptet i ordets rette forstand og levere produktet markedet etterspør. For det andre vil gårdeiere med sentralisert og sentrumsnær eiendomsportefølje ha større forutsetninger for å lykkes med coworking. Den tredje forutsetningen er at man innehar viktige materielle og immaterielle ressurser spesielt knyttet facility management og håndteringen av service- og arealforvaltningen. Som det fremgår av studien er det flere individuelle hensyn og interessante funn som avgjør hvorvidt norske gårdeiere bør drifte kontorkonseptet coworking i egen regi.

**Nøkkelord:** *Coworking-aktører, gårdeiere, coworking space, ressurser, strategi, FDV/facility management, eiendoms- og konseptutvikling.*

## Abstract

In our master's thesis we've conducted a comparative case study where we studied 'coworking' through three different perspectives. These three studies comprise: "*Well established coworking operators*" (Case 1) who rent property in order to sublease it to its members, "*Landlords who operate coworking spaces through self-management*" (Case 2) and "*Landlords who rent out office spaces to coworking operators*" (Case 3). The main purpose of the case study is to provide Norwegian landlords a detailed overview of what coworking entails, as well as how they efficiently can operate coworking spaces through their own property. The main issue we're researching throughout the study is:

*Should Norwegian landlords operate the concept of 'coworking' independently?*

The office concept 'coworking', contributes towards improved property infrastructure, greater construction, more efficient day-to-day operations, and adds positive synergies to a property and its closest surroundings. The study indicates an improved level of rental's income as a result of the synergies coworking drags along. Discoveries made in our study argues for a case where Norwegian landlords should operate coworking under their own control, as long as a proper risk assessment surrounding the property owner is taken into account. The risk assessment factors include ones property-portfolio, the conceptual understanding, the target group, the resources and capabilities.

Firstly, landlords need to understand what coworking entails in order to offer the principle based on its proper values, as well as deliver the right product the current market demands. Secondly, landlords with a centralised and urbanised property-portfolio, have greater preconditions in terms of succeeding with coworking. Thirdly, landlords need both tangible and intangible resources related to facility management as well as the ability to handle service- and land management properly. The way our study portrays these issues, we've made discoveries determining how Norwegian landlords should operate the office concept 'coworking' under their own control, in order to maximise profit.

**Keywords:** *coworking, landlord, coworking space, resources, strategy, facility management, real estate- and concept development.*

# Innholdsfortegnelse

<b>Forord.....</b>	<b>i</b>
<b>Sammendrag.....</b>	<b>ii</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>iii</b>
<b>Innholdsfortegnelse .....</b>	<b>iv</b>
<b>Sentrale begreper .....</b>	<b>vii</b>
<b>Figurliste .....</b>	<b>viii</b>
<b>Tabelliste .....</b>	<b>viii</b>
<b>1.0 Introduksjon .....</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrunn for tema Coworking .....	1
1.2 Introduksjon av eiendomssystemet.....	6
1.3 Problemstilling.....	10
1.4 Oppgavens oppbygging .....	13
<b>2.0 Teoretisk rammeverk.....</b>	<b>14</b>
2.1 Coworking.....	14
2.2 Eiendoms- og konseptutvikling .....	21
2.3 Strategi .....	26
2.4 Facility management.....	32
<b>3.0 Forskningsspørsmål .....</b>	<b>39</b>
<b>4.0 Metode .....</b>	<b>40</b>
4.1 Introduksjon .....	40
4.2 Analyse av tidligere forskning.....	40
4.3 Forskningsdesign .....	41
4.4 Valg av undersøkelseseenheter og intervjuobjekter .....	42
4.5 Datainnsamling .....	45

4.6 Analyse .....	47
4.7 Kvalitet.....	47
4.8 Etiske vurderinger.....	48
4.9 Covid-19 påvirkning på oppgaven.....	49
<b>5.0 Analyse .....</b>	<b>50</b>
5.1 Case 1: Etablerte coworking-aktører .....	52
5.1.1 Coworking .....	53
5.1.2 Eiendoms- og konseptutvikling.....	57
5.1.3 Strategi .....	61
5.1.4 Facility Management.....	66
5.2 Case 2: Gårdeiere som drifter coworkingarealer i egen regi .....	70
5.2.1 Coworking .....	71
5.2.2 Eiendoms- og konseptutvikling.....	73
5.2.3 Strategi .....	76
5.2.4 Facility Management.....	82
5.3 Case 3: Gårdeiere som leier ut til coworking-aktører.....	85
5.3.1 Coworking .....	86
5.3.2 Eiendoms- og konseptutvikling.....	87
5.3.3 Strategi .....	89
5.3.4 Facility Management.....	93
<b>6.0 Oppsummering og konklusjon.....</b>	<b>95</b>
6.1 Svar på forskningsspørsmål .....	96
6.2 Svar på problemstilling.....	109
6.3 Denne studiens faglige bidrag.....	111
6.4 Begrensninger ved studien.....	112
6.5 Covid-19 påvirkning hos informantene .....	113
6.6 Forslag til fremtidig forskning .....	114
<b>8. Litteraturliste.....</b>	<b>116</b>
<b>Vedlegg .....</b>	<b>125</b>
Vedlegg 1: Litteratursøk i databasen Google Scholar .....	125
Vedlegg 2: Informasjonsskriv + Samtykkeerklæring .....	126
Vedlegg 3: Godkjenning fra NSD.....	129

Vedlegg 4: Intervjuguide etablerte coworking-aktører.....	130
Vedlegg 5: Intervjuguide gårdeiere som drifter coworkingarealer i egen regi.....	132
Vedlegg 6: Intervjuguide gårdeiere som leier ut til coworking-aktører .....	134

## Sentrale begreper

Begrep	Forklaring
Belegg	Er hvor mye av kontorarealene som er utleid (oppgis i prosent)
Etablerte coworking-aktører (CW-aktører)	Bedrifter som leier inn hele eller deler av et bygg for så å fremleie arealene under kontorkonseptet coworking til sine medlemmer (sluttbrukerne av bygningen)
Coworkingarealer	Kontorarealer som leies ut til bedrifter som fremleier arealene som coworkingarealer
FDV	Forvaltning, drift, vedlikehold
FDVU	Forvaltning, drift, vedlikehold og utvikling
FDVU+S	Forvaltning, drift, vedlikehold, utvikling og service
FM	Facility management
Gårdeier som drifter coworkingarealer i egen regi	Gårdeier som på egenhånd har valgt å drive coworking uten å involvere eller inngå et samarbeid med en coworking-aktør
Gårdeier som leier ut til coworking-aktører	Gårdeier som kun har valgt å leie ut kontorareal til coworking-aktører
Gårdeiere	Grunneier av eiendommen. I denne studien er gårdeier privatpersoner og/eller firmaer
Medlemmer	Leietakerne til bedrifter som tilbyr coworkingarealer dvs. sluttbrukerne av bygningen
Proptech	Eiendomsteknologi (teknologi spesielt rettet mot eiendomsbransjen)
Tradisjonelle leietakere	Leietakere som ikke fremleier sine arealer dvs. ikke er en tredjepart i et leieforhold



## Figurliste

<b>Figur 1:</b> Antall coworkingarealer på verdensbasis.....	2
<b>Figur 2:</b> Sammenhengen mellom belegg, lønnsomhet og antall år sentrene har vært åpne, samt utviklingen av fleksible kontorplasser .....	3
<b>Figur 3:</b> Gårdeiernes egne konsepter som andel av det totale coworking markedet i Norge .....	4
<b>Figur 4:</b> Eiendomssysstemet.....	6
<b>Figur 5:</b> 4Q modellen .....	9
<b>Figur 6:</b> De tre perspektivene i denne studien med fire tilhørende temaer/teorier. ....	11
<b>Figur 7:</b> Viktigste egenskaper ved lokaler .....	24
<b>Figur 8:</b> Illustrasjon av ulike leietakersammensetninger .....	26
<b>Figur 9:</b> Strategiske ressurser .....	28
<b>Figur 10:</b> Koblingene mellom ressurser, kapabiliteter og konkurransefortrinn.....	29
<b>Figur 11:</b> FDVU S / FM som støtteaktiviteter for en kjernevirksomhet.....	32
<b>Figur 12:</b> Hovedområder og oppgaver under bygg og eiendomsforvaltning/FM.....	33
<b>Figur 13:</b> Rollene som eier, forvalter og bruker.....	34
<b>Figur 14:</b> Beregning av livssyklus kostnader for et bygg .....	38
<b>Figur 15:</b> De tre casene, informantene og temaene i intervjuene.....	43
<b>Figur 16:</b> De tre casene, informantene og temaene i intervjuene.....	50
<b>Figur 17:</b> Illustrer hvilke konsepter de «etablerte coworking-aktørene» omtalte seg som .....	53
<b>Figur 18:</b> Illustrer hvilke konsepter «gårdeiere som drifter coworkingarealer i egen regi» omtale seg som. ....	71
<b>Figur 19:</b> Viser gårdeiers relasjon til sluttbrukeren av bygningen.....	78
<b>Figur 20:</b> De tre casene, informantene og temaene i intervjuene.....	95
<b>Figur 21:</b> Kontorkonseptene samtlige informanter uttalte seg som .....	96
<b>Figur 22:</b> Samtlige informanternes rangering av de seks viktigste faktorene ved etablering av coworkingarealer i Norge. ....	99
<b>Figur 23:</b> De tre casenes mulighetsrom for leiepriser og fortjeneste .....	100
<b>Figur 24:</b> Rollene som eier, forvalter og bruker.....	107

## Tabelliste

<b>Tabell 1:</b> Some definitions of the coworking space .....	16
<b>Tabell 2:</b> Types of 'collaborative community workspaces.. ....	19
<b>Tabell 3:</b> Fordelene og ulempene ved outsourcing. ....	36
<b>Tabell 4:</b> Viser nøkkelopplysninger om intervjuobjektene i case 1 «Etablerte coworking-aktører».....	52
<b>Tabell 5:</b> Forklarer hvordan «de etablerte coworking-aktørene» vektla faktorene på en skala 1-6.....	58
<b>Tabell 6:</b> Viser nøkkelopplysninger om intervjuobjektene i case 2. «Gårdeiere som drifter coworkingarealer i egen regi» .....	70
<b>Tabell 7:</b> Forklarer hvordan «gårdeiere som drifter coworkingarealer i egen regi» vektla faktorene på en skala 1-6 ..	74
<b>Tabell 8:</b> Viser nøkkelopplysninger om intervjuobjektene i case 3. «Gårdeiere som driver utleie til coworking-aktører» .....	85
<b>Tabell 9:</b> Forklarer hvordan «gårdeiere som leier ut til coworking-aktører» vekla faktorene på en skala fra 1-6 .....	87

# 1.0 Introduksjon

## 1.1 Bakgrunn for tema coworking

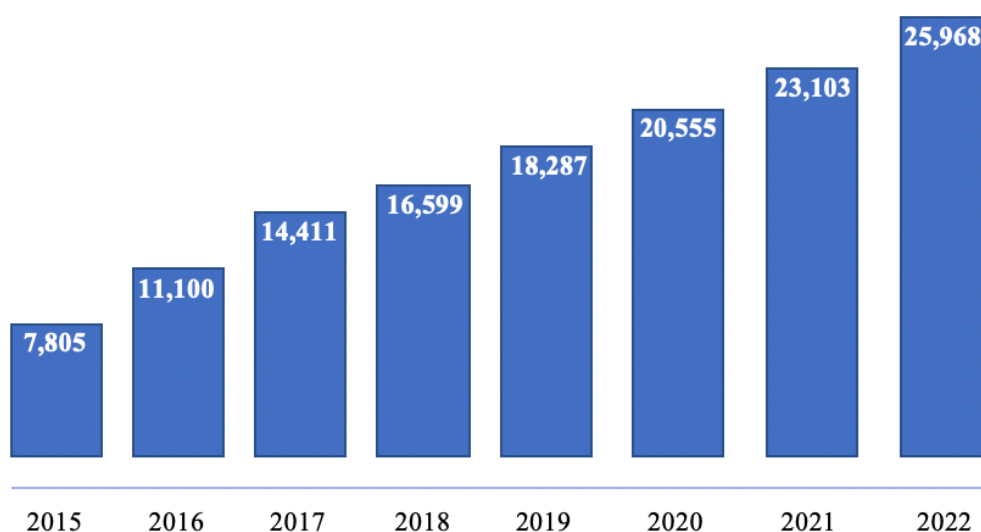
Eiendomsmarkedet har gått gjennom et paradigmeskifte i måten å bruke kontorarealer (Green, 2014, s. 58). Bransjen har ikke bare blitt preget og utfordret til omstilling gjennom proptech, delingsøkonomi, kompakt-, grønn- og bærekraftig byutvikling, men også internasjonale konsepter som gaining by sharing, coworking og det faktum at mange flere har inntatt eiendomsbransjen. Det stilles i dag langt større krav til gårdeiere. Bygg skal ha miljøsertifisering (BREEAM), carpool, større fellesarealer, fleksible løsninger. Det er ikke lenger kun beliggenhet, beliggenhet, beliggenhet, men kombinasjonen av en rekke forhold som i dag definerer god by- og eiendomsutvikling.

Vi sitter i dag 40 % mer arealeffektivt enn vi gjorde for ca. 20 år siden (Cushman og Wakefield, 2018). Ny teknologi, delingsøkonomi, kompakt- og bærekraftigbyutvikling, i kombinasjon med en ny generasjon har i dag resultert i et endret kontorbehov (Cushman and Wakefield, 2018). Dette har åpnet for alternative kontorkonsepter slik som coworking. Coworking kan forstås som fleksible kontorlokaler med et bredt servicetilbud bestående av en fysisk- og sosial side, hvor konseptets målgruppe primært er kreative bedrifter, gründerbedrifter og frilansere. Konseptet bygger på sosialt fellesskap, interaksjon mellom medlemmer og kunnskapsutveksling. Dette utgjør blant annet konseptets sosiale side. Den fysiske siden handler om kontorarealenes fysiske utforming, herunder planløsning og design. Kontorarealenes planløsning og design stimulerer til interaksjon og felleskap mellom medlemmene. Vi ser at mens eiendom alltid har handlet om beliggenhet, beliggenhet, beliggenhet (Kristoffersen og Røsnes, 2018) så har næringseiendom de siste årene i stor grad også vært preget av fleksibilitet (i bygg), fleksibilitet (i kontrakter), fleksibilitet (i arbeidsdag) (A. Aure, personlig kommunikasjon, 3.mars 2020).

*Changes in technology, space needs, and attitudes towards the traditional work environment have combined to create a new paradigm in office space usage—coworking (Green, 2014. s 58).*

## Markedet for coworking

Coworking har globalt sett hatt en enorm vekst de siste fem årene og prognosene tilsier at veksten vil vedvare. Bare de siste fem årene har antall coworking-space, heretter omtalt som coworkingarealer, økt med ca. 134 %. Med andre ord har antall coworkingarealer mer enn doblet seg i perioden 2015 til 2019. I dag er det anslått å være ca. 20 555 coworkingarealer på verdensbasis. Basert på gjennomsnittlig vekst i perioden 2018 og 2019 tilsier prognosene at i løpet av de to neste årene vil antall coworkingarealer øke med ca. 26 % til hele 5413 nye coworkingarealer i 2022. Coworking vil i 2022 ha ca. 5 millioner medlemmer over hele verden (Elam, 2017).



Figur 1: Antall coworkingarealer på verdensbasis. Tilpasset fra Hobson (2019).

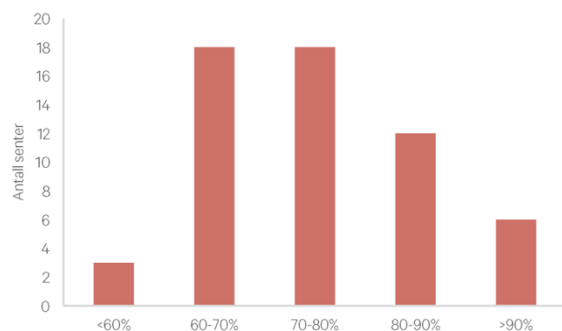
Leiemarkedet for kontor er i en endring. Dette støttes av to ulike rapporter skrevet av Colliers International:

*«Office leasing and tenancy dynamics are changing a space. Though coworking and flexible workspace still represents a relatively modest share of overall office occupancy, its footprint is rising and expanding rapidly» (Colliers, 2019a, s. 2)*

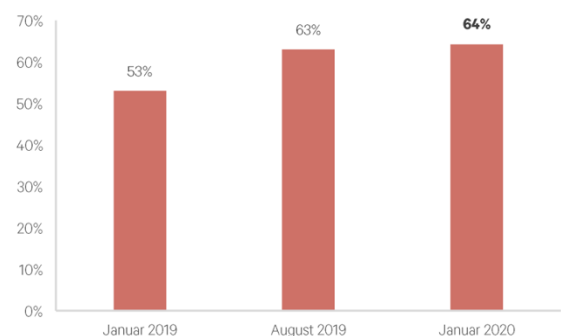
*«The shift towards viewing space as a service, and not just a commodity is probably going to be the biggest driver of the growth in demand for flexible workplace going forwards. Customer centricity is at the heart of this, and is likely to see flexible workplace options rise to around 10% of all office space in major European cities in the years ahead, from around 1,5% (on average) as of the end 2018» (Colliers, 2019b)*

Det fremvoksende konseptet har også inntatt Norge i rekordfart. Sommeren 2012 gikk Oslo fra null til fire coworkingarealer. Antallet hadde mer enn tredoblet seg i 2016 (Tin Phan, 2016). Coworking er et godt eksempel på vellykket konseptutvikling som i dag utgjør ca. 135 000 m<sup>2</sup> fordelt på 90 sentre i Stor-Oslo (Aure, 2020, s. 2-3). Dette tilsvarer 13 500 arbeidsplasser, hvorav ca. 5 000 plasser foreløpig utgjør kontorledighet (37 %). Belegget må derfor øke for å kunne sikre økonomisk bærekraft (Aure, 2020, s. 2-3).

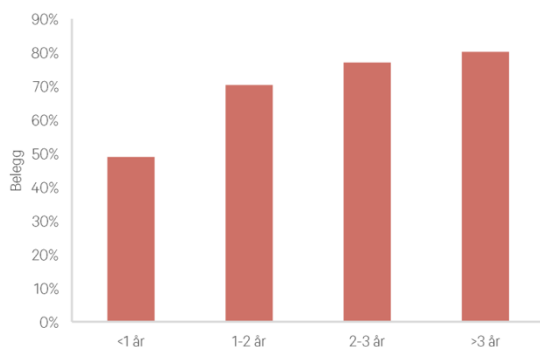
**Hvor høyt belegg må sentrene ha for å oppnå lønnsomhet?**



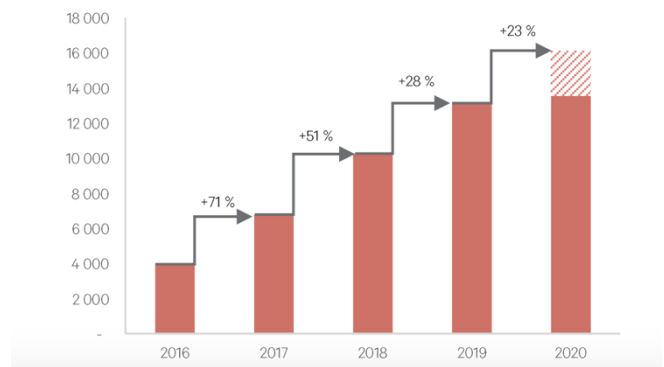
**Belegget er omtrent uendret i løpet av siste halvår**



**En sterk sammenheng mellom belegg og antall år siden sentrene åpnet**



**Antall fleksible kontorarbeidsplasser**

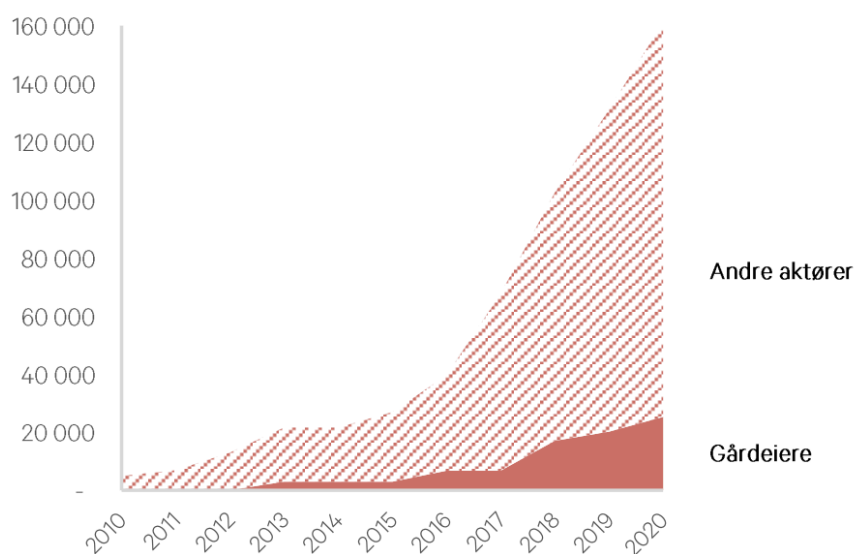


*Figur 2: Sammenhengen mellom belegg, lønnsomhet og antall år sentrene har vært åpne, samt utviklingen av fleksible kontorplasser (Aure, 2020)*

En undersøkelse gjennomført av UNION, hvor 41 coworking-aktører (CW-aktører) i Oslo deltok, kom det frem at majoriteten driver lønnsomt når belegget ligger mellom 60-80 %. Noen krever mindre, men flere opplever å måtte ha enda høyere belegg for å kunne oppnå lønnsomhet (Aure, 2020). I henhold til undersøkelsen går majoriteten av informanter i «break even» når de har et gjennomsnittlig belegg på ca. 75 %. Dette underbygges av undersøkelser gjennomført av Ramcilovic (2019) i DNB Næringseiendom. Pr. januar 2020 var gjennomsnittlig belegg ca. 64 % blant de 41 aktørene, hvilket tilsier at foreløpig er det mange av CW-aktørene som enda ikke har økonomisk bærekraftige modeller. Aktørene påpeker at prioriteten er å øke belegget. Samtidig viser undersøkelsen at det er en sterk korrelasjon mellom hvor mange år CW-aktørene

har drevet og hvor høyt belegg de har. Det er allerede signert flere avtaler, tilsvarende en vekst på 23 %, i 2020. Tilbudssiden øker, så dersom belegget skal opprettholde dagens nivåer må etterspørselen øke.

Flere CW-aktører og eiendomsselskaper imøtekommer trenden for kontorkonseptet coworking for å kunne tilby en ny form for kontorarealer og imøtekomme ett nytt behov i markedet. Som et resultat av at mange bedrifter har valgt å etablere såkalte “coworking-sentre” er konseptet i kontinuerlig endring og utvikles i en enorm hastighet, hvilket har medført at konseptet over tid har fått en vid betydning (Spinuzzi, 2012). Store og små CW-aktører har de siste årene inntatt markedet. Disse har opparbeidet seg kunnskap og forståelse av konseptet og derav evnet å imøtekomme etterspørselssiden i markedet, samt bygge en portefølje bestående av flere medlemmer. Dette har dannet CW-aktørene sitt grunnlag for å innhente data og kartlegge de faktorene som kreves for å lykkes i konseptet.



Figur 3: Gårdeiernes egne konsepter som andel av det totale coworking markedet i Norge (Aure, 2020).

Green (2014, s. 58) påpeker imidlertid at gårdeiere generelt har vært senere ute enn CW-aktørene med å ta del i nyere kontorkonsepter. Flere fleksible og omstillingsdyktige gårdeiere har de siste årene sett potensialet og evnet å imøtekomme etterspørselssiden ved at de ikke lenger kun leier ut kontorarealer, men enten drifter coworkingarealer i egen regi eller i samarbeid med etablerte CW-aktører. Gårdeiere sin andel av coworking markedet i Norge utgjør i dag ca. 17 % målt i antall kvadratmeter (Aure, 2020).

Kontorkonseptet coworking absorberer arealer både på gateplan, men også over flere etasjer. På denne måten kan arealer som for enkelte gårdeiere virker ineffektive fylles opp, ettersom eksisterende bygningsmasse kan til forskjell fra tradisjonelle kontorarealer egne seg for coworking. Konseptet er bærekraftig fordi det er tilpasningsdyktig, arealeffektivt og ikke nødvendigvis krever nybygg. Fleksibilitet i kontrakter, men også i bygningsmassen gir spillerom for leietakeren og derav eiers verdiskapning.

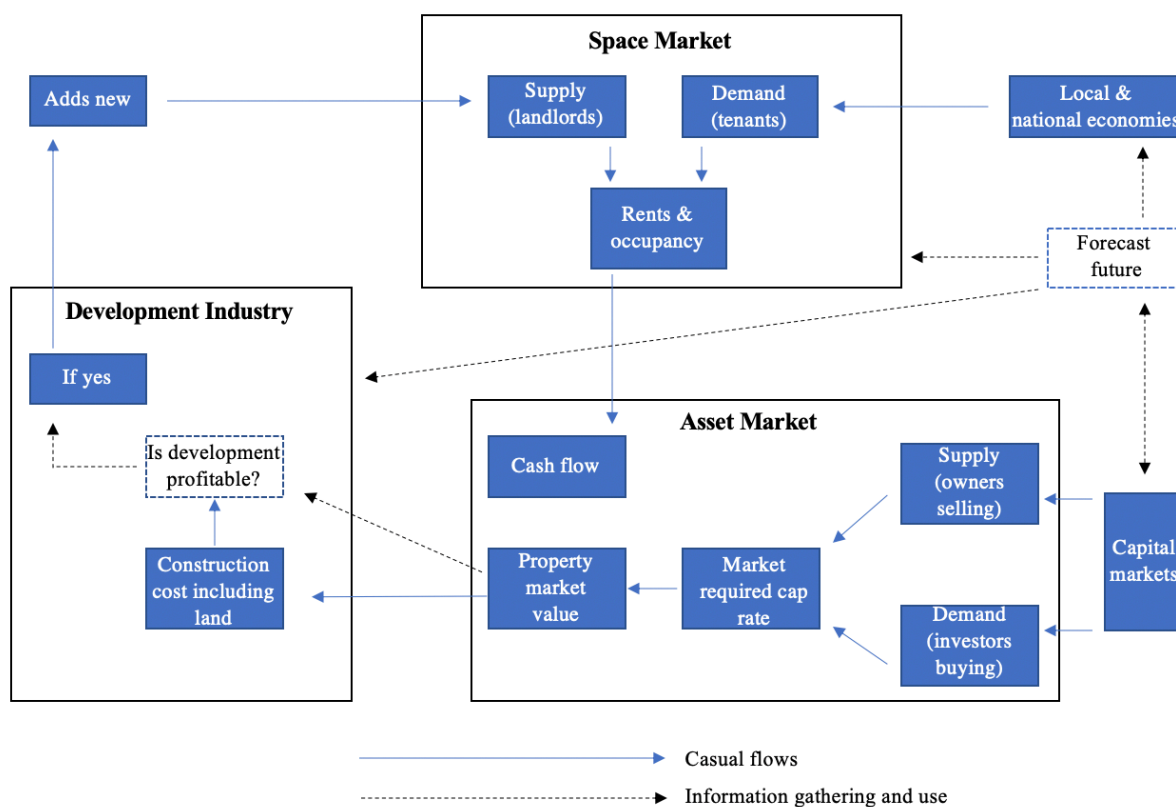
Kapital skrev i 2017 en artikkel om coworkingarealer og konseptet sin betydning for næringseiendom. Her påpekes skille som nå har oppstått mellom å eie og drifte i eiendomsbransjen. *«Det blir ytterligere oppdeling av verdikjeden innen næringseiendom, på kontorlokaler. Skillet mellom om eie og drive har du ikke sett så tydelig før i denne bransjen. Men det skjer nå»* (Kapital, 2017). Videre ble det i en coworking-undersøkelse, gjennomført av DNB næringsmegling 1. halvår 2019, skrevet følgende *«Leietakere vil kreve mer av gårdeierne. Snart vil alle nybygg ha coworking»* (Ramicilovic, 2019, s. 9).

I takt med endringene i kontormarkedet, har gårdeiere sin rolle som eier og utleier endret seg. Et tydelig skille mellom det å eie og drifte har oppstått i kontormarkedet. Dette har også fått konsekvenser for eiendomsutviklingsmarkedet i form av at tilførselen av nytt areal må imøtekomme de behov som markedet etterspør. Dette er får å sikre leiekontrakter, herunder kontantstrøm.

Markedet har i større grad enn tidligere endret seg fra et tilbudsdrivet- til et etterspørselsdrivet kontormarked, med fokus på hva brukere (leietakere) etterspør i bygninger (Hartog m.fl. s. 412, 2018). Gårdeiere sin evne til å forstå og tilpasse seg etterspørselssiden har dermed blitt en viktig faktor i et dynamisk kontormarked (Selbyg, 2019). Kontormarkedet handler ikke lenger kun om de fysiske arealene, men om å tilby kontor som service for leietakerne. *«Økende fokus på fleksibilitet, forbedret servicetilbud og servicetjenester gjør facility management til en naturlig match for coworking»* (Blom, 2019). Utviklere og eiere har i større grad enn tidligere blitt tvunget til å tenke på brukersentrert design, som vil si hva brukere verdsetter i bygningen. Eiendomsutviklere og gårdeiere har derfor i større grad prøvd å tilby kontorarealer som er særegne gjennom høykvalitets- og verdsatte aspekter hos brukerne (Hartog m.fl. s. 412, 2018).

## 1.2 Introduksjon av eiendomssystemet

Markedet for næringsseiendom er fremstilt av Geltner (2014, s. 27) som et eiendomssystem bestående av leiemarkedet (space market), eiermarkedet (asset market) og eiendomsutviklings markedet (development industry). De tre ovennevnte markedene er gjensidig avhengig av og påvirker hverandre. Undersøkelsene i denne studien som omhandler konseptet coworking, tar primært for seg leiemarkedet (space market) og eiermarkedet (asset market). Markedet for eiendomsutvikling (development industry) er derfor ikke vektlagt i like stor grad, men må likevel nevnes da de tre markedene avhenger av hverandre. Det vil være hensiktsmessig å forstå hele systemet for å underbygge eventuelle funn i analysen.



Figur 4: Eiendomssystemet. Tilpasset fra Geltner (2014, s. 27).

## Leiemarkedet

Helt øverst i figuren finner vi leiemarkedet (space market). Leiemarkedet består av en tilbuds- og etterspørselsside, herunder utleier (gårdeier) og leietaker (f.eks. coworking-aktører). Det er forholdet mellom tilbud og etterspørsel som danner grunnlaget for leiepris og ledighet (utleiegrad). Etterspørselen påvirkes igjen av lokal og nasjonal økonomi, samtidig som leietakers forventninger og framtidsutsikter er sentrale parametere med innvirkning på leiemarkedet (Geltner, 2014, s. 26). Kontrakten som inngås mellom partene, sikrer utleier kontantstrøm og leietaker bruksrett innenfor kontraktens løpetid.

Tilbuds- og etterspørselssiden påvirker hverandre, på den måten går tilbud og etterspørsel hånd i hånd. Når etterspørselen øker, vil også tilførsel av nytt areal på sikt øke for å imøtekomme etterspørselen. Skjæringspunktet mellom etterspørsel og tilbud kaller vi derfor markedslikevekt (markedsbalanse). Når markedet er i ubalanse får vi et etterspørselsoverskudd med sannsynlighet for økning av leieprisene, derav eiendomsprisene, motsatt ved tilbudsoverskudd. Ved et tilbudsoverskudd vil markedet normalt ikke klare å absorbere tilførselen av nytt areal, hvilket kan resultere i et fall i leieprisene og en reduksjon i investerings- og byggeaktiviteten (Leikvam og Olsson, 2014, s. 42). Tilbudssiden vil derfor over tid tilpasse seg etterspørselen, men ettersom bygg- eiendom og anleggsbransjen (BEA) kjennetegnes av langsiktige og tidkrevende prosesser, vil dette skje over en lengre tidsperiode.

Det har som tidligere nevnt blitt et tydeligere skille mellom det å eie og drive eiendom. Mens tradisjonell utleie av kontorarealer som regel er utleie til en bedrift, så har utleie til en CW-aktør en noe annen tilnærming. CW-aktørene er bedrifter som leier kontorarealer for så å fremleie arealene videre som coworkingarealer. Disse CW-aktørene leier ofte ut til flere bedrifter og individer, ofte omtalt som medlemmer. Dette har igjen påvirket leiemarkedet, bestående av gårdeiere og leietakere. Enkelte bedrifter har utviklet ulike konsepter for coworking og retter seg inn mot forskjellige målgrupper. Disse bedriftene har skapt et ledd mellom utleier (gårdeier) og sluttbrukerne av kontorarealene (medlemmene). Dette påvirker igjen leieprisen og ledigheten i leiemarkedet. Konseptet coworking har dermed synliggjort og skapt ett ytterligere ledd i eiendomssystemet mellom utleier (gårdeiere) og sluttbrukerne av bygningen (coworking-medlemmene).



### Eiermarkedet

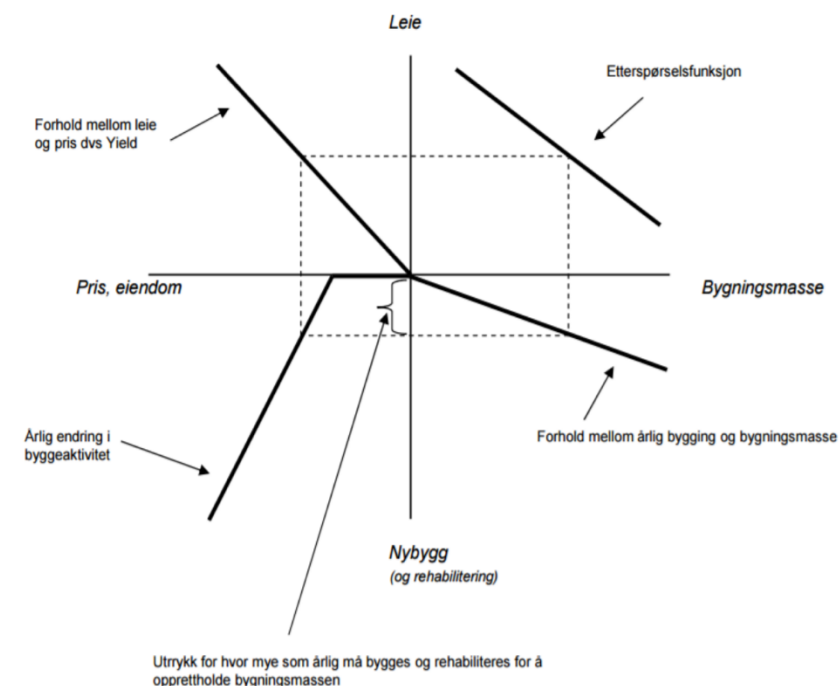
Nederst til høyre i figur 4 finner vi eiermarkedet (asset market). Eiermarkedet består i likhet med leiemarkedet av tilbud (supply) og etterspørsel (demand). Tilbudssiden utgjør eiere som ønsker å selge eiendom, og etterspørselssiden består av investorer som ønsker å kjøpe eiendom. Hvorvidt en eier ønsker å selge og en investor ønsker å kjøpe avhenger av en rekke parametere. Det kan blant annet være økonomiske konjunkturer, sysselsettingsvekst, strategi, portefølje og diversifisering eller ressurser og kapabiliteter. De ulike parameterne danner grunnlaget for en tilbud- og etterspørselsside. Investor vil med grunnlag i tilbud og etterspørsel sette et krav til avkastning (avkastningskrav) for å måle lønnsomheten av investeringen. Med andre ord reflekterer avkastningskravet investor sin risikovillighet. «*Man kjøper en kontantstrøm når man kjøper en næringseiendom*» (S. Bærug, personlig kommunikasjon, 08.mai.2020). Kontantstrømmen til eiendommen, i kombinasjon med investors avkastningskrav, danner grunnlaget for markedsverdien for eiendommen. Kontantstrømmen påvirkes igjen av leieprisen og ledigheten (utleiegraden) i leiemarkedet. Det foreligger derfor en korrelasjon mellom leie- og eiermarkedet (Geltner, 2014, s. 27).

Bedrifter som leier kontorarealer for så å fremleie arealene som coworkingarealer inngår ofte lange kontrakter med gårdeier for så å selge korte kontrakter til sine medlemmer. Lange kontrakter i eiendomssammenheng er synonymt med forutsigbarhet og stabil kontantstrøm. Dette reduserer risikoen og kan øke eiendommens markedsverdi. For eiere (supply) og kjøpere (demand) vil dermed coworking som kontorkonsept ha potensialet til å være svært attraktivt, både for eiendomsbesitter som ønsker å selge eiendom, men også for kjøpere som ønsker en forutsigbar kontantstrøm.

### Eiendomsutvikling markedet

Nederst til venstre i figur 4 finner vi eiendomsutviklings markedet (development industry). Modellen illustrer at utvikling er lønnsomt dersom bygg- og tomtekostnaden ikke overstiger eiendomsverdiene. Dersom investors krav til avkastning gir en positiv nåverdi på den gitte kontantstrømmen, bør det bygges. Dette under forutsetning om at investor har en forventning om at markedet absorberer tilførselen og at etterspørselen er til stede. På denne måten skaper utviklingsindustrien en balanse mellom tilbud og etterspørsel i leiemarkedet.

En investor vil som regel avveie hvilken aktivaklasse i kapitalmarkedet som gir høyest avkastning, enten det er eiendom, obligasjoner eller aksjer. Aksjer og obligasjoner gir gjerne avkastning gjennom utbytte og renter, mens eiendom gir avkastning i form av leieinntekter og underliggende verdistigning. Fordelene ved eiendom er at investeringen verner om verdiene på en mer sikker måte. Eiendom gir eierskap, som regel til tomt med tilhørende bygning. I tillegg gir eiendom sikker kontantstrøm innenfor leiekontraktens rammer, sikkerhet mot inflasjon og mulighet for å redusere investeringsporteføljens samlede risiko (Solli, 2018).



Figur 5: 4Q modellen (Geltner, 2014, s. 30; Harald Bøvre, ppt. Presentasjon, 2016)

4Q-modellen er bestående av fire kvadranter og kan forklares som en prosess som beveger seg mot klokken, fra kvadrant 1 (øverst til høyre) og til kvadrant 4 (nederst til høyre). Kvadrant 1 forklarer leiemarkedet, der en økning/reduksjon i etterspørselskurven medfører en økning/reduksjon i leiepris. Dette får igjen utslag i kvadrant 2 (eiermarkedet), ved at eiendomsprisen øker/redukeres. Med andre ord illustrerer modellen forholdet mellom leiepris og eiendomsverdi, også kjent som yield eller direkteavkastning i kvadrant 2. Når eiendomsprisene øker/redukeres, får dette utslag i 3 kvadrant som uttrykker sammenhengen mellom eiendomsprisene og hvor mye arealer som tilføres årlig. Tilbudskurven i kvadranten (knekkpunktet) illustrerer byggekostnaden. I fjerde kvadrat representeres sammenhengen

mellom den årlige tilførselen av areal og den totale bygningsmassen som kan opprettholdes, gitt en viss levetid for byggene.

Både 4Q-modellen og eiendomssystemet illustrerer sammenhengene mellom leiemarkedet, eiermarkedet og eiendomsutviklingsmarkedet. Modellene kan ikke anvendes direkte for den enkelte eiendom, men forklarer sammenhengen mellom markedene over en lengre tidshorisont.

Kort oppsummert kan vi si at eiendomssystemet består av tre markeder som gjensidig påvirker hverandre. Eiendomssystemet fungerer på den måten at en endring i utbygningsvolumet (tilførsel eller reduksjon) påvirker leieprisene (leiemarkedet) gjennom endret tilbud og etterspørsel. Dette har igjen innvirkning på eiendommenes kontantstrøm (eiermarkedet). Kontantstrømmen i kombinasjon med investors avkastningskrav påvirker med andre ord eiendommens markedsverdi, som igjen danner grunnlaget for hvorvidt det er lønnsomt å øke tilførselen gjennom nybygg. Graden av lønnsomhet vil derfor være med på å avgjøre tilførselen av nytt volum. Dette illustreres også godt gjennom 4Q modellen (Figur 5).

Ettersom coworking ofte innebærer lange leiekontrakter med gårdeiere (leiemarkedet) dannes det grunnlag for forutsigbar kontantstrøm (eiermarkedet). Dette kan resultere i høyere markedsverdier ettersom «*man kjøper en kontantstrøm når man kjøper en næringseiendom*». (S. Bærug, personlig kommunikasjon, 08.mai.2020). Markedsverdien danner igjen grunnlaget for hvorvidt det er lønnsomt å øke tilførselen av nybygg. Vi ser dermed hvordan coworking ikke bare skaper et tydeligere skille mellom det å eie og drive eiendom, men også hvordan kontorkonseptet kan ha innvirkning på eiendomssystemet.

### 1.3 Problemstilling

I denne mastergradavhandlingen har vi valgt å se på coworking fra tre ulike perspektiver i Norge. I henhold til tidligere forskning er det gjort lite studier på coworking sett fra en gårdeiers perspektiv (Fiorentino, 2019; Green, 2014; Halvitigala og Zhao, 2014). «*In the planning literature, there is an almost complete lack of studies exploring if and how those spaces interfere with the contemporary processes of urban regeneration and urbanization. Studies conducted from a real estate point of view are also sparse*» (Fiorentino, 2019 s. 1770). Coworking har også blitt undersøkt av analytikere hos UNION og DNB Næringseiendom som begge underbygger at det har blitt gjort få studier knyttet til gårdeiers rolle og deltakelse i

konseptet (A. Aure, personlig kommunikasjon, 3.mars 2020; T. Ramcilovic, personlig kommunikasjon 12.mars 2020)

I dag har flere Norske gårdeiere gått inn og tatt del i konseptet coworking, ikke bare som utleier, men også som drifter eller deleier av konseptet. Et sentralt spørsmål er hvilken rolle gårdeiere i Norge tenker at de har inn under konseptet coworking. Tradisjonelt har gårdeiere leid ut lokaler til CW-aktørene som igjen har fremleiet lokalene til sine medlemmer. Det vil først og fremst være interessant å undersøke elementene bak vurderingene for hvorfor enkelte gårdeiere velger å ta del i konseptet, der andre kun velger å være eier og utleier. For det andre vil det være interessant å få en innsikt i hva de etablerte CW – aktørene tror og mener om gårdeiere som drifter coworkingarealer i egen regi.



Figur 6: De tre perspektivene i denne studien med fire tilhørende temaer/teorier.

Vi har med bakgrunn i tidligere og mangelfull forskning, spesielt fra en gårdeiers perspektiv i Norge, valgt å se på coworking fra tre perspektiver; case 1 «*etablerte coworking-aktører*» som leier inn bygg eller deler av et bygg og fremleier til sine mange medlemmer, case 2 «*gårdeiere som drifter coworkingarealer i egen regi*» og case 3 «*gårdeiere som leier ut til coworking-aktører*». Denne studien vil belyse de tre perspektivene på konseptet med hovedfokus på temaene; coworking, eiendoms- og konseptutvikling, strategi og facility management. Det er utarbeidet åtte ulike forskningsspørsmål som blir presentert i kapittel 3. Disse spørsmålene skal avslutningsvis hjelpe oss med å besvare følgende problemstilling:

### ***Bør norske gårdeiere drifte kontorkonseptet coworking i egen regi?***

Formålet med oppgaven er å gi norske gårdeiere en oversikt over hva coworking er og hva som skal til for å kunne drifte coworkingarealer i egne bygg.

#### Avgrensning

Det er i denne studien foretatt noen avgrensninger som et resultat av at coworking er i kontinuerlig utvikling. Med bakgrunn i manglende forskning, spesielt fra et gårdeiers perspektiv i Norge, har vi valgt å fokusere oppgaven på de fire overnevnte temaene. Vi har bevisst valgt å ikke undersøke forretningsmodeller eller kontrakter på detaljnivå, ettersom dette ofte holdes skjult og ikke minst er en egen studie i seg selv. Det ble likevel stilt overordnede spørsmål til intervjuobjektene for å kartlegge hvorvidt det var store forskjeller mellom kontraktene og forretningsmodellen i bransjen. Formålet var at det i fremtiden kan forskes mer detaljert på disse forskjellene som del av en casestudie. Denne studien danner utgangspunkt for mer detaljerte studier på de fire ulike temaene ved coworking i Norge, herunder coworking, eiendoms- og konseptutvikling, strategi og facility management, spesielt tilknyttet de tre perspektivene i denne studien.

## 1.4 Oppgavens oppbygging

Kapittel 1 (Innledning) presenterer bakgrunnen for tema, eiendomsmarkedet som system, aktualisering og problemstilling, avgrensning samt oppgavens oppbygning.

Kapittel 2 (Teori) presenterer teorien i fire deler; coworking, eiendoms- og konseptutvikling, strategi og facility management. Først forklares coworking, deretter eiendoms- og konseptutvikling etterfulgt av strategi tilknyttet konseptet, for så organisering av facility management.

Kapittel 3 (Forskningsspørsmål) presenterer totalt åtte forskningsspørsmål fordelt på de ovennevnte teoriene; coworking, eiendoms- og konseptutvikling, strategi og facility management. Det er utledet to forskningsspørsmål under hver teoridel som har til formål å bidra til å besvare problemstillingen.

Kapittel 4 (Metode) presenterer metoden i følgende overordnet rekkefølge; introduksjon (4.1), analyse av tidligere forskning (4.2), forskningsdesign (4.3), valg av undersøkelsesenheter og intervjuobjekter (4.4), datainnsamling (4.5), analyse (4.6) og til slutt kvalitet (4.7) og etiske vurderinger (4.8). Alle ovennevnte med tilhørende underpunkter.

Kapittel 5 (Analyse) viser til studiens tre caser, herunder case 1: *etablerte coworking-aktører* (5.1), case 2: *gårdeiere som drifter coworkingarealer i egen regi* (5.2) og case 3: *gårdeier som leier ut til coworking-aktører* (5.3) bli presentert. Under hvert av casene vil informantenes svar analyseres iht. de fire teoridelen i kapittel 2; coworking, eiendoms- og konseptutvikling, strategi og facility management.

Kapittel 6 (Diskusjon og konklusjon) besvarer de åtte forskningsspørsmålene knyttet til de fire teoridelen samlet for de tre casene. Avslutningsvis besvares problemstillingen.

Kapittel 7 (Avslutning) redegjør for studiens bidrag til teori, forskere og eiendomsbransjen. Deretter begrensinger ved studien, samt hvordan COVID-19 har påvirket informantene som har deltatt i studien og avslutningsvis forslag til fremtidig forskning.

## 2.0 Teoretisk rammeverk

Dette kapittelet presenterer teorien i fire deler. Teorien som anvendes i denne studien omhandler coworking, eiendoms- og konseptutvikling, strategi og facility management. Temaene er satt i denne rekkefølgen for å gi leseren en forståelse av kompleksiteten i kontorkonseptet coworking, før vi kan se nærmere på de resterende tre delene. Teorien skal ikke besvare problemstillingen alene, men er et supplement for å underbygge informantenes utsagn og forståelse av konseptet coworking. Formålet er at den empiriske analysen skal kunne underbygge og forankres i teori, hvilket gir studien faglig tyngde og troverdighet.

### 2.1 Coworking

Det tradisjonelle kontormarkedet har en lang historie. De siste tiårene har også deling av kontorer og fasiliteter vært en fremvoksende trend som et alternativ til tradisjonelle kontorer. Dette har medført en utvikling av en rekke nye og lignende kontorkonsepter, men under ulike navn som for eksempel serviced offices, flexible offices, shared space, coworking, business centres m.m. (Fuzi, 2016, s. 4-11; Kojo og Nenonen, 2017). Som et resultat av konseptenes raske utvikling og at forskning tar lang tid å få publisert er det utfordrende å henge med på endringer og forskjeller inn under ovennevnte konsepter (Colliers, 2019b; Ramicilovic, 2019). Dette delkapittelet vil derfor ha hovedfokuset på hva coworking er og hvordan konseptet skiller seg fra lignende kontorkonsepter.

Konseptet coworking har i størst grad blitt diskutert av coworkere (medlemmer) selv, gjennom blogger, konferanser og andre sosiale medier (Merkel, 2015, s. 122). I henhold til Fost (2008) og Leforestier (2009) handler coworking om å tilby ulike fasiliteter og servicetilbud, der medlemmene utveksler kunnskap og knytter sosiale bånd. Sammen skapes det nettverk og felleskap, et community. Dette underbygges av Kwiatkowski og Buczynski (2011, s. 198) som forklarer coworking gjennom fem elementer:

1. Samarbeid – viljen til å samarbeid med andre for å skape felles verdier.
2. Fellesskap (community) – immaterielle fordeler og felles formål.
3. Bærekraft – sammen fokus på å oppveie miljøets fotavtrykk.
4. Åpenhet – kunnskapsutveksling, deling av ideer, informasjon og mennesker.
5. Tilgjengelighet – Fordelen ved å være mangfoldig, økonomisk og fysisk tilgjengelig.

I likhet med Kwiatkowski og Buczynski (2011, s. 198) forklarer Waters-Lynch m.fl. (2016, s. 10) coworking gjennom tre essensielle elementer. For det første kjennetegnes konseptet av gründere, kreative individer og frilansere (målgruppen). Det andre elementet handler om sosial interaksjon og samarbeid. Det siste elementet er kontorarealenes fysiske utforming. Mens Kwiatkowski og Buczynski (2011), Fost (2008) og Leforestier (2009) fokuserer på samarbeid, fellesskap og interaksjon, peker Waters-Lynch m.fl. (2016) i tillegg på konseptets medlemmer (sluttbrukere) og fysiske utforming. Likt med Waters-Lynch m.fl. (2016) peker Fuzi (2016) og DeGuzman og Tang (2011, s. 11) på byggets fysiske utforming som et viktig element nettopp for å skape samarbeid, fellesskap og interaksjon. Coworking kan likevel ikke alene defineres ut ifra konseptets fysiske utforming, men heller av aktivitetene og konseptets sosiale side (Fuzi, 2016, s. 4-43). Det er også flere bedrifter som driver utleie av coworkingarealer, valgt å drive kuratering av medlemmer gjennom adgangskriterier. Dette for å sikre den sammensetningen av medlemmer de mener er riktig for en type bransje, sektor, et miljø eller en målgruppe. Formålet er at likesinnede mennesker eller selskaper samles inn under ett og samme tak. Dette blant annet for å skape gode arbeidsplasser og gi merverdi til medlemskapet ved at likesinnede kan dra nytte av hverandres kunnskap og nettverk (T. Phan, personlig kommunikasjon, 3.mars 2020).

Coworking kan forstås som fleksible kontorlokaler med et bredt servicetilbud bestående av en fysisk- og sosial side, hvorav konseptets målgruppe primært er kreative bedrifter, gründerbedrifter og frilansere. Konseptet bygger på sosialt fellesskap, interaksjon mellom medlemmer og kunnskapsutveksling, som til sammen utgjør konseptets sosiale side. Den fysiske siden handler om kontorarealenes fysiske utforming, herunder planløsning og design. Kontorarealenes planløsning og design stimulerer til interaksjon og fellesskap mellom medlemmene.

Definisjonen av coworking er et omdiskutert tema. Merkel (2015) henviser til studier gjort av Spinuzzi (2012), Moriset (2014) og Fuzi (2014), der alle underbygger påstanden om usikkerhet rundt konseptet og dens definisjon. Ett av funnene Spinuzzi (2012) gjorde i studien når han undersøkte hvordan deltakerne beskrev aspektene ved coworking, herunder hva, hvem og hvorfor coworking, var at det på samtlige punkter var motsetninger mellom deltakerne i studien. Spinuzzi (2012) påpeker at hvis man ser på aktivitetssystemet rundt konseptet coworking kan man lure på om coworking egentlig beskriver et sammenhengende fenomen.



Utover at coworking handlet om samarbeid i nærvær av andre mennesker, var definisjonene langt fra enstemmig (Spinuzzi, 2012, s. 409). Fuzi (2016, s. 22) gjennomførte i 2016 en doktorgrad hvor hun blant annet oppsummerte akademisk litteratur rundt kontorkonseptet coworking og de mange definisjonene. Blant definisjonene har vi bevisst trukket frem definisjoner fra ulike tidsperioder, fra eldst til nyere forskning.

Kilde	Definisjon
Coworking Wiki	Independent professionals and those with workplace flexibility work better together than they do alone.
Neuberg (2005)	The freedom and independence of working for myself along with the structure and community of working with others.
Fost (2008)	Coworking is connected somewhere between the communalism of the 1960s and the whimsy of the dot-com days of the 90s.
Sundsted m.fl (2009)	Coworking combines the best part of an office environment – community, collaboration and access to the right tools – with the benefits of working at home or working for yourself – convenience, flexibility, autonomy. Social movement
Leforestier (2009)	Open source community approach to work.
Kwiatkowski og Buczynski (2011)	A state of mind, a community, and more importantly a revolutionary element of the larger collaborative consumption movement.
Spinuzzi (2012)	New models of distributed work.
Moriset (2014)	Third place between home and work.
Merkel (2015)	Likeminded but lonesome
Dunstan (2015)	Coworking allows you to be a soloist but still play with the orchestra

Tabell 1: Noen definisjoner av coworking. Tilpasset fra Fuzi (2016, s. 4-22).

Definisjonene er mange og ulike, men det samlede budskapet er tydelig. I henhold til Fuzi (2016) definerer Leforestier (2009) coworking som et åpent arbeidsfellesskap (community) i likhet med blant annet Coworking Wiki og Kwiatkowski og Buczynski (2011). Neuberg (2005) og Dunstan (2015) forklarer konseptet som en arbeidsplass der man kan jobbe alene, men har fordelene av å være mange som del av et fellesskap. Coworking er en ny måte å arbeid på (Spinuzzi, 2012) og kan forklares som et sted mellom arbeidsplassen og hjemme (Moriset, 2014) med høy grad av fleksibilitet og tilgangen til fasiliteter- og servicetilbud (Sundsted m.fl. 2009).

Det kunne vært hensiktsmessig å stilt seg spørsmålet om man hadde forstått coworking som ett og samme konsept dersom man ble presentert for de ulike definisjonene i tabell 1 enkeltvis. Dette reflekteres også i studien gjort av Spinuzzi (2012, s. 418) der samtlige deltakere i studien forklarte coworking som en eller annen form for «*arbeid i nærvær av andre mennesker*» utover det var det få fellestrekk mellom definisjonene. Fuzi (2016) hevder imidlertid at mye tyder på at selv om forskere benytter ulike begreper og legger frem konseptet på forskjellige måter er det klare likhetstrekk i forståelsen av konseptet. Det er likevel ingen felles terminologi og følgelig ingen klar definisjon av konseptet coworking (Spinuzzi 2012).

I henhold til Fuzi (2016, s. 4-43) kan coworking forklares som en «*sosial bevegelse*» (Sundsted, m.fl. 2009) «*som kombinerer de beste elementene fra en kafé (sosialt, energisk og kreativt) og de beste elementene fra en arbeidsplass (produktiv og funksjonell)*» (Botsman og Rogers, 2011) «*hvor man kan være en soloartist, men fremdeles være en del av et orkester*» (Dunstan, 2015).

### Coworking og Serviced offices

Som tidligere nevnt har det i senere år utviklet seg en rekke nye kontorkonsepter som for eksempel serviced offices, flexible offices, shared space, business senteres m.m. på lik linje med coworking (Fuzi, 2016 s. 4-22; Kojo og Nenonen, 2017). Norske rapporter omtaler disse konseptene under fellesbetegnelsen, coworking (Aure, 2020; Ramicilovic, 2019). Internasjonale rapporter derimot, bruker både coworking og flexible offices som et samlebegrep på lik linje som coworking brukes i norsk markedssammenheng (Colliers, 2019; Greenwood, m.fl. 2018). Forskningsartikler skiller seg fra nasjonale og internasjonale rapporter ved at det her benyttes coworking og serviced offices, i istedenfor coworking og flexible

offices. Årsaken til bruk av forskjellig terminologi skyldes at konseptene er vanskelig å differensiere. For eksempel hevder flere norske aktører å drive coworking, men ikke nødvendigvis i ordets rette forstand (Ramicilovic, 2019). Terminologien brukt i forskningsartikler er en mer anvendt og presis tilnærming til å forklare skille mellom de to konseptene, coworking og serviced offices. Dette underbygges av blant annet Bason, (2010); Fuzi, (2016); Kojo og Nenonen, (2017) og Waters-Lynch m.fl. (2016a). Videre i denne studien er det derfor bevisst valgt å anvende terminologien likt som det er brukt i tidligere forskning.

Coworking og serviced offices kan kategoriseres som to forskjellige konsepter, men med flere likhetstrekk. Fellestrekk for konseptene er fleksibilitet i kontrakt, fleksibilitet i bygg (ned- og opp skalering) og tilgang på fasiliteter og servicetilbud (Waters-Lynch m.fl. 2016a). Kombinasjonen av fasiliteter og servicetilbud varierer avhengig av tilbyder og medlemskap, men er vanligvis bestående av felles administrasjon, møblerte kontorarealer, møterom, felles printere, kjøkken, oppholdsarealer, rengjøring, WiFi m.m. Leiekontraktene er vanligvis kortere (1-3 måneder) og mer fleksible sammenlignet med tradisjonell kontorutleie, men kan også være lengre avhengig av type konsept (Waters-Lynch m.fl. 2016a).

Med grunnlag i tidligere forskning har vi derfor valgt å bruke terminologien «coworking» og «serviced offices». Skillet og likhetene kan forklares følgende:

KONSEPT	COWORKING	SERVICED OFFICES
Målgruppe/segment	Kreative industrier som for eksempel design, media, kunst og programvareutvikling. Frilansere, gründere og oppstartsselskaper	Små mellomstore bedrifter (SMB). Reisende Serviceindustrier Tech-selskaper
Formål	Implementere kreativt arbeid og læring gjennom samarbeid	Å gi et førsteklases bygnings- og kontor infrastruktur med felles resepsjon for samtlige medlemmer. Leie av plass med forskjellige alternativer også virtuelle medlemskap.
Atmosfære	Uformell	Formell

Fysisk utforming og fasiliteter	Ulike løsninger for hvert sted, har gjerne åpne landskap med mulighet for å leie en plass (free seating, fast plass, privat kontor). Fasiliteter som møterom, kaffehjørner og steder for avslapning	Separate- og private kontorer, samt åpne landskap.
Forretningsmodell	Kontorpultene kan leies på daglig, ukentlig eller månedlig basis Bruk av møterom kan være inkludert i medlemskapet, eller kan leies til en ekstra kostnad. Felles resepsjon	Tilby god bygning- og kontorinfrastruktur (Åpne landskap, private kontorer, møterom) og resepsjon for brukerne.
Sosiale/Myke sider	Formell- og uformell nettverksbygging Interesse for et felleskap Transaksjonsbaserte relasjoner Kunnskapsutveksling Samarbeidsmuligheter Forretningsstøtte	Rådgivning og forretningsstøtte Resepsjon og «BackOffice» Kunnskapsutveksling
Kilder	(Bates, 2011) (Bason, 2010) (Kojo og Nenonen, 2016) (Jackson, 2013) (Meel og Brinkø, 2014) (Schmidt m.fl. 2014) (Waters-Lynch m.fl. 2016a) (Weijjs - Perrée m.fl. 2019)	(Bates, 2011) (Kojo og Nenonen, 2016) (Jackson, 2013) (Meel og Brinkø, 2014) (Schmidt m.fl. 2014) (Virani, 2015) (Waters-Lynch m.fl. 2016a)

Tabell 2: Forskjellen mellom coworking og serviced offices. Tilpasset fra Fuzi (2016, ss. 4-9 og 4-10).

Tabell 2 viser konseptenes ytterpunkter. Det er som tidligere nevnt en rekke fellestrekk mellom konseptene. Det som i stor grad skiller konseptene er at coworking i større grad retter seg mot kreative industrier, frilansere og gründerbedrifter, mens serviced offices retter seg mot oppstartsbedrifter, tech-selskaper og generelt større virksomheter. Coworking bygger i hovedsak på interaksjon og samarbeid mellom medlemmene og mål om et felleskap. Serviced offices handler derimot mer om å skape god kontor-infrastruktur som dekker leietakerene sine behov. Videre fokuserer serviced offices i større grad på separate- og private kontorer, samt noe åpent landskap, mens coworkingarealer ofte er åpne landskap med free seating eller fast plass. I tillegg tilbys mulighet for privat kontorer. Leieavtalene i kontorkonseptet coworking er

vanligvis på minimum 1-3 måneder og sjeldent over flere år. Serviced offices tilbyr gjerne tradisjonelle leieavtaler, men også her forbeholdes areal til brukerne/medlemmer med kortere leieavtale/medlemskap. Generelt har coworking en mer uformell atmosfære, hvor interaksjon, kunnskapsutveksling og nettverksbygning er en naturlig del av konseptet i motsetning til serviced offices. Her er det en mer formell atmosfære mellom medlemmene med større grad av planlagt samarbeid, kunnskapsutveksling og nettverksbygging.

Fokus på samarbeid, sosialisering og kunnskapsutveksling er det som skiller coworking fra serviced offices (Fuzi, 2016 s. 4-34). Dette underbygges også indirekte i studien gjort av Spinuzzi (2012). Selv om Spinuzzi (2012, ss. 418 og 431) kom frem til at deltakernes definisjoner var lagt fra enstemmig, ble coworking forklart av samtlige informanter som en eller annen form for «*arbeid i nærvær av andre mennesker*». Waters-Lynch m.fl. (2016) peker også på interaksjon og samarbeid som ett av tre essensielle elementer i skillet fra serviced offices, i tillegg til fysisk utforming og sammensetningen av medlemmer (målgruppen). Her påpeker imidlertid Fuzi (2016) at coworking kan ikke defineres ut ifra konseptet fysiske utforming og følgelig blir samarbeid, sosialisering og kunnskapsutveksling igjen trukket frem som det avgjørende elementet i skille av konseptene.

Ved et forsøk på å differensiere coworking fra serviced offices kom Waters-Lynch m.fl. (2016, s. 11) frem til at serviced offices de siste årene har blitt diffust og uklart. Flere større serviced offices aktører som for eksempel Regus, har adoptert coworking som en del av produktsortimentet de besitter og kan tilby medlemmene coworking i tillegg til service offices. Andre større serviced offices aktører tilbyr også konsepter identisk med coworking, men som et eget produkt og under andre navn (Fuzi, 2016, s. 4-34). I henhold til Instant Group (2016) viser resultatene tydelig at også CW-aktører tilpasser seg etterspørselssiden i markedet. Det utvikles hybridmodeller som i større grad kombinerer ulike konsepter i likhet med serviced offices-aktørene.

Markedsrapporten av Colliers (2019) viser at coworking har med årene utviklet seg i forskjellige retninger. Nye modeller har dukket opp med varierte former for servicetilbud og fleksibilitet, og retter seg i større grad enn tidligere mot forskjellige type leietakere, men også mer tradisjonelle leietakere. Aktører som WeWork har for eksempel opprettet en egen divisjon som kun fokuserer på behovene til større- og mellomstore selskaper. Dette underbygges av

Instant Group (2016, s. 10). Et annet nytt element i coworking er at arealene i større grad forbeholdes spesifikke bedrifter og kunder. Det er et økt antall aktører som tilbyr arealer rettet mot spesifikke bransjer eller sektorer, f.eks. eiendom eller miljø. Dette gjelder også i Norge (Saltnes, 2020). Dette bidrar i større grad til nettverksbygging og kunnskapsutveksling mellom likesinnede i fleksible arealer. Dette er også kjent som kuratering. Adgangskriterier for å samle likesinnede kan fungere som en katalysator for bedre nettverk og kunnskapsutveksling mellom medlemmene (Thin Phan, 2016, s. 57). Forbeholdte arealer rettet mot nisjeaktører eller bransjer kan være alt fra f.eks. yoga til finans (Colliers, 2019, s. 18). Kontorkonseptene coworking og serviced offices er i kontinuerlig utvikling med nye fokusområder og modeller. Dette reduserer følgelig skillet mellom de ulike type konseptene som i større grad overlapper hverandre enn tidligere (Colliers, 2019a; Instant Group, 2016).

## 2.2 Eiendoms- og konseptutvikling

Eiendomsutvikling er noe mer kompleks enn hva 4Q-modellen og Eiendomssystemet visuelt gir uttrykk for innledningsvis i denne studien. Eiendomsutvikling kan defineres som «*å transformere et stykke areal fra en tilstand til en annen, slik at arealet gis en verdiøkning i seg selv, eller i form av økt løpende avkastning*» (Leikvam og Olsson 2014, s. 16).

I eiendomsbransjen sier vi gjerne at eiendom er immobil, med andre ord, eiendom kan ikke flyttes, den er fast (Geltner 2014, s. 3). For næringssegmentet kontor er imidlertid situasjonen noe annerledes. Selv om eiendom ikke kan flyttes, kan formålet tilpasses og justeres. Utviklere som i planlegging og prosjektering av kontorbygg hensyntar de tre nivåene for tilpasningsdyktighet; fleksibilitet, generalitet og elastisitet, tar høyde for at arealet på sikt skal kunne avendes i et større omfang og dekke flere behov (Arge og Landstad, 2002). Slike tiltak sikrer bærekraftig utvikling (Leikvam og Olsson 2014, ss. 87-88). Med fleksibilitet «*menes evnen som en bygning har til å møte vekslende funksjonelle krav gjennom å forandre egenskaper, dvs. mulighetene for å foreta bygningsmessige og tekniske endringer i bygningen med minimale kostnader og forstyrrelser for den løpende drift*» (Arge og Landstad, 2002, s. 18). Med generalitet menes «*evnen som en bygning har til å møte vekslende funksjonelle krav uten å forandre egenskaper, dvs. bygningens evne til å tilfredsstille ulike funksjonelle brukerkrav uten at det må gjøres bygningsmessige eller tekniske tiltak*» (Arge og Landstad, 2002, s. 18). Den siste formen for tilpasningsdyktighet er elastisitet. Elastisitet er «*mulighetene*

*for tilvekst til (økning av bruksareal) eller underoppdeling av (reduksjon av bruksareal) arealene i en bygning» (Arge og Landstad, 2002, s. 18).*

Krav til tilpasningsdyktige kontorbygninger er med tiden blitt langt mer omfattende enn tidligere. Dette er både et resultat av økt fokus på kommunikasjonsteknologi, men også omstillingsdynamikk og økt konkurranse i arbeidsmarkedet. Ny teknologi har resultert i et endret markedsbehov, både i hvor arbeidet utføres, men også hvordan arbeidet utføres. Muligheten for å kunne tilpasse seg et dynamisk marked med sterk konkurranse har blitt viktig for å imøtekomme behovene markedet etterspør og øke verdiskapningen (Arge og Landstad, 2002, s. 3). Det viktigste argumentet for tilpasningsdyktige kontorbygninger er det økonomiske aspektet. Nemlig at både gårdeier og leietakeren ser fordelene med å tilrettelegge for tiltak som gir tilpasningsdyktige bygninger og sikrer at kjernevirksomheten kan drives optimalt. Bygninger som hensyntar fleksibilitet, generalitet og elastisitet omtales ofte som miljøriktige bygninger. Dette fordi det krever mindre ressurser for å imøtekomme nye brukerkrav sammenlignet med bygninger som ikke tar hensyn til tilpasningsdyktighet (Arge og Landstad, 2002, s. 18).

Bygninger som på sikt ikke kan innfri leietakeres fremtidige krav og behov blir mer sårbare. For mange leietakere vil løsningen ofte være å flytte til lokaler som har mer tilpasningsdyktige arealer. Dette er en løsning som hverken kommer utleier/eier eller leietaker til gode, samt resulterer i økte kostnader (Arge og Landstad, 2002, s. 30). For en utleier/eiere som på sikt må tilpasse bygningen etter nye eller endrede markedsbehov vil det ikke bare oppstå kostnader knyttet til ombygging, men også tapt leieinntekt i perioden uten leietaker. For utleier/eier vil det derfor kunne lønne seg å investere i tilpasningsdyktige bygninger. Slike bygninger gjør det mulig å utføre endringer uten at bygningens eksisterende leietakere nødvendigvis trenger å fraflytte i perioden med pågående arbeid. Fokus på de tre formene for tilpasningsdyktighet tidlig i bygningsfasen gjør at fremtidig behov og derav endringer kan gjøres løpende uten bruk av unødvendige ressurser, noe som både leietaker og utleier/eier kan være tjent med (Arge og Landstad, 2002, s. 30). På denne måten kan enbruker-bygg med brukersentrert design (bygget med formål å huse en leietaker/ett formål) omgjøres til et fler funksjonelt bygg (flere leietakere pr. bygg) (Hartog, m.fl. 2018). For eksempel kan transformeringen til flerbruker-bygg tilby mer åpne og fleksible kontorarealer som vil kunne øke den generelle tilfredsheten rundt arealenes fysiske egenskaper, men også deling av kunnskap og kostnadsbesparelse (Hartog,

m.fl. 2018). Utviklers evne til å imøtekomme etterspørsel, men også ta samfunnsansvar gjennom bærekraftig utvikling, bidrar til at bygg i større grad kan omgjøres fra sitt opprinnelige formål til et nytt (Arge og Landstad, 2002). Fokus på tilpasningsdyktig bygninger kan medføre økte investeringskostnader, det er derfor viktig å forstå hvordan tilpasningsdyktigheten kan redusere de totale livsløpskostnadene for bygningen og imøtekomme flere markedsbehov gjennom bygningens levetid (Arge og Landstad, 2002, s. 30).

Ved å bygge bygninger med fleksibilitet, elastisitet og generalitet åpnes muligheten for å imøtekomme behovene på etterspørselssiden, f.eks. ved at planløsninger kan endres og tilpasses en bestemt leietaker eller et konsept som f.eks. coworking. Kontorkonsepter kan med andre ord gi god avkastning i form av leieinntekter for en gårdeier/investor (tilbudssiden) dersom byggene er av en slik karakter at de kan tilpasses og dekke en eller flere potensielle leietakers behov. I eiendomsutvikling sier man gjerne at den største verdiskapningen skjer i tidlig fase, men det betyr ikke at verdiskapning ikke kan forekomme på andre måter (Leikvam og Olsson 2014, s. 87-88). Verdiskapning trenger ikke nødvendigvis innebærer nybygg, påbygg, tilbygg, oppussing eller total renovering. Verdiskapningen kan også forekomme gjennom konseptutvikling dersom konseptet dekker de behovene markedet etterspør (Samset, 2008, s. 131). Dette krever imidlertid at det finnes lokaler som dekker konseptets-, herunder leietakers behov, hvilket sannsynligheten øker for dersom byggene planlegges og prosjekteres med en lang levetid. Dette innebærer planlegging og prosjektering av tilpasningsdyktighet bygninger (Arge og Landstad, 2002; Leikvam og Olsson, 2014).

Et bygg planlegges, prosjekteres og oppføres for å løse eierens eller leietakers funksjonelle behov, enten det er bolig, retail, hotell eller kontor. Med funksjonelle behov menes i denne sammenheng at bygningen innehar de kvaliteter og funksjoner som er nødvendig for aktiviteten eller formålet som skal finne sted i bygningen (Haugen, 2008, s. 4). I planleggingen, prosjektering og utviklingen har det gjennom tiden vist seg at vi er mest opptatt av å løse behovene vi har i dag, fremfor å ha et lengre og mer bærekraftig perspektiv. Dette har imidlertid endret de seneste årene hvor det i større grad tas stilling til om et bygg skal ha 10 år, 50 eller kanskje hundre års levetid (Arge og Landstad, 2002, s. 3; Haugen, 2008).



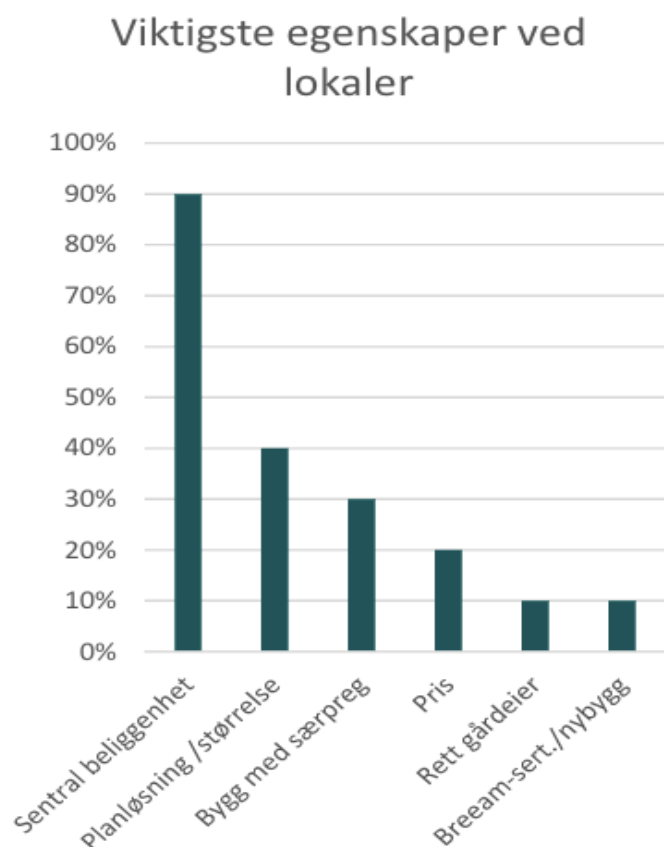
### Viktige faktorer ved etablering av coworking

I eiendomsbransjen har en avgjørende faktor alltid vært beliggenhet, beliggenhet, beliggenhet (Kristoffersen og Røsnes, 2018). Beliggenhet er heller ikke et unntak ved konseptet coworking. I flere forskningsartikler blir beliggenheten ansett som den mest avgjørende faktoren ved etablering av et coworking space (Capdevila, 2013). God beliggenhet, pris og fleksibilitet, både i kontrakt og planløsning, anses som spesielt viktige faktorer (Goel, 2019). Dette underbygges av Aure ved UNION som hevder at i tillegg til beliggenhet har kontormarkedet i tillegg rettet fokus mot fleksibilitet (i bygg), fleksibilitet (i kontrakter), fleksibilitet (i arbeidsdag) (A. Aure, personlig kommunikasjon, 3.mars 2020).

I en undersøkelse gjennomført av DNB Næringsseiendom ble det kartlagt hvilke faktorer som ble ansett som spesielt viktig ved etablering av coworkingarealer i Norge. Blant de viktigste faktorene ble beliggenhet, planløsning/størrelse, bygg med særpreg, pris, rett gårdeier og BREEAM sertifisering/nybygg spesielt trukket frem i undersøkelsen.

Beliggenhet ble trukket frem som den desidert viktigste faktoren ved etablering av coworking eller tilsvarende kontorkonsepter. I henhold til DNB ligger 75% av fleksible kontorkonseptet i sentrumsområdet og rundt 20% av leieavtalene som ble inngått med CW-aktører var i sentrum og Central Business District (CBD). Enkelte av disse aktørene etablerer seg i sentrumsområdene, men utenfor de aller dyreste lokasjonene. (Ramicilovic, 2019).

For coworking og andre tilsvarende kontorkonsepter som etableres utenfor sentrumsområdene kjennetegnes disse ved at de etablerer seg i de beste klyngene og byggende i nærheten av knutepunkter. En av årsaken til dette skyldes i hovedsak den lave kontorledigheten og de økte leieprisene de foregående årene (Ramicilovic, 2019). Flere aktører finner markedet



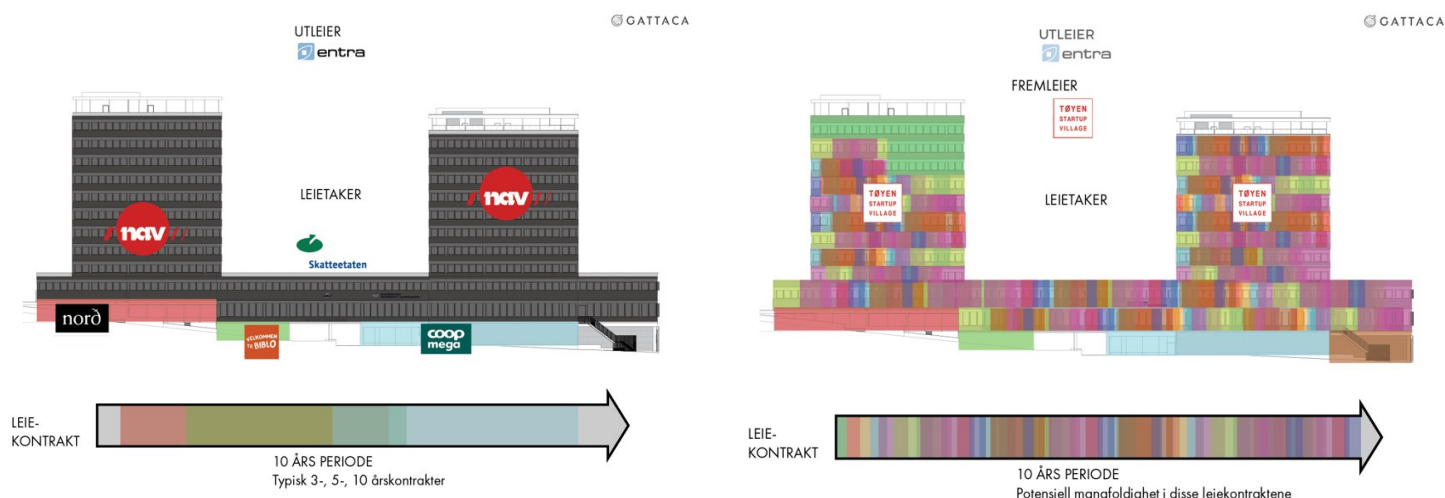
Figur 7: Viktigste egenskaper ved lokaler (Ramicilovic, 2019)

utfordrende, primært grunnet høye leiepriser. Bygg med særpreg løftes derfor frem som en viktig faktor da dette kan kompensere for mindre god beliggenhet (Arge og Landstad, 2002, s. 45). Likevel opplever aktørene mangel på gode lokaler med riktig leiepris som utfordrende for videre vekst (Ramicilovic, 2019). Planløsning og effektive arealer løftes frem som en viktig faktor for å sikre fortjeneste for coworking-aktørene. Effektiv utnyttelse er et viktig element for å skape marginer mellom leien man betalte (til gårdeiere) og leieinntekten man fikk (fra medlemmene) (Ramicilovic, 2019). Rett gårdeier og BREEAM-sertifisering anses som viktige faktorer, men rangeres sist blant de respektive faktorene (Ramicilovic, 2019).

Tradisjonelt har bygg blitt tildelt energimerking fra A til G, der A er mest energieffektivt og G minst. Statistikk over leieprisen for energimerkede bygg i Oslo i perioden 2012 til 2017 viser at desto bedre energimerking, desto høyere leiekostnader. Dette er påvist å være mest utslagsgivende i sentrum (IBS, VAB og indre by), men også i resten av Oslo (Aas, 2018). I likhet med energimerking har miljøsertifiseringen BREEAM spesielt de siste årene inntatt BEA-bransjen. Sertifisering finnes i fem ulike nivåer. Frem til nå er det enda få bygg som har BREEAM-sertifisering i øverste del av skalaen, men etterspørselen etter energieffektive bygg har økt (Wojcik og Smelhus 2015, s. 12). Forskning dokumenterer at leietakers felleskostnader kan reduseres ved BREEAM-sertifisering. Både energikostnadene og vedlikeholdskostnadene kan reduseres på det meste med henholdsvis 25-40 % og 10-15 % (Yudelso og Fedrizzi, 2007).

### Coworking og synergier

Tidligere forskning viser at det er gjort få studier av hvordan coworkingarealer påvirker de moderne prosessene for byfornyelse, urbanisering og det lokale nærmiljøet (Botsman og Rogers, 2011; Durante og Turvani, 2018; Fiorentino, 2019). De siste årene har det derimot blitt publisert noe forskning knyttet til hvordan coworking kan bidra til å stimulere til byfornyelsesprosesser og det lokale nærmiljøet (Mariotti, m.fl. 2017).



Figur 8: Illustrasjon av ulike leietakersammensetninger (Thin Phan, 2016)

Figuren til venstre illustrerer et bygg bestående av tradisjonelle leietakere med kontrakter i en periode fra 3 til 10 år. Figuren til høyere viser leietakersammensetningen som kan oppstå når deler av bygget huser en CW-aktør som igjen fremleier areal til sine medlemmer (sluttbrukere).

I en casestudie gjennomført av Mariotti m.fl (2017) var et av funnene at coworking kunne bidra til å øke kvaliteten på omkringliggende nabolag, noe som økte attraktiviteten i området ved at konseptet var med på å forbedre de offentlig rommene som igjen ga en samfunnsøkonomisk gevinst. Dette underbygges av blant annet Bruzzese (2018) som i sin undersøkelse kom frem til at ved å samle flere kreative individer på et sted, kunne man få et økt tilskudd av nye individer som igjen bidro til å gjøre et område mer attraktivt. Kojo og Nenonen (2017) hevder også at coworking bidrar til å gjøre et området mer attraktivt og underbygger dette med at konseptet tiltrekker seg nye virksomheter og arbeidsplasser som skaper mer liv på gateplan.

## 2.3 Strategi

De siste årene har det skjedd et paradigmeskiftet i kontormarkedet (Green, 2014, s. 58). Det har vært store fremskritt innen informasjon- og samarbeidsteknologi, samtidig har globalisering av virksomheter medført et økt behov for fleksible kontorarealer der individer har flere alternativer for hvordan, når og hvor de ønsker å jobbe (Kojo og Nenonen, 2016, s. 302-313). Coworking har følgelig hatt stor innflytelse på det kommersielle eiendomsmarkedet. De tregeeste til å omstille- og tilpasse seg disse arbeidstrendene og konseptene har vært

eiendomsbransjen, herunder gårdeiere (Green, 2014). Historisk sett har gårdeiere ønsket å leie ut arealer til større virksomheter med lange leiekontrakter med det formål å sikre forutsigbar kontantstrøm og redusere risiko knyttet til leietakeren. Flere gårdeiere har vært forsiktig med å leie ut til coworking-aktører grunnet lite kunnskap om konseptet, spesielt knyttet til de fleksible leieavtalene som coworking-aktørene har med sine medlemmer. Risikoen for at dette kan slå ut negativt for utleier (gårdeiere) har vært et usikkermoment (Green, 2014). På den andre siden har coworking potensiale til å skape materielle- og immaterielle fordeler for gårdeierne. Utviklingen av coworkingarealer har blant annet åpnet muligheten til å transformere ineffektive arealer til effektive arealer, hvilket kan gi gårdeierne god kontantstrøm (Halvitigala, Antoniades og Eves, 2017).

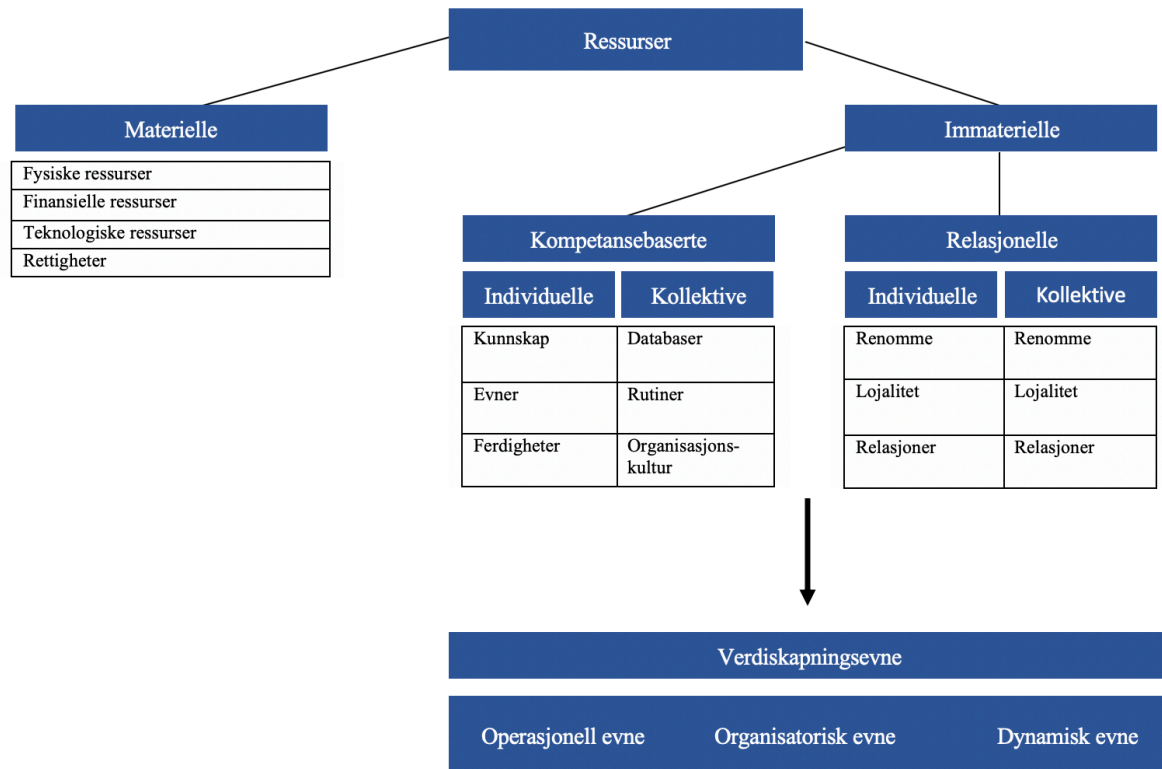
Vi velger ulike strategier fordi vi er i den oppfatning at vår strategi vil gi det beste resultatet med bakgrunn i de ressurser og kapabiliteter vi har tilgjengelig. Spesielt er det viktig med en strategi i etableringsfasen, ettersom flere konkurrerer i samme marked om å ta markedsandeler. Et selskap uten en strategi, enten den er kortsiktig eller langsiktig, vil på sikt bli utkonkurrert av andre bedrifter som tilbyr tilsvarende tjenester og produkter basert på konsistente valg og systematisk kompetansebygging (Fjeldstad og Lunnan, 2014, s 14).

*«Strategi er organisasjonens langsiktige retning og omfang som eksisterer på forskjellige organisatoriske nivåer og skaper konkurransefordel i et dynamisk miljø gjennom konfigurasjoner av ressurser og kapabiliteter, og som har som mål å utfylle forventningene til interessentene» (Grant og Jordan 2015, s. 11-13; Johnson, Scholes, og Whittington 2017, s. 3. Oversatt av: Sande – Korhonen S.)*

I henhold til Fjeldstad og Lunnan (2014) må man se på tre overlappende faser når man skal etablere en strategi:

1. Kartlegging av nåsituasjonen (dvs. ressurser, aktiviteter, ambisjoner, markedsposisjon og eksterne relasjoner). Hvem er vi og hvor står vi?
2. Etablering av fremtidsbilde. Hvor skal vi?
3. Gjennomføring. Gjør det!

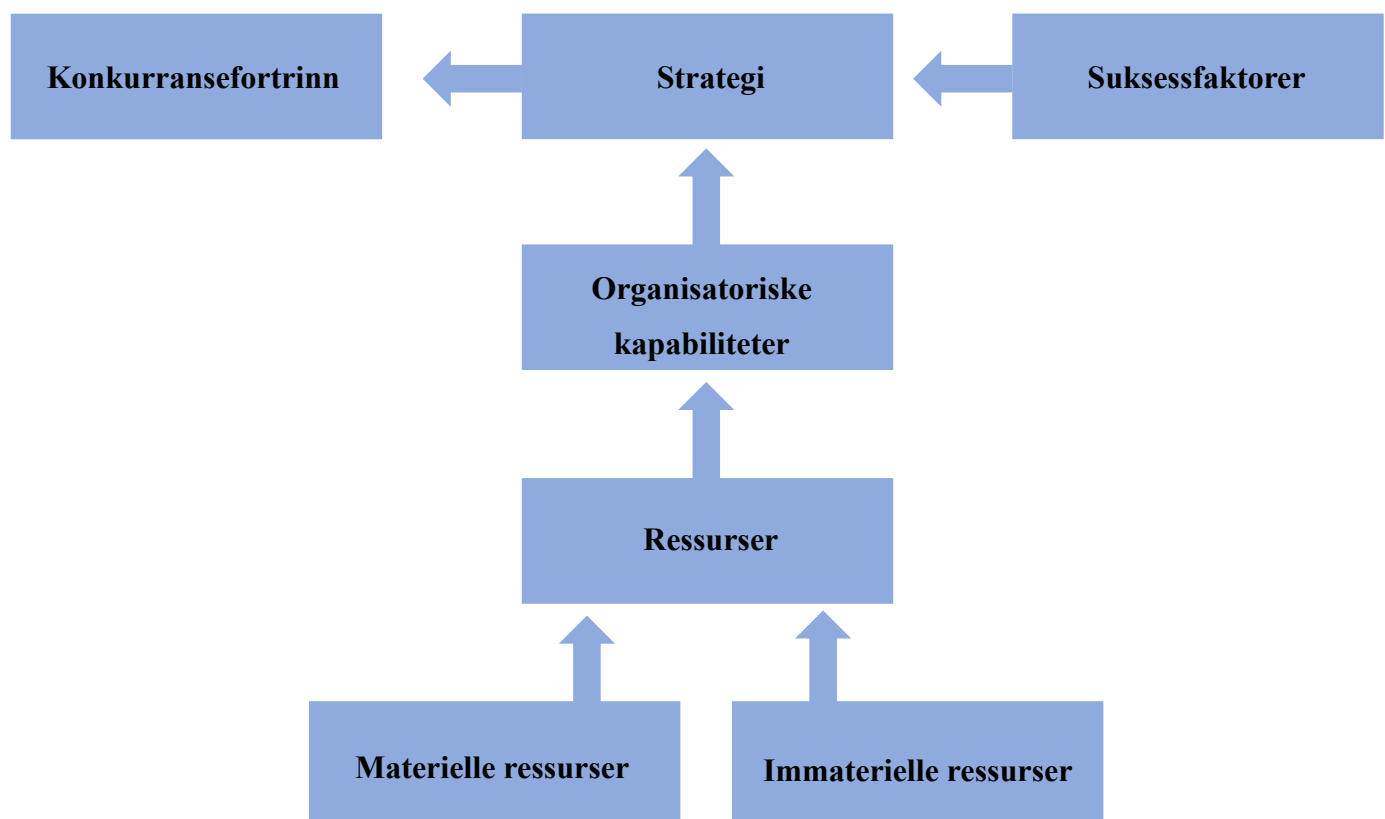
For å kartlegge nåsituasjonen til en bedrift er en analyse av bedriftens ressurser nødvendig. Bedriftens ressurser gjør det mulig å utføre de aktivitetene man ønsker, som igjen bidrar til å forstå hvilke ressurser som er avgjørende for bedriften og dens kjernevirksomhet.



Figur 9: Strategiske ressurser. Tilpasset fra Fjeldstad og Lunnan (2014, s. 58)

Vi deler ressurser opp i immaterielle - og materielle ressurser. Det er kombinasjonen av disse ressursene som skiller en virksomhet eller et individ fra konkurrentene (Alvarez og Busenitz, 2001). En immateriell ressurs kan ikke observeres direkte og er derfor vanskelig å telle eller identifisere. I henhold til Itami og Roehl (1991) kan immaterielle ressurser også kalles for «usynlige aktiva». Immaterielle ressurser kan videre kjennetegnes ved for eksempel bedriftens renommé, merkevarer eller relasjoner til kunder, leverandører og andre samarbeidspartnere, samt kompetanse. Kompetansebaserte ressurser kan dele inn i individuelle og kollektive ressurser, hvor de individuelle ressursene er kunnskap, ferdigheter og evner. Disse ressursene gjør det mulig å gjennomføre ulike oppgaver i tråd med definerte krav og mål. Denne typen ressurser kjennetegnes ved at de er vanskelige å kopiere og kan derfor også være avgjørende for å skaffe seg konkurransefortrinn (Barney, 1991).

Materielle ressurser kjennetegnes ved at de er synlige og kan være fysiske, finansielle, teknologiske eller rettigheter. En bygning er en materiell ressurs fordi vi kan se på den, ta på den og rive den fra hverandre (Fjeldstad og Lunnan 2014, s. 46). «*Mens materielle ressurser slites ved bruk, kan immaterielle ressurser bli mer verdifulle jo mer de anvendes*» (Fjeldstad og Lunnan 2014, ss. 42-43). Optimalt sett bør derfor ressurser gi mer enn hva de koster å anskaffe.



Figur 10: Koblingene mellom ressurser, kapabiliteter og konkurransefortrinn. Tilpasset fra Grant og Jordan, 2015.

Verdiskapningsevne er evnen en bedrift har til å skape verdi ved hjelp av sine ressurser (Fjeldstad og Lunnan 2014, s. 51). Nye eller endrede markedsbehov gjør at bedrifter utsettes for press til å endre egen ressursbase. Hvor kapable bedriftene er til å kunne endre og tilegne seg nye ressurser, kalles bedriftens dynamiske verdiskapningsevne (Fjeldstad og Lunnan 2014, ss. 54). De omstillingsdyktige bedriftene som raskt klarer å tilpasse egen ressursbase kommer ofte bedre ut enn bedriftene med dårlig dynamisk verdiskapningsevne. Det å kartlegge bedriftens ressurser og kapabiliteter er derfor viktig for alle selskaper med mål om konkurransefortrinn i kompetitive markeder (Grant og Jordan, 2015, ss. 25-30). Mens «*ressurser er bedriftens produktive eiendeler, er kapabiliteter hva bedrifter gjør spesielt bra*»

(Grant og Jordan, 2015, s. 89). Det er med andre ord ikke ressursene alene som gir konkurransefortrinn, men samspillet mellom ressurser, kapabiliteter og strategi som danner grunnmuren for bedriftens dynamiske verdiskapningsevne og derav konkurransefortrinn. Aktørenes ressurser og kapabilitetene er med på å sikre at kjernevirksomheten drives optimalt. Det er derfor viktig at aktørene forstår og kartlegger hvilke ressurser og kapabiliteter som holder kjernevirksomheten i gang og dekker leietakers behov (Anne Bøllingtoft og Ulhøi, 2005; Barney 1991). Aktørenes ressurser og kapabiliteter er en kritisk faktor som enhver virksomhet må kjenne til ved valg av strategi.

Det er i hovedsak tre ledende strategier en gårdeier kan benytte seg av knyttet til det fremvoksende konseptet coworking (Green, 2014, s. 57). Dette underbygges også av Halvitigala, Antoniadou, og Eves (2017) og O'Hanlon (2019). Den første innebærer at gårdeiere leier ut hele eller deler av bygget til coworking-aktørene som igjen fremleier arealet til sine medlemmer. Den andre innebærer at gårdeier selv oppretter coworking og drifter konseptet i egen regi. Den siste strategien er at det inngås et samarbeid mellom gårdeier og coworking-aktøren om utvikling og drift av konseptet (Kojo og Nenonen, 2017).

Den første strategien, gårdeier som leier ut til CW-aktør, er i henhold til Michael Chen i Colliers International blitt en voksende og populær strategi for å inkludere coworking i eiendomsporteføljen (Green, 2014, s. 57). Dette har også vært den enkleste og vanligste måten for gårdeierne å ta del i markedet på. Som et resultat av at flere coworking-aktører har klart å bygge en solid medlemsportefølje og et godt renommé, har flere gårdeiere med eiendomsportefølje bestående av mindre attraktive arealer vurdert utleie til coworking-aktører. Årsaken til dette skyldes at coworking i stor grad handler om interaksjon mellom medlemmer i fleksible arealer og følgelig blir mindre attraktive og mer uvanlig planløsninger mindre problematisk, sammenlignet med tradisjonell kontorutleie (Green, 2014, s. 57). Strategien er mye valgt fordi gårdeierne kan isolere seg ved at coworking-aktørene påtar seg risikoen for leieinntektene. Samtidig gir dette gårdeiere muligheten til å forhandle med kun en leietaker, altså coworking-aktøren, fremfor flere leietakere (medlemmer). Strategien kan også tilby lavere kostnader knyttet til leietakertilpasninger som et resultat av at flere coworking-aktører foretrekker tomme arealer for selv å kunne designe utforming og planløsning (Green, 2014).

En annen fordel ved den første strategien er at bankene vanligvis ser på dette som en mer forutsigbar og mindre risikofylt modell. Årsaken skyldes at i istedenfor å drifte konseptet i egen regi, leier gårdeierne ut kontorareal over en lengre tidshorisont, f.eks. 10 år, noe som gir en sikker kontantstrøm. For gårdeierne avhengig av bankfinansiering vil dette derfor være en mer hensiktsmessig strategi. Ulempen ved denne strategiske tilnærmingen er at gårdeiere fortsatt kan være utsatt for svingninger i markedet. Grunnen til dette er at gårdeierne inngår lange kontrakter med leietakeren (coworking-aktøren) som igjen selger korte kontrakter til sine medlemmer (sluttbrukeren). Kontraktene mellom coworking-aktøren og medlemmene er ofte fleksible med kort oppsigelsestid. Dette kan på det ytterste resultere i at gårdeiere utsettes for kontantstrøms press fordi leietakeren ikke evner å betale husleien. Ved denne strategiske tilnærmingen får gårdeier heller ikke utbytte av markedsoppgangen med mindre det er inngått en omsetningsbasert leieavtale (O'Hanlon, 2019).

Den andre strategien innebærer at gårdeier selv oppretter og drifter coworking i egen regi. Flere gårdeiere har i senere tid valgt denne strategien (Halvitigala, Antoniadis og Eves, 2017 s. 9-10). Fordelene med denne strategien er større kontroll og mindre administrasjonskostnader samtidig som kompetansen beholdes hos gårdeier (Cushman og Wakefield, 2019; O'Hanlon, 2019). Strategien kan gi kostnadsfordeler dersom gårdeiere evner å «overbooke» arealet f.eks. *«ved å leie ut 120% av arealet, men vite at kun 85 % av arealet brukes samtidig»* (Green, 2014, s. 58). Denne strategien krever avanserte datasystemer som kartlegger medlemmene sine brukermønster (leietakerne) (Green, 2014, s. 58). For gårdeiere med manglende kunnskap kan coworking være utfordrende. God rådgivning og risikovillig kapital er derfor viktig ved denne strategiske tilnærmingen (O'Hanlon, 2019).

Den tredje strategien innebærer et samarbeid mellom gårdeier og CW-aktør om utvikling og drift av konseptet. Istedenfor at coworking-aktørene leier arealer av gårdeieren, går partene inn i et samarbeid der de deler profitten, både opp- og nedsiden. Gårdeieren tilbyr lokaler, mens CW-aktøren på sin side innehar merkevaren, administrasjon og kompetansen for å kunne drifte konseptet. Det finnes ulike typer leieavtaler, men felles er at overskudd og underskudd deles etter en fastsatt fordelingsnøkkel mellom partene med grunnlag i risikoen den enkelte påtar seg (Halvitigala m.fl. 2017; O'Hanlon, 2019).



## 2.4 Facility management

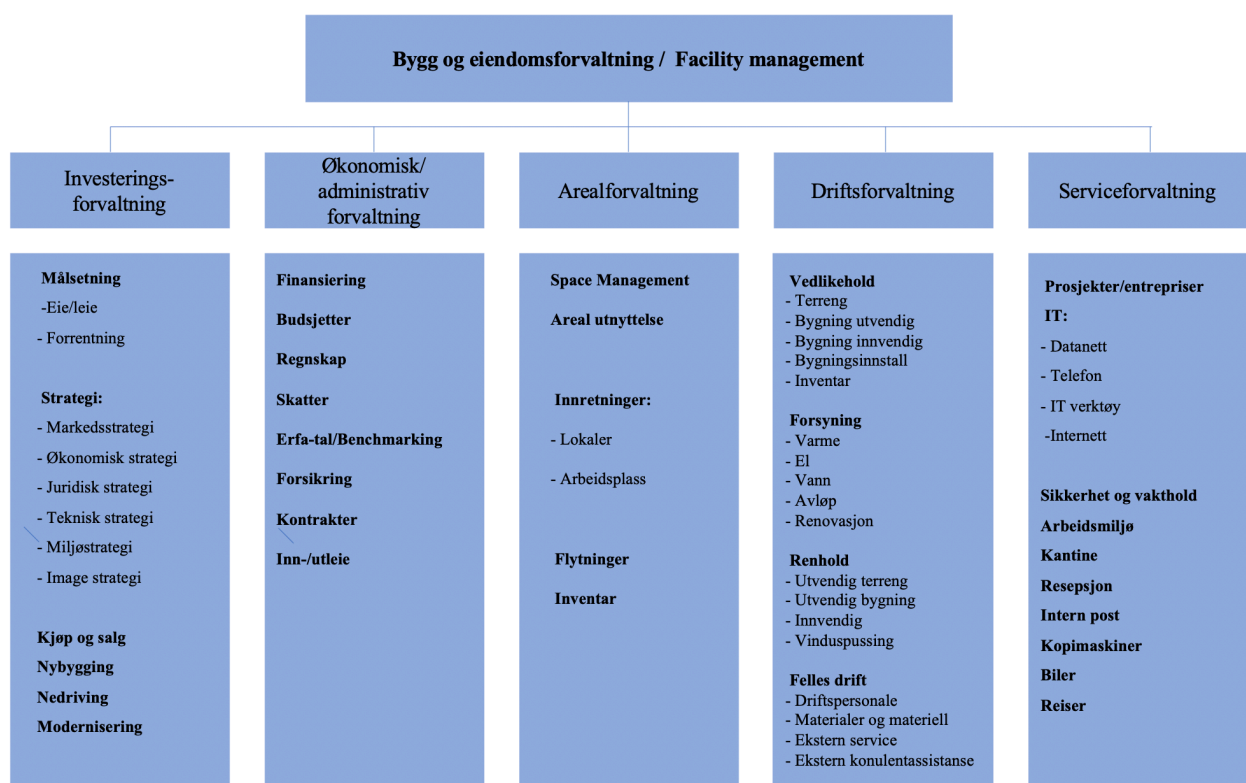
Facility management ble først et eget fagområdet i Norge på slutten av 1960-tallet som et resultat av Norges fremvoksende oljeindustri (Boge, 2010). FDVU-markedet har vært gjennom en stor endring siden den gang, spesielt siden 1990-tallet. Tidligere og tradisjonelt sett ble FDVU ansett som en støttefunksjon til organisasjons kjernevirksomhet, da det var lite fokus på eiendom i mange virksomheter. I senere tid har det blitt opprettet separate eiendoms- og FDVU-avdelinger, samt konkurranseutsetting (Haugen, 2008). I dag er rollene mellom eier, forvalter og bruker langt tydeligere enn tidligere. Kapital skrev i 2017 «*Det blir ytterligere oppdeling av verdikjeden innen næringseiendom, på kontorlokaler. Skillet mellom om eie og drive har du ikke sett så tydelig før i denne bransjen. Men det skjer nå*» (Kapital, 2017).

Haugen forklarer sammenhengen mellom forvaltning, drift, vedlikehold, samt utvikling (FDVU) og Facility Management (FM) som følgende «*Forvaltning, drift, vedlikehold og utvikling inngår som daglige eller periodiske oppgaver i det som vi samlet kaller bygg og eiendomsforvaltning. Dette er nå etablert som eget fagområde, og i en del sammenhenger vil vi finne det omtalt som Facility Management (FM). Facility Management omfatter også administrasjon av service og tjenester, og utgjør en viktig støttefunksjon for de kjerneaktivitetene som skjer i bygningen*» (Haugen, 2008, s. 4).



Figur 11: FDVU S / FM som støtteaktiviteter for en kjernevirksomhet (Haugen, 2008, s. 7).

Figur 11 illustrer hvordan facility management setter brukerne av bygget i sentrum, og har som mål å sikre at kjernevirksomheten er optimal til enhver tid. Dette underbygges også av IFMA (2020). Dette omfatter blant annet resepsjon, renhold, kantine, vakthold, arkivering og generell service tjenester og utgjør de «myke sidene» i facility management. De «harde sidene» utgjør blant annet ventilasjon, oppvarming/kjøling, alarmsystemer, vaktmestertjenester og energioptimalisering (Boge, 2010). Men også faktorer som for eksempel HMS, lyd, lys, IT, datanett, kopimaskiner er støttefunksjoner som alle skal sikre at kjernevirksomheten til enhver tid er optimal. Figur 12 gir en detaljert beskrivelse over de ulike aktivitetene innenfor facility management.



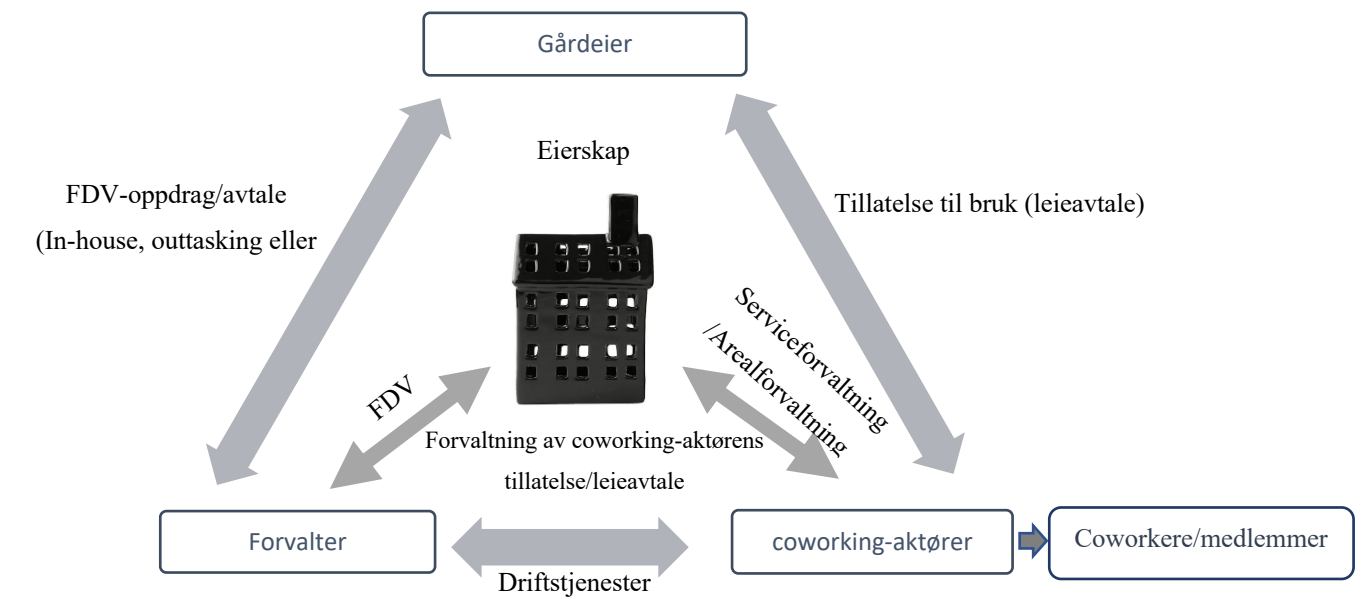
Figur 12.: Hovedområder og oppgaver under bygg og eiendomsforvaltning/FM. Tilpasset fra Haugen (2008, s.

8)

Figur 12 illustrer de hoved- og underaktiviteter som kan inngå i facility management (FM) og har som mål å sikre at kjernevirksomheten til enhver tid drives optimalt (Olsson m.fl. 2011). Aktivitetene kan deles inn i følgende hovedkategorier; investeringsforvaltning, økonomisk-/administrativ forvaltning, arealforvaltning, driftsforvaltning og serviceforvaltning. Under hver av de ovennevnte hovedaktivitetene finner vi tilhørende underaktiviteter. Facility management kan forklares som et samlebegrep for de aktivitetene som må til for å oppfylle en bygnings tekniske-, funksjonelle- og estetiske standard. Hvordan og hvem som skal håndtere aktiviteten

fastsettes i kontrakten mellom utleier (gårdeier) og leietaker (CW-aktør). Helt overordnet er det likevel slik at en eier har det langsiktige ansvaret for forvaltningen av eiendommen (Haugen, 2008, s. 15). En eier vil derfor alltid måle byggets effektivitet ved å se på hvilken avkastning bygget gir i forhold til investert kapital (Haugen, 2008, s. 5). Fleksibilitet og renovering i forbindelse med leietakertilpasninger vil derfor alltid være en viktig vurdering og diskusjon mellom eier og leietaker. Det er ingen standard for håndtering av slike situasjoner og derfor vil individuelle og skreddersydde løsninger ofte forekomme mellom utleier (gårdeier) og leietaker (CW-aktør) slik at bygget dekker leietakernes behov (Haugen, 2008, s. 16).

#### Hovedrollene i facility management:



Figur 13: Rollene som eier, forvalter og bruker. Tilpasset fra Haugen (2008, s. 15)

Figur 13 illustrer samspillet mellom de tre hovedrollene i facility management (FM), men tilpasset kontorkonseptet coworking. Hvordan hoved- og underaktivitetene i facility management skal gjennomføres avhenger av leiekontrakten mellom utleier og leietaker. Tradisjonelt sett er standarden i utleiemarkedet at utleier påtar seg ansvaret for utvendig forvaltning, drift og vedlikehold (FDV) av bygningen, samt fellesarealer. Leietakeren vil på motsatt side påta seg ansvaret og kostnader knyttet til innvendig vedlikehold og drift (Haugen, 2008, s. 15). Leieforholdet mellom gårdeiere (utleier) og en CW-aktør (leietaker) har utleier vanligvis ansvaret for investeringsforvaltning, økonomisk-/admin forvaltning og driftsforvaltningen, mens CW-aktøren har ansvaret for areal- og serviceforvaltningen (Lee

mfl., 2015; Seo mfl., 2017). Dermed vil utleier ha eierkostnader tilknyttet eiendommen, mens leietaker vil ha felleskostnader. Eierkostnader kan defineres som «*driftskostnader som gårdeier ikke kan viderefakturere leietaker i form av felleskostnader*» (Norion, 2019).

Øverst i figuren vises gårdeier som eier av eiendommen. Hvordan bygget kan brukes, hva det skal brukes til og hvem som kan bruke det, fastsettes i en leieavtale (tillatelse til bruk), illustrert til høyre i figuren. Leieavtalen signeres mellom utleier A (gårdeiere) og leietaker B (CW-aktør). Konseptet coworking sikrer leietaker B at leieavtalen tillater fremleie «*som betyr at leietakeren overdrar de rettighetene leietakeren har etter leiekontrakten til en annen leietaker uten å selv avslutte leieforholdet*» (Husleie, 2018). Dette innebærer i praksis at leietaker B (CW-aktør) får mulighet til å videre utleie (fremleie) arealet til sine medlemmer/coworkere, men under retningslinjene fastsatt i leieavtalen mellom utleier A (gårdeiere) og leietaker B (CW-aktør). Leietaker B er fremdeles ansvarlig for innbetaling av leieinntekter til utleier A (gårdeier). Dette er illustrert nederst i høyre hjørnet av figur 13. Fleksibilitet i leieavtalen mellom utleier og leietaker er dermed avgjørende, spesielt i konseptet coworking der det ikke lenger er en leietaker, men flere medlemmers behov som må dekkes (Halvitigala, m.fl. 2019; Haugen, 2008)

Forvalteren (nederst til venstre i figur 13.) skal sikre eiers interesser, dette inkluderer ansvaret for FM-aktivitetene (Haugen, 2008, s. 16). Det kan være en person eller virksomhet. Gårdeier velger selv hvem og hvordan organiseringen av hoved- og underaktivitetene i facility management skal gjennomføres. Leieavtalen mellom utleier A (gårdeiere) og leietaker B (CW-aktør) fastsetter hvordan aktivitetene fordeles og håndteres mellom partene. Pilene i figuren illustrer hvordan eier, forvalter, CW-aktør og medlemmene kommuniserer med hverandre. Coworking-aktørens medlemmer utgjør sluttbrukerne av bygget, men det er likevel coworking-aktørens ansvar å sikre at medlemmenes kjernevirksomhet til enhver tid kan drives optimalt. Dette gjøres gjennom ansvarsfordeling, organisering og forvaltning av aktivitetene illustrert i figur 13 (Haugen, 2008, s. 16). Som tidligere nevnt har coworking-aktøren vanligvis ansvar for areal- og serviceforvaltningen, mens gårdeieren påtar seg ansvaret for resterende hovedaktiviteter. Når aktivitetene er fordelt mellom utleier A og leietaker B, kan begge velge hvorvidt de ønsker å ha aktiviteten in-house, outtasking eller outsource aktivitetene (Haugen, 2008, ss. 17-18). Det er fordeler og ulemper ved å sette bort facility management. Dette forklares ytterligere i tabell 3.

## Organisering av FDVU

Facility management kan både outsources, outtaskes eller være in-house, fra en integrert modell til fullstendig konkurranseutsetning. Hvordan en gårdeier ønsker å organisere forvaltningen av et bygg avhenger blant annet av eiendomsporteføljen, om den er sentralisert eller geografisk spredt (Haugen, 2008, s. 16). Det er gårdeier sitt ansvar å påse at bygningen tilfredsstiller kravene til teknisk standard. Det er derfor avgjørende at facility management organiseres på en slik måte at gårdeier har kontroll, samtidig som leietakerens kjernevirksomhet kan drives optimalt.

Det å ha facility management “In-house” innebærer at gårdeier selv har egne ansatte for håndtering av de ulike aktivitetene. Gårdeiere oppretter ofte egen intern avdeling for håndtering av bygg- og eiendomsforvaltning/FM. Outsourcing (konkurranseutsetning) innebærer på motsatt side bortsetting av hovedaktiviteter og ansvaret til leverandøren. Dette omfatter tradisjonelt sett det tekniske- og operative nivået (Haugen, 2008, s. 17). Outtasking skiller seg fra outsourcing ved at kun enkelte ytelser settes bort til eksterne leverandører, f.eks. en eller flere av underaktivitetene i facility management. Ved outtasking beholder oppdragsgiver ansvaret og styringsretten i motsetning til outsourcing. Det er både fordeler og ulemper ved outsourcing:

<b>Fordeler Outsourcing</b>	<b>Ulemper Outsourcing</b>
Tilgang på kunnskap og kompetanse	Kan miste egen kompetanse
Frigjort tid til å fokusere på leietakerne ved at man fokuserer på kjernevirksomheten	Kan føre til en lavere grad av kontroll over de tjenester som kjøpes
Mindre administrasjon	Kan bli for avhengig av en leverandør
Kontroll over planlagt vedlikehold	Kan oppstå mindre fleksibilitet ved at man binder seg til en leverandør
Gode innkjøpsavtaler gjennom leverandør	Kan miste kjernekompetansen
Raskere reaksjonstid ved uforutsette hendelser	Redusere utvikling- og karrieremulighetene for organisasjonen
Større fleksibilitet	Kan bli en kostnadsøkning ved at det er udetaljert planlegging, svak oppfølging av leverandører eller dårlig intern ledelse av de eksterne leverandørene.
Rask tilgang til nye ressurser	

Tabell 3: Fordelene og ulempene ved outsourcing. Tilpasset fra Hassanain og Al-Saadi (2005) med inspirasjon fra Bettis, Bradley, og Hamel (1992); Prahalad og Hamel (1990); Quinn (1992).

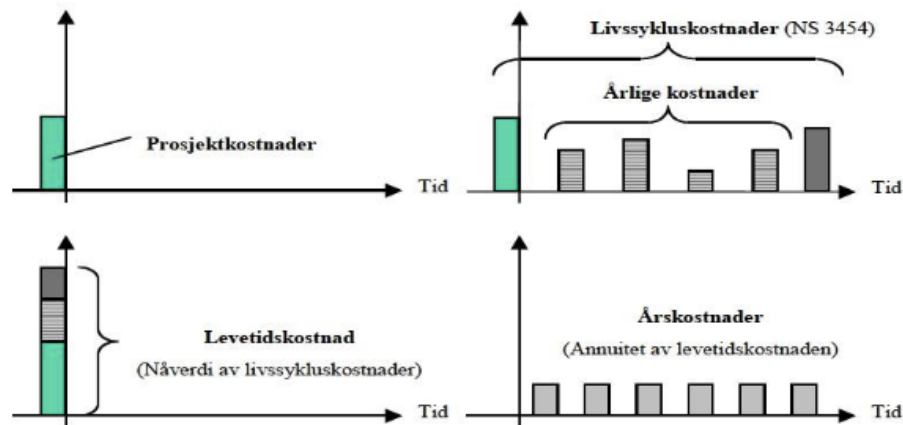
Noen av fordelene og ulempene ved at man outsourcer aktiviteter er skissert i tabellen over. Ved å outsource viktige aktiviteter mister man kunnskap og humankapital som kunne vært in-house. Ulempen ved in-house, er at man ikke vet om det er nok arbeid til enhver tid, hvilket kan resultere i en potensiell utgiftspost. Vurderingen på om man skal outsource en aktivitet eller ha den in-house er derfor en individuell avgjørelse.

### Livssyklus kostnader (LCC – life cycle costing)

Livssyklus kostnader (LCC) bygger i likhet med livssyklus planlegging og livssyklus profitt på prinsippet/ideen om å kartlegge bygningens totale livsløp, *«fra unnfangelsen av ideen om å reise en bygning som svar på et praktisk behov for lokaler, som en investeringsmulighet eller som et ledd i å utvikle en grunneiendom, gjennom de ulike fasene av byggeprosessen, til skiftende bruk av bygningen, forvaltning, drift og vedlikehold, til bygningen en gang i fremtiden rives (helt eller delvis) og materialene blir gjenbrukt, deponert eller destruert»* (Haugen, 2008, s. 22).

NS3454 er en kalkulasjonsnøkkel for «Livssyklus kostnader for byggverk - prinsipper og struktur» (Standard, 2013) og er utviklet over flere 10-års erfaring på dette området (Haugen, 2008). Standarden er utviklet med det formål å gi brukere oversikt om livssyklus kostnader, fra anskaffelseskostnader, til løpende kostnader gjennom bruksperioden, til helt eller delvis riving av bygning. Livssyklus beregninger kan blant annet benyttes til valg av riktig material, tekniske løsninger, beregning av husleie, men er vell så viktig i vedlikeholdsplanlegging. Det er avgjørende at det ikke kun tas hensyn til anskaffelseskostnaden, men også hvilke kostnader anskaffelsen innebærer for fremtidig drift og vedlikehold (Haugen, 2008, s. 17). Det blir derfor i LCC-beregninger tatt hensyn til de samlede kostnadene gjennom byggets livsløp. Disse beregningene er nødvendig for å unngå feilvurderinger og avsette riktige årlig midler til forvaltning, drift og vedlikehold.

Figuren under er hentet fra Bjørberg, Larsen, og Øiseth (2017) og illustrerer hvordan livssyklus kostnadsberegninger gjennomføres steg for steg:



Figur 14: Beregning av livssyklusluskostnader for et bygg (Bjørberg m.fl. 2017)

LCC-kostnader tilknyttet valg av materialer, deler og løsninger danner «grunnmuren» for en samlet økonomisk vurdering. Ideen bak LCC-analyse er å kartlegge produktets (bygningens) livssyklus. Dette er viktig for å få oversikt over kostnadskonsekvensene ved valgene som tas. LCC-analyser kan således bidra til kostnadseffektive løsninger i bygg (Bjørberg, Larsen, og Øiseth, 2017, s. 4). Hvordan gårdeier velger å organisere facility management avhenger blant annet av bedriftens strategi, herunder ressurser og kapabiliteter, men også formålet og behovet bygget skal tjene for leietaker.

### 3.0 Forskningsspørsmål

I denne masteroppgaven undersøker vi følgende problemstilling: *Bør norske gårdeiere drifte kontorkonseptet coworking i egen regi?* For å belyse og besvare problemstillingen har vi basert på litteraturgjennomgangen, utledet følgende åtte forskningsspørsmål:

#### Coworking

Basert på Fuzi (2016), Spinuzzi (2012) i litteraturgjennomgangen, men også markedsrapporten til Colliers (2019a) og Ramcilovic (2019) ble det utledet følgende to forskningsspørsmål;

1. *Hvordan forstår og definerer informantene coworking som konsept?*
2. *Hvilken forståelse er det av konseptet coworking i den norske eiendomsbransjen?*

#### Eiendoms- og konseptutvikling

Basert på markedsrapporten til Ramcilovic (2019), Thin Phan (personlig kommunikasjon, 12. mai 2020) og forskningen til Kojo og Nenonen (2017) i litteraturgjennomgangen, ble det utledet følgende to forskningsspørsmål;

3. *Hvilke faktorer anses som viktige ved etablering av coworkingarealer?*
4. *Hvilke synergier skaper coworking i et bygg og i byggets nærmeste omgivelser?*

#### Strategi

Av egen interesse og få studier knyttet til gårdeiers rolle og deltakelse i coworking i Norge (A. Aure, personlig kommunikasjon, 14.mai 2020; T. Ramcilovic, personlig kommunikasjon, 12. mai 2020) utledet vi to forskningsspørsmål som vi anså som nødvendige for å besvare problemstillingen;

5. *Hvilke ressurser og kapabiliteter er mest avgjørende for bedrifter som driver coworkingarealer?*
6. *Hvilke fordeler og ulemper er det for en gårdeier å drifte coworkingarealer i egen regi?*

#### Facility Management

Basert på Lee m.fl. (2015) og Seo m.fl. (2017), Olsson m.fl. (2011), Arge og Landstad, 2002 og Haugen (2008) i litteraturgjennomgangen ble det utledet følgende to forskningsspørsmål;

7. *Hvordan fordeles aktivitetene i facility management mellom gårdeier og coworking-aktør?*
8. *Krever coworkingarealer større leietakertilpasninger enn tradisjonelle kontorarealer?*



## **4.0 Metode**

### **4.1 Introduksjon**

Metode handler om å skildre en fremgangsmåte med det formål om å oppnå et gitt mål (Gotvassli 1999, s. 6). Dette metodekapittelet handler med andre ord om hvilken fremgangsmåte som er mest hensiktsmessig å benytte for å kunne besvare problemstillingen. På denne måten redegjøres det for valg av forskningsdesign, samt prosesseringen av datainnsamling og utvalget av informanter. Avslutningsvis vil vi se nærmere på hvordan vi kan sikre datamaterialets validitet og reliabilitet, i tillegg til å belyse de etiske hensyn og vurderinger i henhold til oppgaven.

### **4.2 Analyse av tidligere forskning**

I starten av studien innhentet vi tidligere forskning og empiri rundt tema coworking. Formålet med en slik søkeprosess var å få en oversikt over eksisterende forskning, herunder hvilke diskusjoner og resultater forskere hadde undersøkt og konkludert med tidligere. Vi hadde en oppfatning tidlig i prosessen av at vi var nødt til å avgrense oss, og vi satte derfor enkelte krav til forskningsartiklene.

Først og fremst ønsket vi at forskningsartiklene skulle være dagsaktuelle og i hovedsak ikke eldre enn 10 år. Videre skulle de være engelskspråklige eller norske, og til slutt ønsket vi at artiklene skulle være publisert i anerkjente vitenskapelige tidsskrifter. For å finne forskningsartiklene som innfridde våre kriterier benyttet vi oss primært av databasene Scopus, Oria og Google Scholar. Ettersom databasene inneholdt mange av de samme forskningsartiklene, besluttet vi å kun benytte oss av Google Scholar da vi anså denne databasen for å ha det beste brukersnittet.

Vedlegg 1 (Litteratursøk) illustrerer de søkeordene og treffene vi fikk gjennom databasen Google Scholar. Nedenfor har vi kartlagt et utvalg av litteraturen vi fant mest relevant i henhold til denne studien med bakgrunn i følgende søkeord:

1. S1 (Coworking) Space for creative and entrepreneurial activities? Coworking spaces in the entrepreneurial landscape of an economically challenged region (Fuzi, A. 2016):
2. S11 (Coworking + Landlord) Collaborate or Compete: How Do Landlords Respond to the Rise in Coworking (Rebecca Green, 2014).
3. S12 (Services Offices + Landlord) Addressing changes in tenant office space requirements: A landlord perspective (Dulani, Halvitigala og Sheila Zhao, 2014)
4. S18 (Coworking + Serviced Offices) Evolution of co-working places: Drivers and possibilities (Kojo og Nenonen, 2017).

### 4.3 Forskningsdesign

Utformingen av et forskningsdesign handler om å planlegge for hvem og hva som skal undersøkes og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres, med utgangspunkt i valgte problemstilling (Johannessen m.fl. 2016). Bruk av kvalitative metoder egner seg best hvor formålet er å avdekke hvorfor noe skjer og oppleves. Ettersom vi ønsket å undersøke om *«norske gårdeiere bør drifte coworkingarealer i egen regi»*, anså vi det som hensiktsmessig å benytte oss av en kvalitativ metode. Det finnes ifølge Stevens (2016) tre ulike forskningsdesign: kausalt design, eksplorerende design og deskriptivt design. På bakgrunn av begrenset forskning rundt tema coworking fra et gårdeiers perspektiv, anså vi det som fornuftig å benytte oss av et eksplorerende (utforskende) design med en induktiv tilnærming. Gjennom et eksplorerende forskningsdesign ville vi få en større nærhet til datakilden, men også muligheten til å belyse vår problemstilling på en mer detaljert måte. Ved bruk av en induktiv tilnærming kunne vi kartlegge hvordan intervjuobjektene opplevde en gitt situasjon og få ny kunnskap på områder hvor det fantes lite forhåndskunnskap (Jacobsen, 2015). For å implementere denne metoden valgte vi derfor å sette fokus på utforskende og åpne intervju spørsmål, hvorav formålet var å oppdage nye forhold der intervjuobjektene selv kunne beskrive og definere områdene som var problematiske (Kvale og Brinkmann 2015, s. 140 - 141). På denne måten kunne intervjuobjektene bidra med ytterligere kunnskap rundt tematikken og skape en bredere forståelse rundt problemstillingen vår.

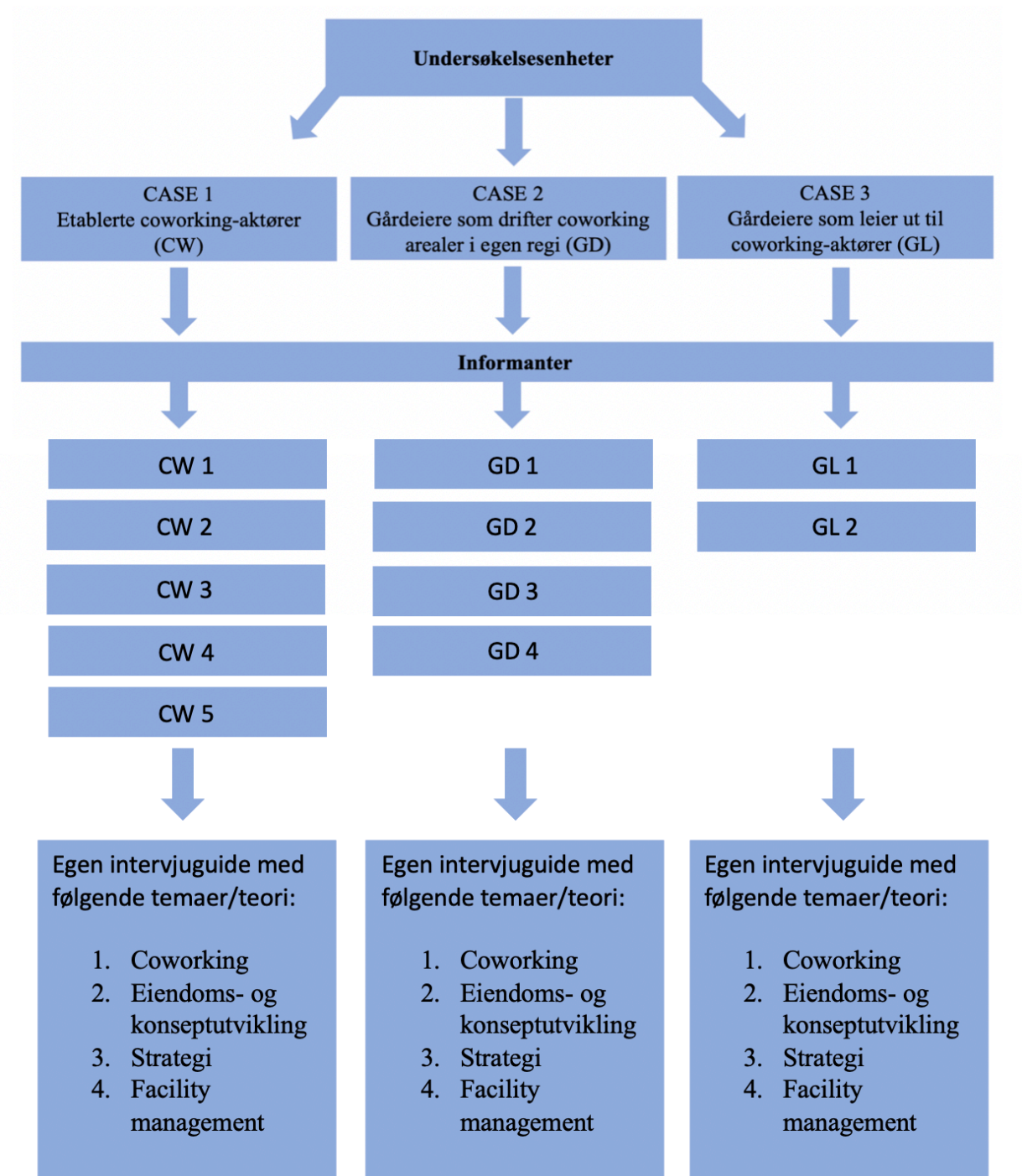
For å undersøke om intervjuguiden og spørsmålene var formulert på en anvendelig måte, gjennomførte vi en pre – test. På denne måten fikk vi et inntrykk av om spørsmålene opplevdes som forståelige, uklare eller hadde feil. Spørsmålene ble testet på nær familie, fagpersoner, veileder Knut Boge, samt andre eksterne aktører.

#### 4.3.2 Komparativ casestudie

Denne studien er en komparativ casestudie. I komparative casestudier undersøker man gjerne to eller flere caser som for eksempel en bedrift, et land eller en skole (Johannessen, Christoffersen, og Tufte 2016, s. 206). Vi har valgt å undersøke tre ulike caser, funnet ut hva som kjennetegner hvert enkelt case og deretter sammenlignet casene med hverandre. I komparative casestudier er det vanlig å enten ha mest mulig like caser eller mest mulig ulike caser (Jacobsen, 2015). Ifølge Johannessen m.fl. (2016, s. 206) benytter man flere undersøkelsesenheter når man ønsker å se på en organisasjon som en helhet, men også ønsker å undersøke tilhørende divisjoner, avdelinger, grupper og individer. Ettersom kvalitative metoder ofte involverer store mengder data, så vi det som nødvendig å avgrense studien vår. Det ble derfor valgt å gjøre studien som et komparativt casestudie med tre ulike case (undersøkelsesenheter) med hensikt å kunne svare på problemstillingen.

#### 4.4 Valg av undersøkelsesenheter og intervjuobjekter

I denne studien bruker vi begrepet «intervjuobjekt» og «informant» for de deltagerne som vi har intervjuet, og vi bruker begrepet «case» når vi beskriver de tre casene (undersøkelsesenheterne). Et intervjuobjekt kan defineres som en person som er gjenstand for intervjuet (NAOB, 2020). Det finnes mange ulike fremgangsmåter for å gjennomføre intervjuer. Vi anså det som mest hensiktsmessig å ha en strategisk utvelgelse, det vil si at vi tok utgangspunkt i å hente inn de intervjuobjektene som vi anså som mest interessante og relevante for vår problemstilling. Med tanke på tidsbegrensninger og krav til kvalitet til intervjuene er det ifølge Jacobsen (2015) mest hensiktsmessig å sette en grense på inntil 20 personer. En av årsakene til dette er at datainnsamlingen og analysen ofte tar lang tid. Vi ønsket å innhente data av god kvalitet, men samtidig opprettholde tidsfrister. Vi ønsket derfor +/- 15 personer til å delta i vår studie, ettersom dette ville gi oss et godt informasjonsgrunnlag til analysen.



Figur 15: De tre casene, informantene og temaene i intervjuene

Totalt hadde vi 13 intervjuobjekter i studien, hvorav kun 11 ble fordelt på de tre casene (undersøkelsesenheterne); case 1 «etablerte coworking-aktører» (CW), case 2 «gårdeiere som drifter coworkingarealer i egen regi» (GD) og «gårdeiere som leier ut til coworking-aktører» (GL). Kun 11 av totalt 13 intervjuobjektene var en del av det komparative casestudiet. De resterende to ble intervjuet med formål å innhente bakgrunnsdata og statistikk om kontormarkedet som et supplement til studien. For å sikre anonymitet for informantene, ble det benyttet forkortelser tilhørende de tre ulike casene (figur 15).

Casene ble analysert i den angitte rekkefølgen vist i figur 15 av to årsaker. For det første ønsket vi å gi leseren en god forståelse av konseptet coworking og vi så det dermed hensiktsmessig å velge det caset som hadde coworking som primærvirke. Case 1 «etablerte coworking-aktører» ble derfor valgt som første casen. For det andre var det vesentlige flere intervjuobjekter i dette caset, noe som medførte at informasjonsgrunnlaget ble større. Dette dannet grunnlaget for at vi senere i analysen i større grad kunne peke på likheter og ulikheter i de respektive casene. Case 2 «gårdeiere som drifter coworkingarealer i egen regi» ble valgt som case to. Årsaken til dette var å raskt identifisere om det var store forskjeller mellom de «etablerte coworking-aktørene» (case 1) og «gårdeierne som drifter coworkingarealer i egen regi» (case 2), samtidig som også denne casen hadde et stort utvalg av intervjuobjekter. Case 3 «gårdeiere som leier ut til coworking-aktører» ble valgt som den siste casen. Formålet var å identifisere om det var store forskjeller fra «gårdeiere som drifter coworkingarealer i egen regi» (case 2), men også om det var store avvik mellom «gårdeierne som leide ut til coworking-aktører» (case 3) og «etablerte coworking-aktører» (case 2). Dette caset hadde i tillegg færrest intervjuobjekter, hvilket også ga noe mindre informasjonsgrunnlag enn i foregående caser.

#### 4.4.1 Kriterier

For å kunne innhente relevant informasjon fra intervjuobjektene, samt få et innblikk i gårdeiers perspektiv, var det viktig å sette krav til hvem som skulle delta. Kriteriene handlet generelt om at alle intervjuobjektene skulle ha relevant kompetanse og erfaring fra eiendomsbransjen. Kravene til de «etablerte coworking-aktørene» i case 1 at de skulle være operasjonelle og ha aktive coworking medlemmer. Samtidig var det viktig for oss at de etablerte coworking-aktørene rettet seg til ulike målgrupper/segmenter. Formålet var å se om det var likhetstrekk i svarene til informantene uavhengig av hvilken målgruppe de rettet seg mot. Kravene til «gårdeiere som drifter coworkingarealer i egen regi» i case 2 var at intervjuobjektene skulle

drifte coworkingarealer i heleide (100%) lokaler med et eget konsept. Til slutt var kravet til *«gårdeiere som leier ut areal til coworking-aktører»* i case 3 at de skulle ha en pågående leiekontrakt med en CW-aktør.

Kriteriene satte en standard for hvilke intervjuobjekter som ble valgt ut til denne studien. Kjønnfordelingen ble relativt lik, med ca. 60 % menn og 40 % kvinner. Med en relativt lik fordeling mellom kvinner og menn bidro dette til et bredere og mer representativt utvalg.

#### 4.4.2 Rekruttering av intervjuobjekter

Gjennom rekrutteringsprosessen kontaktet vi bekjente, men også virksomheter som hadde en tilknytning til kontorkonseptet coworking. Før vi kontaktet våre potensielle intervjuobjekter sendte vi inn et meldeskjema vedlagt et informasjonsskriv og en samtykkeerklæring til NSD. Undersøkelsesopplegget ble klarert av NSD (vedlegg 3). Dette var et krav som måtte oppfylles for å opprettholde anonymiteten og personvernet til intervjuobjektene. Informasjonsskrivet ble deretter sendt ut til intervjuobjektene, der de fikk informasjon om intervjuets formål, hvem vi var og hvilke spørsmål vi ønsket å stille vedkommende.

Intervjuene ble i hovedsak gjennomført i arbeidstiden, etter ønske fra våre intervjuobjekter. Totalt mottok 15 personer en forespørsel om å delta i denne studien, hvorav 13 personer var villig til å delta.

#### 4.5 Datainnsamling

Valg av datainnsamlingsmetode vil kunne påvirke dataenes gyldighet og pålitelighet, men også resultatene gjennom undersøkelseeffekter (Jacobsen 2015, s. 145). Datainnsamlingen ble planlagt gjennomført ved bruk av metoden åpne individuelle intervjuer, ettersom vi anså denne metoden som mest hensiktsmessig å benytte oss av med tanke på valgte problemstilling og tema. Grunnet utbruddet av koronaviruset i Norge ble flere av intervjuene gjennomført som telefonintervjuer. Dette var ikke noe vi ønsket, men var eneste mulighet for å få samlet inn dataen. Vi innhentet data fra intervjuobjekter i 13 selskaper med mål om å få bedre kunnskap og innsikt i studiens problemstilling. For å sette en standard for intervjuene utarbeidet vi tre strukturerte intervjuguider, en for hvert case med det formål å sikre at riktige spørsmål ble stilt til den gjeldende casen. Vi var likevel åpne for diskusjon om spørsmålene i intervjuguiden.

Kjennetegnet ved å benytte datainnsamlingsmetoden intervju er at vi som intervjuere og våre intervjuobjekter kan ha en vanlig dialog, og dataene som samles inn er derfor i ord, setninger og fortellinger (Jacobsen 2015, s. 146). Siden intervjuene ble gjennomført individuelt, kunne ikke intervjuobjektene påvirke hverandre i prosessen. Dermed fikk vi en individuell fremstilling av tema. Det er flere undersøkelseeffekter det er viktig å være klar over ved bruk av intervju som datainnsamlingsmetode. En av disse effektene er at intervjuobjektene kan svare i henhold til våre ønsker. Det ble derfor viktig å ikke lede intervjuobjektets svar i vår favør. Ettersom fem av intervjuene ble gjennomført ansikt – til – ansikt kunne dette påvirke intervjuobjektet i stor grad, både med tanke på innholdet intervjuobjektet presenterte, men også hvor villig intervjuobjektet ønsket å dele sin informasjon og erfaring. Vi som intervjuere måtte derfor være klar over vår rolle. Vi forsøkte derfor å skape et miljø som var åpent, slik at intervjuobjektene følte seg velkomne i trygge omgivelser.

Som et resultat av Covid-19 pandemien ble åtte av intervjuene gjennomført som telefonintervjuer. Ulempen med denne typen intervjuer var at vi ikke kunne se kroppsspråket til intervjuobjektene og det ble derfor vanskeligere å vurdere om vedkommende svarte oppriktig. I tillegg opplevde vi at flere intervjuobjekter mistet noe interesse som et resultat av at intervjuet ble gjennomført over telefon. Vi erfarte at noen intervjuobjektene svarte raskere og mer upresist enn de ellers kanskje ville ha gjort (Sundbye, 2017). Vi sendte i tillegg ut et informasjonsskriv og intervju spørsmålene på forhånd av intervjuene. Risikoen ved at informantene mottok spørsmålene på forhånd var at de hadde mulighet til å forberede seg. Vi risikerte dermed å ikke å få deres individuelle mening. Svarene kan bære preg av gjennomtenkte argumenter med opphav fra både intervjuobjektets egne erfaringer, men også informasjon som kan være hentet fra nettet om intervjuobjektet var usikker på enkelte spørsmål.

Uavhengig om intervjuene ble gjennomført ansikt – til – ansikt eller over telefonen har vi som intervjuere vært nødt til å være bevisste på hvordan spørsmålene stilles, og hvordan disse kan bli tolket av intervjuobjektene. Det å være klar over ulikheter mellom intervjuobjektene, deres erfaringer, kunnskaper og iboende holdninger, var også bidragene til at vi ble nødt til å være mer kritiske til variasjoner.

#### 4.5.2 Observasjon

De intervjuene som foregikk ansikt – til – ansikt hadde vi muligheter for å observere kroppsspråk og ansiktsuttrykk. En slik observasjon av intervjuobjektene kan brukes for å kontrollere om det de sier er riktig og hvilke engasjement intervjuobjektene uttrykker ved ulike spørsmål (Jacobsen, 2015). Det er imidlertid viktig å være klar over at alle individer er forskjellige, og kan bruke kroppsspråk, mimikk og tonefall ulikt. Vi har dermed tatt utgangspunkt i våre generelle tolkninger av situasjonen, og baserer disse tolkningene som en indikasjon på hvordan intervjuobjektet oppfatter det vi snakker om. Ved gjennomføring av telefonintervjuene kunne vi ikke bruke denne typen observasjon, og vi var nødt til å vurdere svarene i større grad ut fra tonefall og den verbale kommunikasjonen.

#### 4.6 Analyse

I forkant av intervjuene strukturerte vi spørsmålene i intervjuguidene etter temaene i vårt teoretiske rammeverk. En slik strukturering av spørsmålene i intervjuguidene gjorde vårt arbeid med analysen enklere, ved at vi hadde utarbeidet relevante spørsmål knyttet opp mot tidligere forskning og empiri. Til tross for et strukturert intervjuopplegg har vi hele veien vært åpne for å kunne stille oppfølgingsspørsmål rundt tematikk og informasjon vi har fått gjennom våre intervjuer. Det vil med andre ord si at ikke all data har et sammenligningsgrunnlag med vårt teoretiske rammeverk, men informasjonen vi har fått ved oppfølgingsspørsmål har vært supplerende i våre analyser. Supplerende i den forstand at denne informasjonen enten har underbygget eller belyst nye problemområder eller muligheter ved overordnet tema.

#### 4.7 Kvalitet

##### 4.7.1 Validitet

Validitet handler om hvorvidt resultatene oppfattes som riktige (Jacobsen, 2015, s. 228). Ettersom vi undersøkte «gårdeiere velger å drifte coworking konseptet i egen regi», «gårdeiere som leier ut til coworking-aktører» og «etablerte coworking-aktører» undersøkte vi derfor en virkelighet som ikke var direkte observerbar. Gotvassli (1999, s. 30) hevder at veien til høy validitet i kvalitativ metode handler om å undersøke sammenhenger i et mønster. For å undersøke slike sammenhenger vil det være ideelt å ta utgangspunkt i en teoretisk forventning til studien, og på denne måten utarbeide spørsmål som vil underbygge sekundærinformasjon.



#### 4.7.2 Reliabilitet

Reliabilitet handler om hvorvidt man får samme resultat ved å gjennomføre studien flere ganger (Gotvassli 1999, s. 56; Yin, 2009, s). For å sikre reliabiliteten unngikk vi ledende spørsmål som kunne påvirke intervjuobjektene svar. Vi innhentet derfor data basert på en dialog med intervjuobjektene hvor de diskuterte sine erfaringer og tanker rundt coworking, men forankret i åpne spørsmål. I henhold til studiens reliabilitet tror vi det er en styrke at vi kommer som utenforstående til utvalget som intervjuer. Hvis man har en sterk tilknytning til miljøet som intervjuer kan man øke faren for at man som forsker overser det som er ulikt egne erfaringer. Det vil med andre ord være fordelaktig for vår studie at vi ikke er kjent i bransjen eller miljøet, slik at vi er mindre åpne for å skape nyanser (Thagaard, 2013).

#### 4.7.3 Generalisering

Det har lenge vært debattert hvorvidt det er mulig å generalisere casestudier og kvalitative metoder som sådan, likevel er hovedregelen i praksis at kvalitative forskere generaliserer ved bruk av analytiske kategorier. Når man skal generalisere vår studie er det viktig at vi har definert hvilken populasjon og kategorier vi benytter oss av. Gjennom å studere et utvalg av individer fra coworking miljøet kan vi generalisere våre funn tilbake til dette miljøet (Nadim 2015, s. 145). Imidlertid var ikke formålet med denne studien å generalisere resultatene, men å få en forståelse av hvorfor enkelte aktører i markedet ønsker og ikke ønsker å arbeide mot et kontorkonsept som coworking.

### 4.8 Ethiske vurderinger

Gjennom denne studien har vi alltid hatt en grunnleggende respekt for mennesker, deres personlige tanker, opplevelser og meninger om de temaene vi bringer frem under intervjuene. Retningslinjene for forskningsetikk (Fost, 2008) er noe vi satt oss inn i før oppgaveskrivingen startet, og var førende for hvordan vi utarbeidet vår avhandling. Ethiske dilemmaer mellom forholdet av intervjuer og intervjuobjekt kunne oppstå i flere sammenhenger (Jacobsen 2015, s. 45). Som intervjuere mottok vi samtykke fra intervjuobjektene, tok hensyn krav til privatliv og overholdt krav til riktig presentasjon av data. Dette er de mest essensielle etiske hensynene i henhold til Jacobsen (2015).

Under intervjuene kan blant annet intervjuobjektene oppleve press. Vi var derfor tydelige på muligheten til å avbryte eller trekke seg fra intervjuet om ønskelig. Intervjuobjektet måtte med andre ord ha frihet til å velge om hun/han ville delta. Ettersom vi hadde et lite utvalg, var faren for gjenkjenning større enn om utvalget hadde hatt flere enheter. Informasjonen ble derfor holdt konfidensiell og på en slik måte at intervjuobjektene ikke kunne gjenkjennes.

#### 4.8.1 Lagring av informasjon

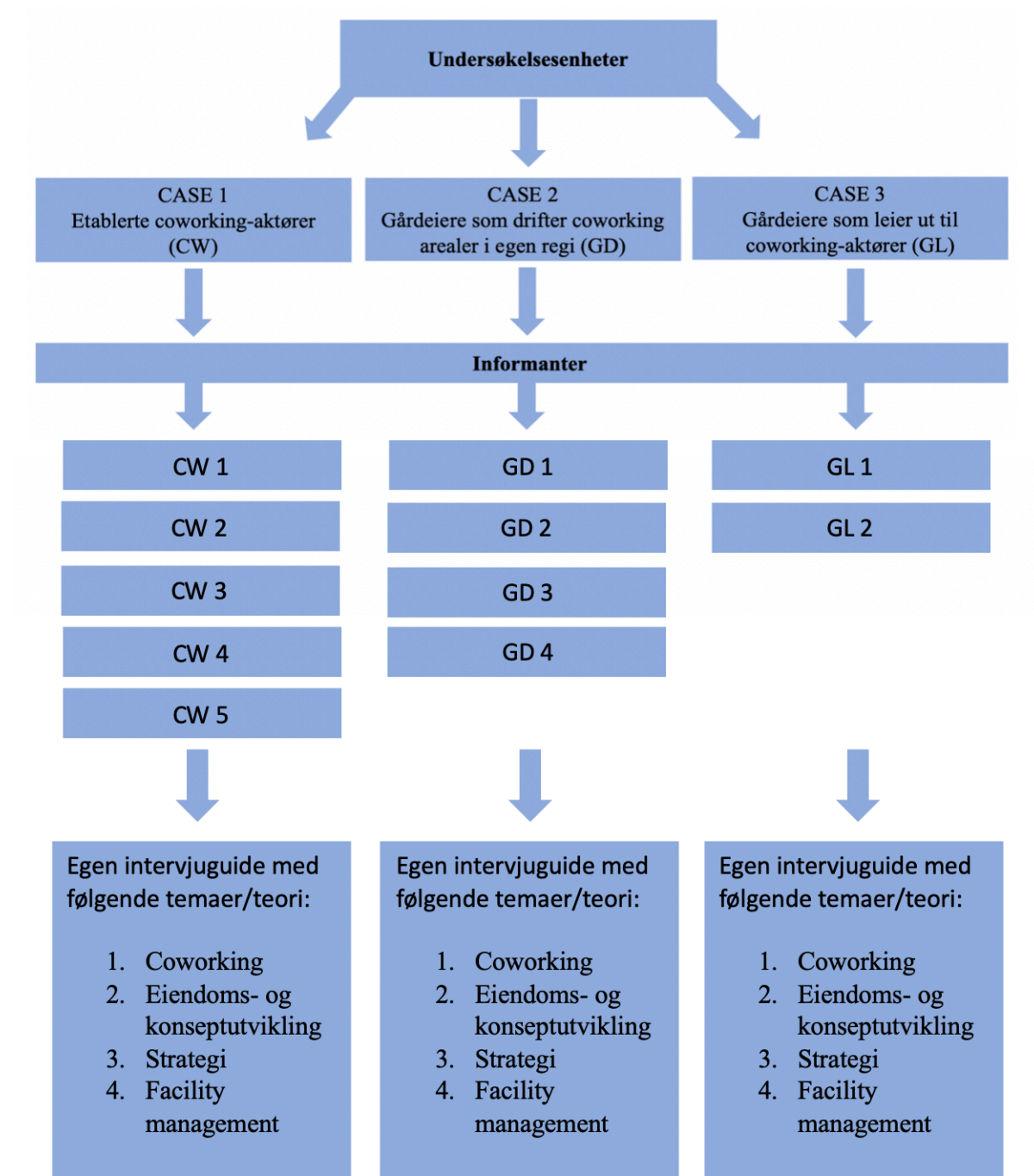
Intervjuene som ble gjennomført ble spilt inn ved hjelp av appen Nettskjema Diktafon etter retningslinjer fra NMBU, godkjenning fra intervjuobjekter og NSD. Intervjuene ble lagret i en ekstern database hos Universitet i Oslo.

### 4.9 Covid-19 påvirkning på oppgaven

Den pågående nasjonale og internasjonale krisen som følge av pandemien Covid – 19 hadde en innvirkning på vår oppgave. Vi var nødt til å endre datainnhentingene vi opprinnelig hadde, og kvaliteten på intervjuene har sannsynligvis blitt påvirket av situasjonen. Vi har særlig blitt påvirket med tanke på tidsaspektet ved både kvaliteten på informasjonen vi har innhentet, men også våre informanternes tid for å prosessere våre spørsmål og svare på disse. For å opprettholde nasjonale retningslinjer var vi nødt til å utføre 8 av 13 intervjuobjekter over telefon. Flere intervjuobjekter utsatte avtalte tidspunkter opptil flere ganger og vi opplevde også at en av informantene trakk seg. Noen av intervjuobjektene var vanskelig å nå i ettertid av intervjuene, og vi opplevde å ikke bli prioritert. Dette medførte utfordringer med tanke på oppfølgingsspørsmål. Det var også enkelte tekniske utfordringer med lyd kvaliteten og dårlig dekning som følge av overgangen til telefonintervjuer. Dette gjorde analysearbeidet noe mer krevende enn hva det ellers ville vært. Vi har som det fremgår av metodekapitlet nevnt eksplisitt at Covid-19 har hatt innvirkning på studien.

## 5.0 Analyse

Den komparative casestudien består av tre ulike caser, case 1 «etablerte coworking-aktører», case 2 «gårdeiere som drifter coworkingarealer i egen regi» og case 3 «gårdeiere som leier ut til coworking-aktører». Antall intervjuobjekter varierer mellom de tre casene, dette er et resultat av at flere intervjuobjekter så seg nødt til å trekke seg grunnet COVID-19. Det er i alt 11 intervjuobjekter i denne casestudien.



Figur 16: De tre casene, informantene og temaene i intervjuene.

Samtlige intervjuobjekter i denne studien har en direkte rolle knyttet til kontorkonseptet coworking, enten de er etablerte coworking-aktører, drifter coworkingarealer i egen regi eller er leier ut til en CW-aktør. Intervjuobjektene bakgrunn og rolle blir presentert innledningsvis i hver enkelt case.

Analysen tar for seg ett og ett case. I hver case analyseres informantens svar med utgangspunkt i de fire temaene i teoridelen. Analysen er strukturert på en slik måte at først analyseres case 1, herunder informantens forståelse av coworking som begrep, deretter eiendoms- og konseptutvikling, strategi og avslutningsvis facility management. Tilsvarende for respektive case, men i case 2 og 3 fokuseres det på likheter og ulikheter i foregående caser. Som nevnt i kapittel 3 er det utledet to forskningsspørsmål for hvert av de fire temaene i teoridelen som besvares i kapittel 6 med grunnlag i denne analysen.

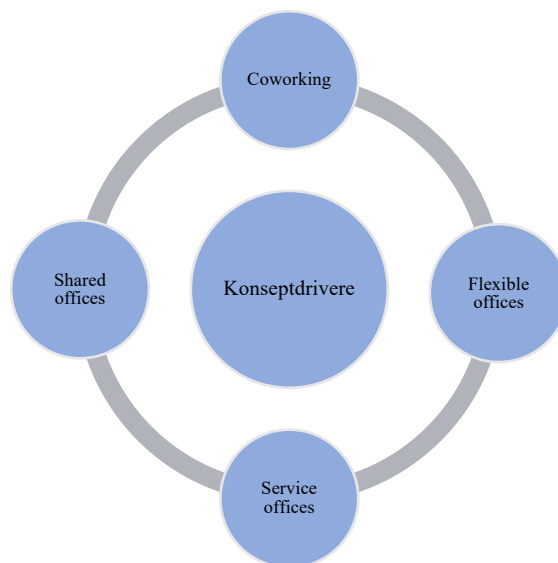
## 5.1 Case 1: Etablerte coworking-aktører

I case 1 «*etablerte coworking-aktører*» bruker vi forkortelsen CW-aktører for alle informantene (CW1 til CW5), uavhengig av om informantene kun driver coworking (CW1, CW2 og CW3) eller en kombinasjon av coworking og serviced offices (CW4 og CW5). Samtlige informanter som deltok i case 1 var gründere og/eller daglig leder av konseptet. Utdannelse varierte fra markedsføring til jurist. Flere av intervjuobjektene hadde bakgrunn som direktør, enten for et selskap eller en avdeling. Fellestrekk for samtlige var at de alle hadde jobbet med en eller annen form for service der de direkte eller indirekte hadde kommunisert med kunder (etterspørselssiden).

Etablerte CW-aktører	CW1	CW2	CW3	CW4	CW5
Oppstartsdato i Norge/Internasjonalt	1994	2012	2015	2017 /2008	2019 /2010
Totalt areal	1100 m <sup>2</sup>	3000 m <sup>2</sup>	3800 m <sup>2</sup>	33 000 m <sup>2</sup>	12 500 m <sup>2</sup>
Antall senter Norge	2	1	1	6	3
Status	Nasjonal	Nasjonal	Nasjonal	Internasjonal	Internasjonal
Omtaler seg som	Coworking	Coworking	Coworking	Serviced offices/shared space med coworking	Serviced offices/flexible offices med coworking
Målgruppe	Investorer (Nisjeaktører)	Gündere/frilansere/start-up	Urbant landbruk, mat og grønn teknologi (Nisjeaktører)	Scale-up/tradisjonelle leietaker (SMB)	Scale-up/tradisjonelle leietaker (SMB)
Kuratering	Ja (kun en målgruppe)	Nei	Ja (se målgruppe)	Nei	Nei
Ekspandere	Vurderingsfase	Vurderingsfase	Vurderingsfase	Ja	Ja

Tabell 4: Viser nøkkelopplysninger om intervjuobjektene i case 1 «Etablerte coworking-aktører».

Tabellen over viser de fem intervjuobjektene sortert etter oppstartsdato i Norge. Det er stor variasjon mellom de «*etablerte coworking-aktørene*» (CW-aktørene), både på antall kvadratmeter, sentre, målgruppe, status og hvorvidt de «*etablerte coworking-aktørene*» planlegger å ekspandere. De største CW-aktørene målt i antall kvadratmeter, er de CW-aktørene som etablerte seg i Norge sist. Disse er også internasjonale, har flere sentre og retter seg mot scale-up og tradisjonelle leietakere. De tre CW-aktørene som etablerte seg først i Norge har betydelig mindre areal, færre sentre og er nasjonale. Disse retter seg i større grad mot mikrobudrifter, gründere, frilansere eller er nisje-, bransje- eller sektor- rettet. Mens de større og internasjonale CW-aktørene ekspanderer, er de nasjonale enda i en vurderingsfase.



Figur 17: Illustrer hvilke konsepter de «etablerte coworking-aktørene» omtalte seg som.

Etter å ha intervjuet informantene i case 1 mente kun tre av fem CW-aktører at de hadde coworking som sin kjernevirksomhet. De resterende to informantene omtalte seg som serviced offices, shared space eller flexible offices, men hadde coworking som en del av kjernevirksomheten.

#### 5.1.1 Coworking

Av de fem intervjuobjektene i denne casen var det ingen som kunne gi en konkret definisjon av konseptet coworking. Intervjuobjektene forklarte i stor grad deres forståelse av og de viktige aspektene ved konseptet. Tre av fem intervjuobjekter poengterte følgende: «*Vanskelig å definere begrepet*» (CW3), «*Alt blir i dag kalt coworking*» (CW1) og «*Det er et veldig mangfoldig begrep, et buzzord*» (CW5). Resterende var også enig i at konseptet var vanskelig å definere. Disse utsagnene støtter funnene gjort av Spinuzzi (2012). Likevel hadde alle en tilnærming og forståelse av konseptet, til tross for at de ikke hadde en konkret definisjon.

Blant annet ble coworking forklart som en samlokalisering av virksomheter, som har mer å vinne på å sitte sammen enn hver for seg. Det handler altså ikke om rommet, men samarbeidet. Det handler om synergier, og det å kunne bygge et community mellom medlemsbedriftene. En annen informant forklarte coworking som et kontorfellesskap med noe ekstra, et community som legger til rette for samarbeid mellom bedrifter. Konseptet har et bredt spekter av tilbud og fasiliteter hvor medlemmene utnytter hverandres kompetanse, og har en felles plattform for deling av informasjon. Samtlige informanter trakk frem karakteristiske tilbud og fasiliteter som

møterom, wifi, kaffehjørner, oppholdssoner, administrasjon, eventer m.m. Informantene sin forståelse av konseptet coworking underbygger blant annet Fost (2008) og Leforestier (2009, s. 4) sin forskning som hevder at coworking space handler om å tilby ulike fasiliteter og servicetilbud, der medlemmene utveksler kunnskap og knytter sosiale bånd, og sammen skaper nettverk og felleskap, et community.

Waters-Lynch m.fl. (2016, s. 10) forklarer konseptet coworking ut fra tre avgjørende elementer. For det første kjennetegnes konseptet av gründere, kreative individer og frilansere. Det andre elementet er sosial interaksjon og samarbeid. Det siste elementet er kontorarealenes fysiske utforming. Viktigheten av disse elementene kommer også tydelig frem blant samtlige informanter i case 1. Informantene pekte i liket med Waters-Lynch m.fl. (2016) på viktigheten av kontorarealenes fysiske utforming, men ikke som et avgjørende element for å lykkes. Det var store fysiske forskjeller generelt mellom CW-aktørene i bransjen hevdet samtlige informanter i case 1. Tre av fem informanter viste til sitt luksuriøse interiør og forklarte dette som et vesentlig skille fra andre coworkingarealer i Norge. Denne påstanden støttes av de to andre informantene som på sin side viste til mindre eksklusivt interiør med mye gjenbruk av inventar. Felles for alle var at de trakk frem viktigheten av gjennomtenkte og fleksible planløsninger. Dette innebar blant annet modulbaserte vegger (både i glass og ordinære), møterom og kontorer av forskjellige størrelser og godt plasserte oppholdsarealer. I likhet med Fuzi (2016, s. 2-4) hevdet informantene at kontorarealenes fysiske utforming la til rette for interaksjon mellom medlemsbedriftene. I henhold til informant CW5 utgjorde kontorarealenes fysiske utforming ca. 15 % - 20 % av konseptet, mens den sosiale siden utgjorde resterende. Den fysiske utformingen definerte følgelig ikke coworking som konsept mente informanten og underbygger funnen gjort av Fuzi (2016, s. 4-13).

De tre nasjonale og rene CW-aktørene (CW1, CW2 og CW3) var enten nisjerettet eller hadde medlemmer bestående av gründere, frilansere og/eller oppstartsbedrifter. Dette er et typisk kjennetegn ved CW-aktører i henhold til Waters-Lynch m.fl. (2016, s. 10). De nisjerettede aktørene, CW1 og CW3 rettet seg mot hhv. investorer og urbant landbruk/grønn teknologi. I henhold til Colliers (2019a) er det en fremvoksende trend i coworking markedet at CW-aktørene har blitt mer nisjerettet enn tidligere. Likesinnede medlemmer bidrar i større grad til kunnskapsutveksling, sosialisering og samarbeid som i all hovedsak er konseptet formål (Merkel, 2015).

Det er kombinasjonen av de tre elementene Waters-Lynch mfl. (2016, s. 10) trekker frem som sammen skaper og skiller coworking fra andre konsepter. Dette underbygges blant annet av Fuzi (2016) og DeGuzman og Tang (2011, s. 11). Det var ingen tvil om at CW1, CW2 og CW3 drev coworking og utfylte forskningens kriterier for konseptet.

### Coworking og serviced offices

Samtlige informanter drev coworking enten det var kjernevirksomheten eller en del av kjernevirksomheten. De tre nasjonale informantene (CW1, CW2 og CW3) drev kun coworking, mens de to internasjonale informantene (CW4 og CW5) hadde coworking som en del av kjernevirksomheten og forklarte i likhet med Waters-Lynch m.fl. (2016, s. 11) at coworking kunne være et produkt under ett større konseptet kalt serviced offices. Den ene av disse to startet innledningsvis med å forklare skillet mellom konseptene slik *«kjært barn har mange navn. Det er ikke noe klart skille»* (CW4). Videre forklarte informanten coworking som et sted hvor du setter flere mennesker (medlemmer) sammen, som selv velger om de ønsker å arbeide individuelt eller dra nytte av hverandre. Fordelen er at alt ligger til rette for samarbeid og kommunikasjon, samtidig som konseptet tilbyr høy grad av fleksibilitet, service- og tjenestetilbud. I likhet med Neuberg (2005) og Sundsted m.fl. (2009) forklarte informanten at på denne måten skapes det et uformelt og sosialt miljø, et community. CW4 forklarte serviced offices ved at *«Konseptet handler om å gi små- og mellomstore virksomheter den samme luksusen som større virksomheter»*. Dette støtter Bason (2010) og Bates (2011) som begge påpeker at serviced offices har en mer formell atmosfære og i større grad handler om å bygge førsteklasses kontor-infrastruktur som sikrer at medlemmenes kjernevirksomhet kan drives optimalt.

Den andre internasjonale CW-aktøren, CW5, drev i likhet med CW4 serviced offices, men med coworking som ett av flere underprodukter. CW5 forklarte coworking som et åpent kontorlandskap med free seating og store fellesarealer som la til rette for samarbeid, kunnskapsutveksling og nettverksbygging. Der målgruppen var gründere, frilansere og/eller oppstartsbedrifter. Det var i tillegg høy grad av fleksibilitet, men også felles fasiliteter- og servicetilbud som var typisk kjennetegn ved coworking. Dette var slik konseptet opprinnelig var tiltenkt påpekte CW5. Informanten mente serviced offices i større grad handlet om å tilby



kontor som service for leietakerne, men med fokus på faste plasser, private kontorer og sosiale soner med tilhørende fasiliteter og servicetilbud. CW5 var i den oppfatning at ved å drive en kombinasjon av konseptene, tiltrakk man seg en større andel av etterspørselssiden. Videre påpekte informanten viktigheten av å holde konseptene adskilt og tilby coworking slik det opprinnelig var tiltenkt fordi konseptene hadde forskjellige målgrupper og målgruppene hadde ulike behov (CW5). Informanten viste til at medlemmene i serviced offices ofte hadde behov for egne kontorer, men ønsket å være en del av det innovative og sosiale miljøet coworking kunne tilby. Det var derfor viktig for informanten å tydeliggjøre at coworking var et produkt under det større konseptet serviced offices. Bygningens infrastruktur var derfor viktig for å fysisk skille coworking og serviced offices fra hverandre.

Det var klare likheter mellom konseptene til CW4 og CW5. Dette var en naturlig følge av at de to informantene hadde coworking som ett produkt under serviced offices. De rene coworking-aktørene retter seg i mindre grad mot tradisjonelle leietakere, herunder små- og mellomstore bedrifter, men også her påpekte de rene coworking-aktørene (CW1, CW2 og CW3) at de tillot medlemmene å ekspandere i de eksisterende lokalene. Dette kunne på sikt medføre at også CW-aktørenes medlemmer ble kategorisert som små- og/eller mellomstore bedrifter og følgelig ble skillet mellom målgruppene i coworking og serviced offices vannet ut. Dette reflekteres også i rapporter gjennomført av Colliers (2019) og i forskningen til Waters-Lynch m.fl. (2016), som viser at aktørenes evne til å stillpasse seg etterspørselssiden ikke bare har økt blant serviced offices aktørene, men også CW-aktørene i markedet.

Samtlige intervjuobjekter var enig i at det ikke var noen felles forståelse av konseptet coworking i eiendomsbransjen. I ett av spørsmålene som omhandlet hvorvidt det var en felles forståelse av konseptet ble det blant annet sagt «*Nei, helt klart ikke. Mange forstår ingenting*» (CW5), «*Det er vanskelig å si, nettopp fordi begrepet defineres så vidt*» (CW1) og «*Absolutt ingen felles forståelse*» (CW4). Dette underbygger funnene til Spinuzzi (2012, s. 409) som påpeker at hvis man ser på aktivitetssystemet rundt konseptet coworking kan man lure på om coworking egentlig beskriver et sammenhengende fenomen.

Blant informantene i case 1 viste det seg likevel at det var en felles forståelse av konseptet coworking. Hvordan konseptene ble lagt frem varierte mellom informantene, men budskapet var tydelig. Årsaken til dette skyldes trolig at intervjuobjektene i case 1 var tidlig ute med

coworking og er «etablerte coworking-aktører» i den norske eiendomsbransjen. Den manglende felles forståelsen i bransjen som informantene og Spinuzzi (2012) refererer til, retter seg i større grad til de CW-aktørene som har hengt seg på «coworking trenden» uten å ha en forståelse av konseptet. Disse CW-aktørene har forstått konseptets fysiske utforming, men ikke konseptets sosiale (myke) side, påpekte flere av informantene. Dette underbygger Waters-Lynch mfl. (2016) i sine funn der han forklarer coworking gjennom de tre elementene, fysiske utforming, sammensetningen av medlemmer og interaksjon og samarbeid. Det er de tre elementene som sammen skaper coworking og kontorkonseptet kan derfor ikke forstås eller defineres ut ifra dens fysisk utforming (Fuzi, 2016).

### Delkonklusjon

Det er tydelig at det ikke finnes noen felles terminologi for å definere kontorkonseptet coworking, likevel hadde informantene i case 1 en forståelse av konseptet. Det var i all hovedsak en faktor som var gjennomgående blant intervjuobjektene. Dette var fokus på konseptets sosiale side herunder fellesskap, nettverk, kunnskapsutveksling, interaksjon og samarbeid. Selv om samtlige informanter i denne casen hadde en forståelse av konseptet coworking, var det enstemmighet om at det i eiendomsbransjen forøvrig var begrepsforvirring og følgelig liten felles forståelse. Dette kommer også tydelig frem i forskning, nasjonale og internasjonale rapporter hvor begreper brukes om hverandre.

#### 5.1.2 Eiendoms- og konseptutvikling

Dette delkapittelet fokuserer på hvilke faktorer informantene i case 1 mener er viktige når man skal etablere coworkingarealer og om coworking kan bidra til å gjøre både et bygg og et område mer attraktivt.

I en undersøkelse gjennomført av DNB Næringseiendom ble deltakerne bedt om å redegjøre for de mest avgjørende faktorene ved etablering av coworkingarealer (Ramcilovic, 2019). Det var i hovedsak seks gjennomgående faktorer som ble trukket frem i undersøkelsen til DNB Næringseiendom. I vår studie ble informantene bedt om å rangere disse faktorene på en skala 1-6, hvor 1 var viktigst og 6 minst viktig. Tabellen under viser i detalj hvordan de «etablerte coworking-aktørene» i case 1 rangerte de ulike faktorene.

Faktorer	CW1	CW2	CW3	CW4	CW5
Sentral beliggenhet	1	3	1	1	1
Planløsning/størrelse	3	2	3	2	2
Bygg med særpreg	4	5	4	4	5
Pris	2	1	2	3	3
Rett Gårdeier	5	4	5	5	4
BREEAM Sertifisering	6	6	6	6	6

Tabell 5: De viktigste egenskapene for bygg for etablerte coworkingaktører.

Majoriteten av CW-aktørene i case 1 var enige om at beliggenhet var den viktigste faktoren ved etablering av et coworkingarealer, dog var det en av informantene som pekte på at dette ikke var avgjørende for å lykkes, men en klar fordel. Informanten påpekte imidlertid at med god beliggenhet følger som regel høy leie og følgelig må man ta ett valg ut ifra forretningsmodellen, målgruppe og ressurser som den enkelte coworking-aktøren besitter (CW2). Samtlige informanter i case 1 hevdet at deres nåværende beliggenhet var så avgjørende at det å bytte beliggenhet ville medført en reduksjon i antall medlemmer. Informantene var enig i at dette på sikt kunne gi gårdeieren en gunstig forhandlingssituasjon ved reforhandling av kontrakter.

Videre ble pris og planløsning/størrelse trukket frem som vesentlige faktorer. Informantene CW2, CW4 og CW5 rangerte planløsningen noe høyere enn de andre informantene i case 1. I likhet med Waters-Lynch m.fl. (2016), Fuzi (2016) og DeGuzman og Tang (2011, s. 11) ble planløsning nevnt som en viktig del for å skape felleskap og interaksjon mellom medlemmene. Informantene rangerte videre bygg med særpreg, rett gårdeiere og BREEAM sertifisering, som de minst viktige faktorene.

Informantenes svar på vår undersøkelse stemmer godt overens med tilsvarende undersøkelse gjennomført av Ramcilovic (2019) ved DNB Næringseiendom. Kun en av våre informanter hadde også deltatt i den andre undersøkelsen. Den eneste forskjellen var at «pris» ble rangert som en viktigere faktor enn «bygg med særpreg» i vår undersøkelse. Bortsett fra denne ulikheten så var informantenes rangering av faktorer i vår undersøkelse tilnærmet lik rangeringen i undersøkelsen gjennomført av (Ramcilovic, 2019).

Et av spørsmålene i intervjuguiden til case 1 handlet om hvilke indre faktorer som burde vektlegges ved utviklingen av et næringsbygg som hadde til formål å huse en CW-aktør. I liket med forskning gjort av Arge og Landstad (2002) trakk samtlige informanter frem fleksibel planløsning som en suksessfaktor i kontorbygg. Dette innebar blant annet tilpasningsdyktige

arealer, modulbaserte vegger og tak, åpne landskap til flerfunksjonelt bruk, tilgang til sosiale soner, nok møterom, kjøkkensoner og felles resepsjon. Videre ble det påpekt i case 1 «*etablerte coworking-aktører*» at coworking kunne bidra til å effektivisere et eksisterende næringsbygg, ikke bare arealmessig, men også driftsmessig gjennom felles fasiliteter- og servicetilbud. Coworking la til rette for effektiv arealutnyttelse og mange medlemmer, følgelig måtte god ventilasjon, brann- og bygningstekniske krav innfris påpekte flere av informantene. I likhet med Arge og Landstad (2002) hevdet noen av informantene at eldre bygg ikke nødvendigvis innfrir disse kravene. Hensyn til god ventilasjon, brann- og bygningstekniske krav var derfor viktige hensyn å ta ved utvikling eller renovering av bygg som hadde til formål å huse en CW-aktør.

Det var bred enighet blant informantene om at coworking kunne bidra til å gjøre et område mer attraktivt. Tilsvarende med Bruzzese (2018) Kojo og Nenonen (2017) pekte CW3 og CW2 på at konseptet kunne tilføre positive synergier ved at konseptet tiltrakk seg mennesker og skapte nye stimuli. CW5 hadde igangsatt en strategi hvor det ble valgt å ikke tilrettelegge for kantine i bygget. Formålet var å tvinge medlemmene ut på gateplan, som igjen bidro til å skape liv og aktivitet i nærområdet. På den måten unngikk man også å sette av dyre kvadratmeter forbeholdt kantine, samtidig som man sørget for omsetning hos omkringliggende restauranter. Dette var spesielt gunstig for gårdeiere med næringsseksjoner på gateplan. CW4 skilte seg noe ut og mente at dette var lokasjonsbetinget. Den riktige kombinasjonen av lokasjon og agglomerasjon kunne følgelig tilføre positive synergier til et område.

Informantene hevdet også at et bygg kunne bli mer attraktivt for andre leietakere og investorer ved at en andel av bygget huset en CW-aktør. Dette underbygger rapporten til DNB Næringsmegling (Ramcilovic, 2019). Det ble påpekt at coworking kunne ha en markedsføringseffekt, som igjen bidro til å innhente nye og mer tradisjonelle leietakere til bygningen. På denne måten kunne man redusere kontorledigheten gjennom konseptets positive synergier. CW5 mente at et bygg ble mer levende når man hadde coworking fordi det skapte et community, et nettverk og et kunnskapshus, samtidig som konseptet ga tradisjonelle leietakere muligheten til å ekspandere i den eksisterende bygningen. «*Coworking kan sikre fleksibilitet også for andre tradisjonelle leietakere i bygget ved at de kan utvide og redusere antall kvadratmeter etter behov*» (CW5). CW2 hevdet at gårdeiere kunne oppnå et høyere leienivå generelt i bygget dersom bygget huset et vellykket coworking konsept. Dette

underbygger utsagnet til Mona Ingebrigtsen i Oslo Areal AS som *«bekrefter at de har oppnådd leienivåer over forventning. Dette som et resultat av aktiviteten og synergiene coworking bringer med seg»* (M. Ingebrigtsen, personlig kommunikasjon, 3.mars 2020).

### Delkonklusjon

Oppsummert var det høy grad av enighet i case 1 gjeldende hvilke faktorer som var viktig ved etablering av coworkingarealer. Med unntak av en informant, var det bred enighet om at beliggenhet var den viktigste faktoren ved etableringen av coworking. Informanten påpekte at beliggenhet ikke var avgjørende, men er et valg som må tas på bakgrunn av leiepriser, målgruppe, forretningsmodell og ressurser som sådan. Videre ble pris og planløsning trukket frem som viktige faktorer. Planløsning ble spesielt trukket frem da dette bidro til å skape felleskap og interaksjon mellom medlemmene.

Samtlige informanter i denne casen påpekte at coworking kunne bidra til å effektivisere eksisterende næringsbygg, ikke bare arealmessig, men også driftsmessig gjennom felles fasiliteter- og servicetilbud. Fleksibel planløsning ble trukket frem som en indre suksessfaktor ved utvikling eller renovering av næringsbygg som hadde som formål å huse en CW-aktør. Det handlet om å skape attributter som modulbaserte vegger og tak, samt åpne landskap til flerfunksjonelt bruk. Likevel påpekte samtlige informanter at selv om coworking la til rette for effektiv arealutnyttelse, måtte følgelig god ventilasjon, brann- og bygningstekniske krav innfris. Det ble påpekt at dette ofte var en mangelvare ved eldre bygg og måtte hensyntas i utviklingen av næringsbygg som hadde til formål å huse en CW-aktør.

Alle informantene var enige om at et område ble mer attraktivt dersom coworking var et tilbud. Informantene hevdet at coworking kunne skape positive synergier i et område ved at konseptet tiltrakk forbrukere, herunder kjøpekraft, og skapte nye stimuli. En av informantene påpekte imidlertid at lokasjon, men også områdets agglomerasjon vil ha innvirkning på hvorvidt konseptet kunne bidra til å gjøre et området mer attraktivt.

Samtlige informantene mente også at et bygg kunne bli mer attraktivt for andre leietakere dersom det huset en CW-aktør. Dette underbygger utsagnet til Mona Ingebrigsten i Oslo Areal AS som kunne konstatere at de hadde oppnådd leienivåer over forventning som et resultat av at deler av bygningen huset et coworking konsept.

### 5.1.3 Strategi

Ressurser og kapabiliteter påvirker gårdeiers valg av strategi (Grant og Jordan 2015, s. 11-13; Johnson, Scholes, og Whittington 2017, s. 3. Oversatt av: Sande – Korhonen S.). Dette delkapittelet kartlegger hvilke type ressurser og kapabiliteter de «etablerte coworking-aktørene» i case 1 mener er avgjørende for å lykkes i konseptet og følgelig hvilken strategi som er hensiktsmessig å velge for en gårdeier.

Det ble av samtlige informanter i case 1 påpekt at immaterielle ressurser var de viktigste ressursene i konseptet coworking. Informantene trakk særlig frem kunnskap, renommé og relasjoner som spesielt avgjørende for merkevarebygging. Denne typen ressurser kjennetegnes ved at de er vanskelige å kopiere og kan være avgjørende for å skaffe seg konkurransefortrinn (Barney, 1991; Fjeldstad og Lunnan, 2014). CW3 påpekte at selv om immaterielle ressurser var et viktig element i coworking, hjalp det lite dersom man ikke evnet å markedsføre seg riktig. Informanten mente medlemmene måtte forstå hva som var inkludert i prisen og hvordan dette lønte seg sammenlignet med tradisjonell kontorleie. Det var lettere om man som CW-aktør var nisjerettet, enten mot sektor, bransje eller en bestemt gruppe mennesker. Dette skapte igjen likesinnede miljøer hvor fordelene ved konseptet i større grad ble synliggjort for medlemmene. I likhet med rapporten gjennomført av Colliers (2019, s. 18) pekte flere av informantene på at nisjerettete arbeidsmiljøer kunne bidra til nettverksbygging, samarbeid og felleskap mellom likesinnede.

Materielle ressurser ble også av samtlige informanter påpekt som viktige, men ikke som avgjørende. Det ble i hovedsak pekt på teknologiske-, finansielle-, og fysiske ressurser. Samtlige informanter viste til viktigheten av gode IT-systemer og brukervennlige plattformer for medlemmene, samt et bredt tilbud av fasiliteter- og servicetjenester. Flere mente at sammensetningen av faktorer gjorde konseptet kapitalkrevende. Høyt belegg var derfor avgjørende for å i det hele tatt gå i «break even». Immaterielle ressurser som for eksempel merkevare var derfor viktig for å innhente medlemmer (oppnå høyt belegg) og kapre markedsandeler. «*Det handler om å pakketere et produkt som gir value for money*» (CW1). Det var likevel stor forskjell i hvor mye finansielle ressurser de ulike informantene hadde investert i konseptet. De to internasjonale, som drev en kombinasjon av coworking og serviced offices (CW4 og CW5) hadde investert betydelig høyere summer i blant annet IT-systemer, fasiliteter og inventar enn de resterende CW-aktørene (CW1, CW2 og CW3) i case 1. CW4 og

CW5 mente at materielle ressurser var nødvendig får å imøtekomme konseptet og medlemmenes behov.

Blant de nasjonale CW-aktørene skilte spesielt CW1 seg fra de to andre. Selv om CW1 i likhet med CW2 og CW3 kun drev coworking, hadde CW1 investert betydelig høyere summe i fasiliteter og inventar. Årsaken ble i all hovedsak, og i likhet med CW4 og CW5, begrunnet med å imøtekomme medlemmenes behov, der målgruppen til CW1 var investorer. De to resterende CW-aktørene, CW2 og CW3 var tydelig på at materielle ressurser var en fordel å ha, men påpekte imidlertid at immaterielle ressurser hadde størst betydning. Realiteten er likevel at tre av fem informanter i case 1 hadde investert betydelig mer i konseptet og innehadde flere materielle ressurser enn de resterende informantene. Det er tydelig at målgruppen til informantene i case 1 har betydning for hvor avgjørende materielle ressurser er.

Et at spørsmålene i intervjuguiden til case 1 omhandlet hvilke fordeler og ulemper CW-aktørene så ved at en gårdeier driftet coworkingarealer i egen regi. Det var det klare likhetstrekk mellom informantenes svar. Et gjennomgående svar var at gårdeiere hverken forstod konseptet coworking, innehadde kompetansen eller plattformen og systemene som krevdes for å drifte coworking. Gårdeierne la for stor vekt på konseptets fysiske egenskaper, herunder planløsning, utforming og design hevdet flere av informantene. Videre underbygget informantene dette med at gårdeierne hadde liten forståelse for konseptets sosiale side, herunder hvordan man skapte et fellesskap med verdier som interaksjon, samarbeid og kunnskapsutveksling. Det ble også påpekt at gårdeiernes kommersielle tankegang og mål om sikker profitt i flere tilfeller kunne komme i veien for å skape et fellesskap (community), dette støtter opp under forskningen til Nathan og Vandore (2014). CW-aktørene opplevde at coworking var kapital og tidkrevende, noe de mente ikke alltid svarte til gårdeiers forventning. Coworking handlet om å skape et gjennomført konsept, hvorav planløsning og material kun utgjorde en del av konseptet. Det var generelt en manglende forståelse og dette skapte utfordringer for mange gårdeiere mente informantene. *«Gårdeiere undervurderer kompetansen som kreves for å skape et community»* (CW5).

Det ble generelt trukket frem få fordeler ved at en gårdeier driftet coworking i egen regi. En av informantene i case 1 hevdet at fordelene var avhengig av hvilken gårdeier man var og hvilken eiendomsportefølje man hadde. Gårdeiere sin forståelse av coworking og hvordan ressursene ble allokert avgjorde i stor grad om man var i stand til å bygge opp et vellykket og lønnsomt konsept. Videre ble det påpekt at gårdeiere med desentralisert eiendomsportefølje trolig ville ha større utfordringer enn gårdeiere med sentrumsnær og sentralisert eiendomsportefølje. Det var to grunner som ble trukket frem i denne casen. For det første var god beliggenhet en viktig faktor for å lykkes. For det andre åpnet muligheten for et større coworking konseptet der medlemmene kunne benytte seg av flere ulike sentrumsnære kontorarealer. Informantene i case 1 var likevel av den oppfatning at det lot seg gjøre å drive coworking med en mer desentralisert og lite sentrumsnær eiendomsportefølje. Dette krevde imidlertid et større apparat og ikke minst kapital. Dette blir i så fall et satsningsområde for gårdeieren og ingen sekundær-virke, påpekte en av informantene.

To av informantene (CW2 og CW3) hevdet at å eie bygget kunne være en fordel under forutsetning om at man hadde et velfungerende konsept. Informantene pekte på at når man fremleier arealer, mister man mye av den potensielle marginen. *«Utleier skal først ha sin margin på leieinntektene, deretter må vi som coworking-aktører legge vår margin på medlemskapet. Å eie bygget har potensialet til å bli en mer bærekraftig forretningsmodell»* (CW3). En av informantene påpekte at fordelene ved at gårdeier driftet konseptet i egen regi var at kompetansen beholdes «in-house» og at man følgelig ble mer konkurransedyktig ved omstilling eller endringer i markedet. *«Gårdeier må passe på at de ikke ender i en posisjon der de kun leverer “bricks and stone”, mens leietakerne (coworking-aktørene) leverer, drifter og eier konseptet. Da risikerer gårdeier å miste kompetansen og direkte kunderelasjoner. Det handler om å ikke distansere seg, men forstå konseptet og definere gårdeiers rolle i produktet som leveres»* (CW5). Noen av informantene hadde utfordringer ved å se direkte fordeler ved at en gårdeier drifter konseptet i egen regi.

I denne casen (case 1) ble CW-aktørene stilt spørsmål om hvilken rolle de mente at gårdeierne generelt hadde tatt i konseptet coworking. Informantene viste i likhet med Green (2014, s. 57) til tre strategiske tilnærminger. Enten det var å drifte konseptet i egen regi, leie ut areal eller inngå et samarbeid med en CW-aktør. Videre påpekte informantene at gårdeiere som drev utleie til en CW-aktør enten kunne ta en passiv eller en aktiv rolle som samarbeidspartner. Det



var todelte svar blant informantene «*etablerte coworking-aktører*» når det gjaldt hvordan de opplevde sitt leieforhold. To av informantene (CW2 og CW3) opplevde passive gårdeiere. Det ble vist til manglende forståelse fra gårdeieres side for å imøtekomme konseptets og leietakers behov. Informantene opplevde at flere gårdeiere hadde valgt strategien som passiv utleier for å inkludere coworking som en del av eiendomsporteføljen uten å egentlig forstå konseptets kompleksitet. De to informantene viste til egen og manglende eiendomskompetanse og savnet en aktiv og forståelsesfull gårdeier. De siste tre informantene opplevde derimot aktive gårdeiere som i større grad hadde inntatt rollen som samarbeidspartner, uavhengig om de hadde fast- eller omsetningsbasert leie.

Flere av informantene viste til at leiekontrakten ofte la grunnlag for samarbeid. Noen av informantene med rene omsetningsleier eller fast minimumsleie i bunn var i den oppfatning at samarbeidet ble tettere fordi gårdeiere så en potensiell gevinst. På denne måten delte partene profitten, både opp og nedside etter en fastsatt fordelingsnøkkel med grunnlag i risikoen partene påtok seg. Flere av informantene mente at ved faste leieavtaler ble gårdeiere fort passive, ettersom det ikke var noe direkte gevinst utover leieinntekten. Følgelig ble det brukt minimale ressurser på å innfri leietakers behov. Informanten mente at som følge av eiendomsbransjen sin manglende forståelse av kontorkonseptet coworking, var det viktig å få gårdeiere til å forstå coworking som et produkt som både utleier og leietaker kunne dra nytte av. Det var først da gårdeiere kunne se konseptets potensielle gevinst. Informantene viste blant annet til at flere gårdeiere hadde benyttet CW-aktørene som en rådgiver ved kjøp eller renovering av bygg. Formålet var å sikre at bygget kunne tilfredsstille en fremtidig leietakers behov, potensielt en CW-aktør. Som en konsekvens av konseptets mange medlemmer ble det ofte stilt strengere krav til blant annet ventilasjon, kjøling, lydisolasjon, oppholdssoner og brannsikring. CW-aktørene sin kompetanse var derfor nyttig ved kjøp av kontorbygg.

Informantene påpeker imidlertid at gårdeier sin rolle ofte avhenger av risikoen de er villig til å ta og følgelig blir dette individuelt. Kontraktstypen var ingen forutsetning for hvorvidt gårdeiere ønsket å ta en aktiv rolle, men informantene mente utbytte og sannsynligheten for samarbeid økte ved en omsetningsbasert leiekontrakt.

Informantene mente på lik linje med O'Hanlon (2019) at gårdeiere i større grad burde velge den strategien som legger opp til samarbeid og aktiv deltakelse. En av informantene påpekte eksplisitt at gårdeiere må sørge for at de får en aktiv rolle som utleier, ellers blir de kun en underleverandør. De gårdeierne som har manglende forståelse av coworking vil fort bli nedprioritert til fordel for de gårdeierne som har forståelse mente en av informantene. Dette vil gjøre det utfordrende for gårdeiere med manglende forståelse av konseptet å være lukrative i markedet. Dette kan resultere i at ikke bare potensiell fortjeneste går tapt, men også immaterielle ressurser som kunnskap, renommé og nettverk. Konseptforståelse og god kommunikasjon er derfor noe som vil komme både utleier og leietaker til gode mente CW-aktørene.

### Delkonklusjon strategi

Immaterielle ressurser løftes klart frem som de viktigste ressursene blant de fem informantene i case 1. Likevel hadde tre av fem informanter betydelig mer materielle ressurser og hadde investert langt mer i konseptet coworking. Det er tydelig at hvilken målgruppe man retter seg mot, uavhengig om man driver coworking eller serviced offices, har stor betydning for hvor avgjørende materielle ressurser er. Viktigheten av materielle ressurser er derfor individuelt og avhenger av aktørene sin målgruppe, herunder deres forventninger og behov.

Informantene peker på klart flere ulemper enn fordeler ved at en gårdeier drifter coworkingarealer i egen regi. Et gjennomgående svar var at gårdeiere hverken forstår konseptet, innehar kompetansen eller plattformen og systemene som kreves for å drifte coworking. Det var generelt få fordeler som ble trukket frem. I likhet med ressurser avhenger fordelene av hvilken aktør man er, og hvilken eiendomsportefølje man besitter.

Blant informantene er det varierende hvilken rolle de mente gårdeiere hadde i dag knyttet til konseptet. To av fem informanter opplevde gårdeierne som passive, mens resterende opplevde gårdeierne som aktive. Samtlige informanter trakk frem at gårdeier sin strategi bør inkludere en mer aktiv rolle med fokus på samarbeid i fremtiden. Informantene advarer gårdeiere mot å distansere seg fra konseptet coworking. Dette kan resultere i at ikke bare potensiell fortjeneste går tapt, men også immaterielle ressurser som kunnskap, renommé og nettverk.

#### 5.1.4 Facility Management

Det var klare likhetstrekk i hvordan aktivitetene i facility management (FM) ble håndtert mellom CW-aktørene og gårdeierne i case 1. Samtlige informanter viste i liket med Haugen (2008, s. 15) til den tradisjonelle standarden hvor gårdeier påtar seg ansvaret for utvendig forvaltning, drift og vedlikehold, samt fellesarealer, mens leietakeren (CW-aktørene) har ansvaret for innvendig vedlikehold og drift. Innenfor de fem hovedaktivitetene med tilhørende underaktiviteter i facility management (figur 12) var det bred enighet om hvilke hovedaktiviteter som typisk ble håndtert av CW-aktørene. Mens gårdeier stod for investerings-, økonomisk /administrativ - og driftsforvaltningen, hadde CW-aktørene i større grad ansvar for arealforvaltning og serviceforvaltningen.

Under arealforvaltningen påpekte samtlige informanter i case 1 at de selv stod for underaktiviteter som innredning, utforming og oppbygging av planløsning for å dekke konseptets og følgelig medlemmenes behov. Det ble av samtlige påpekt at gårdeiere ga stor grad av fleksibilitet til utforming av lokaler. Hvordan investerings- og renoveringskostnadene knyttet til arealforvaltningen ble fordelt mellom leietaker (CW-aktør) og utleier (gårdeier) var imidlertid todelt. To av fem (CW1 og CW5) informanter viste til at gårdeieren tok alle kostnadene knyttet til arealforvaltningen, mens CW2 og CW3 påtok seg alle kostnadene. CW4 påpekte på sin side at kostnadene ble fordelt etter en avtalt fordelingsnøkkel avhengig av hvilke verdier som direkte ble tilført gårdeier.

Det ble også påpekt at serviceforvaltningen utgjorde en essensiell del av coworking. Under serviceforvaltningen var det stor grad av enighet om hvilke underaktiviteter som var spesielt viktige. Samtlige informanter viste til høy bruk av teknologi, herunder raskt internett, mobile selvbetjeningsløsninger og brukervennlige IT-plattformer som f.eks. booking av møterom, matbestilling, sykkelutleie, treningsfasiliteter, parkeringsmuligheter m.m. Videre ble det påpekt at serviceforvaltning også handlet om å skape en sosial arena som la opp til interaksjon, samarbeid og nettverksbygging. Dette ble blant annet eksemplifisert gjennom at man tilrettelagte for kaffebarer eller kantiner som et flerbruksareal, ikke bare for konsum av måltider, men for samarbeid og nettverksbygging. Informantene pekte i liket med Olsson m.fl. (2011) at det handlet om å legge til rette for et servicetilbud som sikret at kjernevirksomhet til medlemmene kunne drives optimalt til enhver tid.

I henhold til informantene ble det i leieavtalen fastsatt hvordan hoved- og underaktivitetene i FM skulle fordeles og gjennomføres. Informantene mente at å ha en CW-aktør som leietaker betydde i utgangspunktet at gårdeieren outsourcet hovedaktivitetene, areal- og serviceforvaltningen. Når det gjaldt hvordan underaktiviteter som for eksempel IT-systemer og kantinedrift ble håndtert var svarene todelt. Enkelte informanter påpekt at de outtasket disse, mens andre hadde flere av underaktivitetene in-house. Det var også her variasjon mellom CW-aktørene.

### Leietakertilpasninger

I spørsmålet som omhandlet hvorvidt de «etablerte coworking-aktørene» opplevde at de var en mer krevende leietaker sammenlignet med tradisjonelle leietakere, var svarene blant informantene todelt. De to internasjonale CW-aktørene (CW4 og CW5) som drev serviced offices og hadde coworking som et produkt, opplevde seg ikke som mer krevende. Dette ble begrunnet med at de hadde opparbeidet egne systemer og ansatt en community manager som til enhver tid sørget for at alt ble tatt hånd om. Formålet var å kun ha en kommunikasjonskanal der man kommuniserte direkte med gårdeier, hvilket ga kontroll og effektivitet. Videre ble det påpekt at dette var helt nødvendig for å raskt kunne tilpasse seg eksisterende og nye medlemmers behov. Systemene sikret kontroll og effektivitet for begge parter. Likevel var det langt flere leietakertilpasninger i konseptet coworking sammenlignet med tradisjonell kontorutleie hevdet de to informantene, spesielt knyttet til etableringsfasen i bygningen. Årsaken ble begrunnet med at konseptet ofte hadde flere medlemmer, hvilket betydde at flere behov skulle dekkes og følgelig stiltes det flere krav til både planløsning, men også bygningen. Blant de to informantene ble det spesifikk nevnt branntekniske krav, ventilasjon, kjøling og akustikk m.m. Ved etableringsfasen var det ofte store investeringskostnader knyttet til leietakertilpasninger mente aktørene. I likhet med Arge og Landstad (2002) viste informantene til tilpasningsdyktige bygninger. De to internasjonale informantene påpekte imidlertid at de hadde hatt stor forhandlingsmakt ved inngåelse av leieavtalen og at kostnaden knyttet til leietakertilpasninger hadde blitt bekostet, helt eller delvis av gårdeierne. Videre påpekte CW4 og CW5 at når de store investeringskostnadene først var tatt ved etableringen, ble løpende tilpasninger i stor grad håndtert av informantene selv, ettersom de hadde egne leverandører og innkjøpsavtaler. Dette gjorde de mindre avhengig av gårdeieren.

De tre nasjonale CW-aktørene (CW1, CW2 og CW3) som hadde coworking som sin kjernevirksomhet opplevde at de var mer krevende, i motsetning til de internasjonale aktørene (CW4 og CW5). To av de «etablerte coworking-aktørene» (CW2 og CW3) hevdet at CW-aktører generelt hadde manglende eiendomskompetanse og henvendte seg i større grad til gårdeierne, enten det gjaldt spørsmål knyttet til leieavtalen eller bygningen. En av informantene påpekte i tillegg at *«gårdeieren har ikke den samme forståelse av konseptet og behovene en CW-aktør må dekke for sine medlemmer. Dette skaper en del diskusjoner og følgelig transaksjonskostnader»* (CW3). Manglende kompetanse blant CW-aktørene, men også gårdeiere, medførte en del utfordringer mente informantene. CW1 mente at CW-aktører som velger å flytte inn i eldre bygninger ofte vil kunne oppleves som mer krevende fordi byggene ikke alltid egner seg for coworking som følge av branntekniske krav, ventilasjon, akustikk m.m. Dette støtter opp under forskningen til Arge og Landstad (2002, s. 45) der de påpeker at eldre bygg ofte er upraktiske med tanke på å løse funksjonelle behov. Videre hevdet CW2 at de mindre CW-aktørene hverken hadde nettverket, systemene eller stordriftsfordelene som de større aktørene, følgelig ble de mer avhengig av gårdeier for å få et tilsvarende apparat rundt seg. Dette kunne medføre mer kommunikasjon hvilket kunne oppleves som mer krevende for gårdeiere. Dette ble underbygget av de to internasjonale informantene (CW4 og CW5).

Når det gjaldt hvorvidt de nasjonale CW-aktørene (CW1, CW2 og CW3) krevde større grad av leietakertilpasninger sammenlignet med tradisjonell kontorutleie, var samtlige enig om at det var mindre leietakertilpasninger. De opplevde at de hadde mindre forhandlingsmakt sammenlignet med de store internasjonale aktørene (CW4 og CW5) i case 1 og følgelig ble det gjort mindre tilpasninger. Informantene hevdet derfor at et gjennomført coworking konsept, men også valg av målgruppe og beliggenhet, ble desto viktigere for å i det hele tatt ha fortjeneste i et marked hvor man konkurrerte med større CW-aktører og andre kontorkonsepter.

### Delkonklusjon

Det var enighet i hvordan hovedaktivitetene i facility management ble håndtert mellom gårdeier og de «etablerte coworking-aktørene» i case 1. Mens gårdeier stod for investerings-, økonomisk/administrativ- og driftsforvaltningen, hadde CW-aktørene i større grad ansvar for areal- og serviceforvaltningen. Det var imidlertid noe variasjon i hvordan CW-aktørene håndterte underaktivitetene knyttet til service- og arealforvaltningen. Noen outtasket deler av underaktivitetene, mens andre hadde alt in-house. Hvordan investerings- og

renoveringskostnadene knyttet til arealforvaltningen ble fordelt mellom gårdeiere og CW-aktører, var imidlertid ulike. De store internasjonale aktørene (CW4 og CW5) som drev en kombinasjon av serviced offices og coworking hadde stor forhandlingsmakt, hvorav de fikk alt helt eller delvis bekostet. De nasjonale aktørene som kun drev konseptet coworking opplevde derimot at de selv måtte ta kostnadene.

De internasjonale CW-aktørene (CW og CW5) opplevde seg ikke som en mer krevende leietaker sammenlignet med tradisjonelle leietakere. Dette ble begrunnet med gode rutiner og etablerte systemer som sikret kontroll og effektiv kommunikasjon. De nasjonale CW-aktørene (CW1, CW2 og CW3) opplevde i motsetning til de internasjonale CW-aktørene at de var mer krevende og forklarte dette med manglende eiendomskompetanse som resulterte i at gårdeiere ofte ble mer involvert i prosessene. Det ble ofte en diskusjon om kostnadsfordeling og nødvendigheten av tiltakene mente informantene.

Informantene hadde alle forskjellige gårdeiere, og ut ifra deres svar tyder mye på at det er veldig individuelt hva som må gjøres av leietakertilpasninger. Det er tydelig at de internasjonale CW-aktørene opplever at de har større forhandlingsmakt knyttet til leietakertilpasninger ved oppgraderinger eller endring av planløsningen. Dette underbygges av de nasjonale aktørene som opplever at de i mindre grad for gjennomslag for sine ønsker hos gårdeiere.

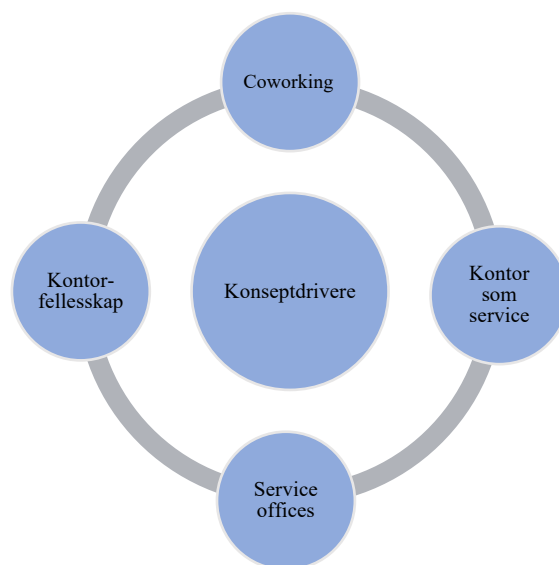
## 5.2 Case 2: Gårdeiere som drifter coworkingarealer i egen regi

I case 2 «gårdeiere som drifter coworkingarealer i egen regi», heretter omtalt som GD, var informantene enten administrerende direktører/daglig ledere, eiendomssjefer eller avdelingsansvarlige. Utdannelse og bakgrunn varierte, men det var alt fra markedsføring og ledelse til siviløkonomi. Et fellestrekk mellom informantene i case 1 og 2 var at de hadde jobbet med en eller annen form for servicetjeneste der de direkte eller indirekte hadde kommunisert med kunder.

Gårdeier som drifter	GD1	GD2	GD3	GD4
Oppstartsdato i Norge for coworking	2017	2017	2018	2019
Totalt kontorareal (BTA)	86 670 m <sup>2</sup>	350 000 m <sup>2</sup>	360 000 m <sup>2</sup>	90 985 m <sup>2</sup>
Omtaler seg som	Kontor som service = Serviced offices	Coworking og kontorfellesskap	Coworking og kontorfellesskap	Coworking
Coworking / serviced offices utgjør av kontorporteføljen	13 000 (ca. 15 %)	8620 (ca. 2,4%)	3327 (ca. 0,92%)	2047 (ca. 2,2%)
Målgruppe	Tradisjonelle leietaker og betalingsvilje kunder	Nisjer og tradisjonelle leietakere	Nisjer og tradisjonelle leietakere	Eiendom og Proptech (nisje)
Kuratering	Nei	Nei	Nei	Ja
Ekspandere	Ja	Ja	Ja	Ja

Tabell 6: Viser nøkkelopplysninger om intervjuobjektene i case 2. «Gårdeiere som drifter coworkingarealer i egen regi»

Tabell 6 viser de fire eiendomsselskapene som var informantenes arbeidsgiver rangert etter oppstartsdato i Norge. Til sammenligning var de «etablerte coworking-aktørene» i case 1 jevnt over tidligere ute med sine kontorkonsepter enn gårdeierne i case 2. Dette underbygger også funnene til Arge og Landstad (2002) og Green (2014). I likhet med case 1 var det også her stor variasjon mellom informantene, både på antall kvadratmeter og hvilken målgruppe de rettet seg mot. Gårdeiernes totale kontorareal varierte i intervallet 86 000 til 360 000 kvadratmeter. Coworking og serviced offices utgjorde på det minste og det meste, hhv. 0,92 % og 15 % av det totale kontorarealet i porteføljen til informantene. Vi ser at mens GD1 rettet seg mot tradisjonelle- og betalingsvilje leietakere, rettet GD2 og GD3 i større grad mot både nisjer og tradisjonelle leietakere. GD4 rettet seg kun mot nisjen eiendom og proptech. I motsetning til case 1 hvor kun de internasjonale aktørene hadde planer om å ekspandere, hadde alle informantene i case 2 planlagt å ekspandere. De internasjonale aktørene i case 1 hadde et større ressursgrunnlag og kan i større grad likestilles med informantene i denne casen (case 2).



Figur 18: Illustrer hvilke konsepter «gårdeiere som drifter coworkingarealer i egen regi» omtale seg som.

Hva informantene omtalte seg som varierte i likhet med case 1. Begrepene «kontorfellesskap» og «kontor som service» ble i tillegg trukket frem i dette caset. GD1 drev kun «serviced offices», mens GD2 og GD3 hevdet å drive en kombinasjon av «coworking» og «kontorfellesskap». GD4 drev kun coworking.

### 5.2.1 Coworking

I likhet med case 1 «etablerte coworking-aktører» var det heller ingen av de fire informantene i case 2 som kunne gi en konkret definisjon på konseptet coworking. Informantene sa blant annet «total begrepsforvirring» (GD1) og «coworking er ikke hva det engang var» (GD2). Det er tydelig at det også her var vanskelig for informantene å definere begrepet coworking.

Tre av fire informanter (GD2, GD3, GD4) i case 2 hadde i likhet med informantene i case 1 likevel en forståelse av konseptet coworking. Disse informantene forklarte coworking som et åpent kontorfellesskap bestående av flere virksomheter med fokus på internt samarbeid og stor grad av informasjonsflyt. En av informantene forklarte at coworking blant annet handlet om «sosialt samarbeid på tvers av bransjer» (GD2). Videre pekte informantene på felles fasiliteter, service- og tjenestetilbud som et viktig element ved coworking. Til forskjell fra case 1 var informantenes svar i denne casen langt mindre detaljerte. GD1 var den eneste informantene som ikke hadde noen god forklaring på hva coworking var eller hvordan det skilte seg fra andre konsepter.



Det var kun GD4 som drev ren coworking og hadde dette som sin kjernevirksomhet. Informanten rettet seg mot eiendom og proptech bransjen, og var følgelig nisjerettet. Fokus på likesinnede mennesker med formål å skape fellesskap, samarbeid og nettverksbygging ble trukket frem som et viktig element. Videre påpekte informanten at en fleksibel og åpen planløsning med felles oppholdsarealer bidro til sosialt miljø og interaksjon mellom medlemmene. I henhold til Waters-Lynch m.fl. (2016) sine tre kriterier er det ingen tvil om at GD4 drev coworking i likhet med de tre rene CW-aktørene i case 1 (CW1, CW2 og CW3).

#### Coworking, kontorfellesskap og serviced offices

GD2 og GD3 hadde coworking som en del av sin kjernevirksomhet i tillegg til kontorfellesskap, mens GD1 kun drev serviced offices. GD3 forklarte skillet mellom coworking og kontorfellesskap som følgende; *«kontorfellesskap er mer lukkede cellekontorer på rekke og rad. Skille mellom de er aktivitetsbasert arbeidsplass mot cellekontor»*. Begge informantene påpekte at mens coworkingarealer i større grad legger til rette for samarbeid, sosialt fellesskap og høy grad av informasjonsflyt, så er kontorfellesskap eksklusive arealer bestående av cellekontorer. I likhet med coworking tilbys også felles fasiliteter og servicetilbud som blant annet kjøkken, stillerom, oppholdsareal og administrasjon. Ut ifra informantene sine svar var det mye som tydet på at de to informantene (GD2 og GD3) drev «serviced offices og coworking» og ikke «kontorfellesskap og coworking».

GD1 var den eneste av de fire informantene som kun drev serviced offices der målgruppen i hovedsak var tradisjonelle leietakere. Informanten mente serviced offices bygget på høy grad av fleksibilitet, men også felles fasiliteter- og tjenester. Videre ble konseptet forklart som *«å komme til dekket bord. Enkelhet satt i system»* (GD1). I likhet med GD1 forklarte de to internasjonale CW-aktørene i case 1 at serviced offices handlet om å tilby kontor som service for leietakerne - der det både tilbys faste plasser og private kontor, men med sosiale soner og tilhørende fasiliteter og servicetilbud. Dette underbygger påstanden om at de to informantene GD2 og GD3 også drev serviced offices og ikke kontorfellesskap. Årsaken til bruk av forskjellige terminologi skyldes at konseptene er vanskelig å differensiere og følgelig bruker ikke informantene alltid konseptene i ordets rette forstand (Ramcilovic, 2019).

Det var delte oppfatninger i spørsmålet som omhandlet om det var en generell forståelse av konseptet coworking i eiendomsbransjen. I likhet med case 1 ble det også i denne casen pekt på at det var total begrepsforvirring. Det ble blant annet sagt «*coworking er et begrep jeg føler blir benyttet av mange når det kommer til flere av de nyere kontorkonseptene*» (GD3) og «*coworking har blitt en buzzord*» (GD1). Selv om tre av fire var i denne oppfatningen, mente en av informantene at det var en felles forståelse av konseptet coworking i eiendomsbransjen. Dette begrunnet informanten (GD2) med at konseptet hadde vært mye omtalt i medier, på seminarer og i bransjen forøvrig. Informanten sin påstand om felles forståelse i bransjen skiller seg fra forskningsartikler og markedsrapporter som presiserer at det er begrepsforvirring i eiendomsbransjen (Ramcilovic, 2019; Spinuzzi, 2012).

### Delkonklusjon

I likhet med case 1 hadde alle, med unntak av en informant, en relativt klar forståelse av coworking. Likevel var det ingen av informantene som kunne fremlegge en konkret definisjon av konseptet. Tre av fire informanter (GD2, GD3, GD4) drev coworking i ordets rette forstand, enten det var kjernevirksomheten eller en del av den. To av disse informantene (GD3 og GD4) drev i tillegg til coworking, serviced offices selv om de hevdet å drive kontorfellesskap. Årsaken til dette skyldes at konseptene er vanskelig å differensiere fordi det overtid har blitt stor overlapp mellom kontorkonseptene. GD1 var den eneste som kun drev serviced offices. Ved unntak av en informant, var samtlige enig om at det ikke var noen felles forståelse av coworking i eiendomsbransjen.

### 5.2.2 Eiendoms- og konseptutvikling

I dette delkapittelet undersøkte vi i likhet med case 1, hvilke faktorer informantene anså som mest avgjørende ved etablering av et coworkingarealer og om coworking kunne bidra til å gjøre et bygg og et område mer attraktivt.

Informantene i denne casen ble også bedt om å rangere hvilke faktorer de mente var viktigst ved etablering av coworkingarealer. Faktorene ble rangert på skala 1-6, hvor 1 var viktigst og 6 minst viktig. Tabellen under viser i detalj oppsummeringen av hvordan «*gårdeiere som drifter coworkingarealer i egen regi*» rangerte de ulike faktorene.

Faktorer	GD1	GD2	GD3	GD4
Sentral beliggenhet	1	1	1	1
Planløsning/størrelse	2	4	2	2
Bygg med særpreg	5	3	3	4
Pris	4	2	4	3
Rett Gårdeier	3	5	5	6
BREEAM-Sertifisering	6	6	6	5

Tabell 7: De viktigste egenskapene for bygg for gårdeiere som drifter coworkingarealer i egen regi.

Informantene i dette caset rangerte beliggenhet som den mest avgjørende faktoren ved etablering av coworkingarealer, og pekte på dette som en suksessfaktor. Dette er sammenfallende med rangeringen vi fant i case 1.

Til forskjell fra case 1 anså informantene i case 2 pris som noe mindre viktig enn planløsning/størrelse. Prosentvis var det likevel lite som skilte de to faktorene mellom de ulike casene. Bygg med særpreg ble i likhet med case 1 rangert som nummer fire, men scoret prosentvis høyere av andelen informanter i denne casen. Utover det ble resterende faktorer rangert i samme rekkefølge. Rett gårdeier ble også her rangert på en femteplass og det var kun en av informantene i case 2 som rangerte denne innenfor topp tre faktorer. BREEAM sertifisering ble rangert på sisteplass i likhet med case 1.

Sett i forhold til tilsvarende undersøkelse gjennomført av Ramicilovic (2019) ved DNB Næringseiendom var rangeringen tilnærmet lik. Som nevnt i case 1 var den største forskjellen at pris ble rangert som en viktigere faktor enn bygg med særpreg. Bortsett fra dette var rangeringen av faktorer tilnærmet lik mellom Ramicilovic (2019) sin undersøkelse og case 1 og 2. Rett gårdeier og BREEAM-sertifisering fikk også en delt og solid sisteplass i undersøkelsen gjennomført av DNB.

I liket med case 1 omhandlet også et av spørsmålene i intervjuguiden til case 2 hvilke indre faktorer som burde vektlegges ved etablering av coworkingarealer i et næringsbygg. Felles for informantene i denne casen var at samtlige, i likhet med informantene i case 1, trakk frem viktigheten av en fleksibel planløsning. I likhet med DeGuzman og Tang (2011, s. 11) ble det også her pekt på at åpne bygg, sosiale soner, felles resepsjon og kjøkkenområder bidro til interaksjon mellom medlemmene. GD1 viste i tillegg til viktigheten av å ha fullservice funksjoner som skulle gjøre hverdagen enklest mulig for medlemmene. «Det er veldig greit å

*sitte på et hotellrom, men noen ganger må du ut å få litt luft eller ta deg en matbit. Det må være noe som skjer, for eksempel bespisning eller treningsfasiliteter»* (GD1). GD2 mente på sin side at det å etablere coworkingarealer i første etasje, hvor det var høy gjennomfart av mennesker, var med på å gjøre konseptet vellykket fordi det bidro til aktivitet og kommunikasjon mellom medlemmene. Informantene i denne casen mente at disse faktorene kunne bidra til å effektivisere eksisterende næringsbygg, ikke bare arealmessig men også driftsmessig gjennom felles fasiliteter- og servicetilbud.

I case 2 var det bred enighet blant informantene om at coworking kunne bidra til å gjøre et område mer attraktivt. GD1 pekte i liket med CW4 i case 1 på at den riktige kombinasjonen av lokasjon og agglomerasjon kunne tilføre positive synergier til et område og gjøre det mer attraktivt. GD2 underbygget dette og mente at ved å ha flere forskjellige typer virksomheter samlet i et område, kunne man dra nytte av hverandre, i tillegg til at nye virksomheter oppsøkte området for å sitte i likesinnede arbeidsmiljøer. Dette støtter opp under forskningen til Kojo og Nenonen (2017).

I likhet med case 1 og undersøkelsen utført av Ramcilovic (2019) var informantene enige om at et bygg kunne bli mer attraktivt for andre leietakere og investorer ved at en andel av bygget huset en CW-aktør. GD2 og GD3 mente at de hadde tiltrukket seg mange små og mellomstore bedrifter som de ellers aldri ville ha pratet med dersom de ikke hadde drevet coworkingarealer i egen regi. *«Coworking åpner for at nyetablerte bedrifter og enkeltmannsforetak kan leie kontorplass med moderne fasiliteter. For ikke å glemme muligheten til å være en del av et større fellesskap, istedenfor å bli låst til hjemmekontor»* (GD3)

GD1 pekte i likhet med en av informantene i case 1 på at coworking sikret fleksibilitet også for andre tradisjonelle leietakere ved at de kunne utvide eller redusere antall kvadratmeter etter behov. GD1 hadde erfart i likhet med Ramsoskar (2020) at denne type fleksibilitet var etterspurt og at bygget følgelig kunne bli mer attraktivt dersom man kunne tilby opp- og nedskalering av kvadratmeter etter behov, samt en exit-adgang. GD1 mente at dette kunne øke betalingsvilligheten til mer tradisjonelle leietakere i bygget. Økt leiepris ville følgelig gi økt eiendomsverdi (Geltner, 2014) og konseptet kunne dermed bli attraktivt, ikke bare for investorer, men også gårdeiere. Dette ble også bekreftet i case 1 og av Mona Ingebrigtsen (M. Ingebrigtsen, personlig kommunikasjon, 3.mars 2020).

### Delkonklusjon

Blant de seks faktorene ble beliggenhet rangert på en solid første plass. Dette er sammenfallende med funn i case 1 og undersøkelsen gjennomført av DNB Næringseiendom. Videre ble også pris og planløsning trukket frem som viktige faktorer i case 2. Til forskjell fra case 1, anså informantene pris som noe mindre viktig enn planløsning/størrelse. Prosentvis var forskjellen likevel liten mellom casene. Bygg med særpreg scoret prosentvis høyere av andel informanter i denne casen sammenlignet med case 1. Utover dette var rangering identisk. Gårdeier ble heller ikke i case 2 trukket frem som en spesielt avgjørende faktor ved etablering av coworkingarealer.

Det var ingen store skiller mellom case 1 og 2, hverken når det gjaldt hvilke indre faktorer som burde vektlegges ved etablering av coworking, eller om et område og et bygg ble mer attraktivt dersom det innehadde en CW-aktør som leietaker. Årsaken ble, i likhet med case 1, i hovedsak begrunnet med aktiviteten, leietakersammensetningen, fleksibiliteten (opp/ned-skalerting og exit-adgang), men også service- og fellestjenestene konseptet tilbydde. Informantene i case 2 påpekte at det å tilby fleksibilitet var dyrt, men kunne også resultere i at betalingsvilligheten blant mer tradisjonelle leietakere i bygget økte. Dette blant annet fordi konseptets mange fellesfunksjoner kunne komme andre og mer tradisjonelle leietakere i bygget, men også i et område, til gode.

#### 5.2.3 Strategi

Dette delkapittelet vil, i likhet med case 1, kartlegge hvilke ressurser og kapabiliteter *«gårdeiere som drifter coworkingarealer i egen regi»* (case 2) hevder er avgjørende for å lykkes i coworking, og følgelig hvilken strategi som er hensiktsmessig å velge for en gårdeier.

Til forskjell fra case 1 hadde informantene i denne casen ulike oppfatninger når det kom til hvilke av de to ressursgruppene, materielle- og immaterielle de anså som mest avgjørende. Halvparten av informantene (GD1 og GD4) hevdet at immaterielle ressurser uten tvil var den viktigste type ressurser. I likhet med informantene i case 1 pekte GD1 på renommé og humankapital som spesielt viktige ressurser i kontorkonseptet coworking. Videre hevdet informanten at CW-aktører som hadde medlemmer med høy kompetanse innenfor sitt fagfelt, kunne bidra til merkevarebygging og følgelig tiltrekke seg nye leietakere. GD4 rettet seg kun mot eiendom- og proptech bransjen og mente i likhet med GD1 at «gode hoder» var viktig i

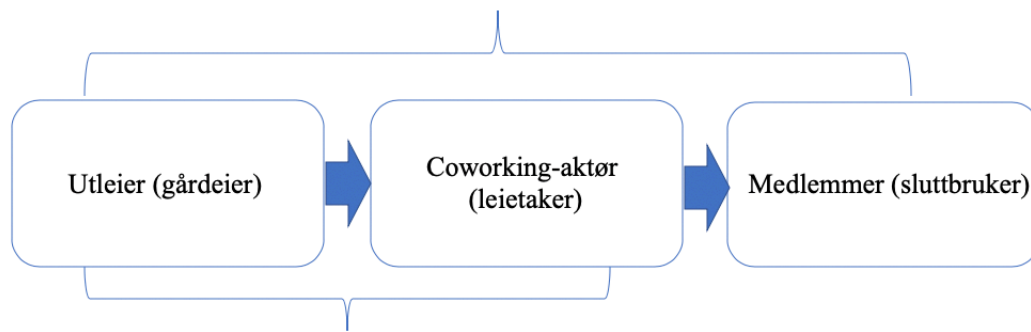
likesinnede arbeidsmiljøer for å skape nettverk, samarbeid og interaksjon. Dette underbygger funnene gjort av Merkel (2015). GD3 var av den oppfatning at kombinasjonen av ressurstypene var helt nødvendig for å drifte coworking. Videre påpekte informanten at når man leier ut en arbeidsplass veier naturlig nok de materielle ressursene noe tyngre. GD2 mente at de immaterielle ressursene var i ferd med å bli mer avgjørende enn tidligere og pekte på at det å eie gode konsepter og merkevarer blir mer og mer viktig. Likevel mente GD2 i likhet med GD3 at de materielle ressursene fremdeles var mest avgjørende. Immaterielle ressurser kunne tilegnes ved at man gjennom ansettelse, kjøpte seg kunnskap og kompetanse hevdet informanten. Disse to skilte seg fra de respektive informantene i denne casen, men også i case 1.

I case 1 ble de «etablerte coworking-aktørene» stilt spørsmål om hvilke fordeler og ulemper de så ved at en gårdeier driftet coworkingarealer i egen regi. I case 2 ble gårdeierne derimot stilt spørsmålet om hvorfor de hadde valgt å drifte coworkingarealer i egen regi, fremfor å leie ut arealer til en allerede etablert CW-aktør. Samtlige gårdeiere i denne casen var i den oppfatning at det var flere fordeler enn ulemper ved å drifte konseptet i egen regi.

*«Vi oppfatter de største fordelene til å være tilgangen på et nytt leiemarked som ikke har vært synlig tidligere. Co-working med sine fleksible leieavtaler gir flere virksomheter mulighet til å leie lokaler og bidra i et større kompetansemiljø. Som gårdeier og drifter får vi gjerne tilgang på disse leietakerne videre i leietakersammenheng. En annen fordel er utvilsomt miljøperspektivet med delingsøkonomi der flere leietakere kan benytte seg av de samme fasilitetene» (GD3).*

Det var tre gjennomgående elementer som informantene i case 2 hevdet var en fordel ved at gårdeiere driftet coworkingarealer i egen regi. Det første elementet handlet om å være «herre i eget hus», både med tanke på bruk og utvikling av konseptet. Informantene pekte på at i det øyeblikket gårdeier blir en passiv tredjepart som kun utleier, oppstår det et ledd mellom gårdeieren og sluttbrukeren av bygget, det blir som å drive «butikk i butikken» (GD1). Man risikerer da å miste både direkte kunderelasjoner, humankapital og nettverk påpekte en av informantene.

Opprettholder direkte relasjon til sluttbruker når gårdeier drifter coworking i egen regi



Gårdeier kan miste direkte relasjon til sluttbruker som utleier til en coworking-aktør

Figur 19: Viser gårdeiers relasjon til sluttbrukeren av bygningen.

Som stor eiendomsbesitter kan man trekke fordeler av leietakerne videre i et utviklingsløp fordi leietakerne ofte får behov for større og mer varige løsninger, hevdet en av informantene. Det er derfor viktig å ha direkte relasjoner til sluttbrukeren av bygningen. På den måten kan gårdeiere tilby sluttbrukeren å ekspandere i gårdeieres eksisterende eiendomsportefølje. Denne muligheten kan fort bortfalle dersom man ender med å bli en tredjepart i konseptet. «Jeg mener det er viktig at gårdeier tar et eierskap til konsept og produktet som tilbys til sluttkunden. Medlemsbaserte kontorløsninger som gjør det enkelt og fleksibelt å leie lokaler vil bli en viktigere del av kontormarkedet også i Oslo i tiden fremover. Kunnskap om hva kundene våre etterspør er viktig, vi lever av kunder ikke av bygg» (GD1). Dette underbygger funnene gjort av Hartog m.fl. (2018, s. 412) som også påpeker viktigheten av å dekke kundenes behov. Det var ingen tvil om at informantene vektlegger dette elementet som avgjørende for valget om å drifte coworkingarealer i egen regi. Dette kom også tydelig frem blant en av de «etablerte coworking-aktørene» i case 1 som sa «Gårdeier må passe på at de ikke ender i en posisjon der de kun leverer 'bricks and stone', mens leietakerne (coworking-aktørene) leverer, drifter og eier konseptet. Da risikerer gårdeier å miste kompetansen og direkte kunderelasjoner. Det handler om å ikke distansere seg, men forstå konseptet og definere gårdeiers rolle i produktet som leveres» (CW5).

Det andre elementet som ble trukket frem i case 2 var at coworking kunne benyttes som en komplementering til de forretningsområdene som utleier allerede hadde i dag. GD3 viste til at dersom man for eksempel drev hotellvirksomhet, kunne et coworking konsept gjøre det mulig å ikke bare tilby kontorplass til faste medlemmer, men også til hotellets gjester. Flertallet av

informantene påpekte at det å drifte coworkingarealer i egen regi kunne også gi eksisterende leietakere i bygget et ekstra tilbud i form av flere møterom, større konferansearealer, men også ressurser internt i bygningen. Dette kunne følgelig effektivisere bygget og skape god infrastruktur. «*Et bygg er infrastruktur. Jeg ser ikke noe verdi i et bygg, dersom bygget ikke gir noe verdi for kunden*» (GD1). En av informantene sa «*av 28 000 registrerte selskapene i Oslo er 20 000 av de under 10 ansatte. Det er et stort segment som vi frem til nå ikke har dekket eller hatt et produkt å tilby*» (GD2). Dette stemmer overens med statistikken til Statistisk sentralbyrå (2020). Kontormarkedet har endret seg og at gårdeiere må imøtekomme etterspørselssiden var et gjennomgående svar blant informantene.

Gårdeier sin eiendomsportefølje var det tredje gjennomgående elementet blant de fire gårdeierne, enten de driftet coworking, services offices eller drev en kombinasjon. I likhet med de «*etablerte coworking-aktørene*» i case 1 pekte samtlige gårdeiere i case 2 på tilgangen til lokaler med god beliggenhet som en suksessfaktor. Eiendomsporteføljen kunne derfor være en ressurs. «*Gårdeiere som driftet coworkingarealer i egen regi*» var i den oppfatningen at en desentralisert eiendomsportefølje trolig ville medføre større utfordringer enn for gårdeiere med en sentrumsnær og sentralisert eiendomsportefølje. Det var to årsaker til dette. For det første var god beliggenhet en viktig faktor for å lykkes. For det andre åpnet dette mulighet for et større coworking konsept der medlemmene kunne benytte seg av flere ulike sentrumsnære kontorarealer. Gårdeiere kunne under forutsetning at de hadde eiendommer med gode lokasjoner, tilby tradisjonelle leietaker i bygget opsjon på å utvide arealene. Fleksibiliteten i kontrakt og sentrumsnær eiendomsportefølje gjorde da at coworking-medlemmene enten kunne sies opp eller tilbys ny kontorplass på en annen god sentrumsnær lokasjon mente GD1. Dette mente informantene i case 2 var vanskelig for CW-aktører som ofte hverken hadde det samme ressursgrunnlaget eller eide eiendom. I likhet med funnene til Arge og Landstad (2002, ss. 3 og 6) mente informantene at fleksibilitet i bygningsmasse var viktig, men kunne være en kostbar investering spesielt på kort sikt. På lengre sikt ville tilpasningsdyktige bygninger kunne dekke flere brukerkrav og behov med minimal ressursbruk. GD1 mente også at «*fleksibilitet i bygg avhenger av fleksibilitet i kontrakt*». Samtlige var i den oppfatning at mulighetsrommet var individuelt og avhengig av hvem man var som gårdeier, men også satsningsområdet.



Det var få ulemper som ble trukket frem blant *«gårdeierne som driftet til coworkingarealer i egen regi»*. Flere av informantene påpekte at det var høye investeringskostnader knyttet til etableringen av konseptet og at et mislykket konsept ville medføre at gårdeier satt igjen med hele investeringskostnaden. GD2 begrunnet den høye investeringskostnaden med behovet for et velfungerende bygg og en brukervennlig plattform for å takle all den logistikken som konseptet medførte. Konseptets fokus på service til medlemmene resulterte i et økt behov for ansatte som tok seg av løpende arbeidsoppgaver som for eksempel varm kaffe til enhver tid, kurs, konferanser, internett m.m. Samtlige informanter i case 2 trakk frem uforutsigbare leieavtaler som en utfordring, men ikke en ulempe. Årsaken var at de uforutsigbare leieavtalene åpnet mulighet for opsjon, samt opp- og ned skalering, til de tradisjonelle leietakerne i bygget. Det ble blant annet sagt at *«vi oppfatter at de største utfordringene er knyttet til uforutsigbare leieavtaler med kort oppsigelsestid, manglende krav til sikkerhetsstillelse og mulig overetablering av coworking konsepter»* (GD3). Likt med foregående case ble det også her trukket frem at konseptet var svært ressurs – og tidkrevende.

I likhet med case 1 ble informantene i case 2 *«gårdeiere som drifter coworkingarealer i egen regi»* stilt spørsmål om hvilken rolle de mente at gårdeiere generelt hadde tatt i konseptet coworking. Også i denne casen ble det pekt på at man som gårdeier kunne velge mellom tre strategiske tilnærminger. Enten det var å drifte coworkingarealer i egen regi, leie ut area eller inngå et samarbeid med en etablert coworking-aktør (Green, 2014, s. 57). Ettersom informantene i denne casen hadde valgt å drifte coworkingarealer i egen regi, ble fokuset rettet mot hvilken rolle de mente andre gårdeiere hadde tatt. GD2 hevdet at flere gårdeiere i eiendomsbransjen hadde valgt å leie ut arealer til CW-aktører for å inkludere konseptet som en del av egen eiendomsportefølje. Dette var en strategisk tilnærming fra gårdeiers side for å tilegne seg kunnskap og lærdom om konseptet. I henhold til Michael Chen i Colliers (Green, 2014, s. 57) var dette den vanligste strategien blant gårdeiere.

Informantene i case 2 hevdet at flere og flere gårdeiere hadde med tiden valgt en mer strategisk tilnærming enn kun som utleier. Flere av informantene mente at gårdeiere i senere tid hadde tatt en aktiv rolle og inngått et samarbeid med CW-aktørene. Gjennom samarbeid stiller gjerne gårdeieren med kontorarealer, mens CW-aktøren sto for merkevaren, driften og kunnskapen (O'Hanlon, 2019). Informantene mente at istedenfor at CW-aktørene betalte husleie og/eller kostnader knyttet til utbedring kontorarealer, ble profitten/kostnadene delt mellom partene. I

enkelte tilfeller ble det satt en minimumsleie i bunn, men dette varierte og kunne fastsettes innenfor en bestemt tidsperiode hevdet informantene. Profitten, både over- og underskuddet, ble deretter delt etter en fastsatt fordelingsnøkkel med grunnlag i risikoen partene påtok seg. Dette underbygges i case 1 der to av informantene opplevde passive gårdeiere med liten forståelse for potensiell gevinst, enten det var kunnskap eller avkastning. Resterende tre informanter i case 1 opplevde aktiv deltakelse fra gårdeierne som så konseptets potensielle gevinst. En av informanten i case 2 la i tillegg til «*hvis eiendomsselskapene skal tilføres noe verdi fremover, må de også ta eierskap til konseptene*» (GD2).

### Delkonklusjon

Som forventet var det noe forskjell i svarene mellom case 1 og 2. Blant «*gårdeierne som drifter coworkingarealer i egen regi*» var svarene todelt når det gjaldt viktigheten av de to ressurstypene. Selv om samtlige informanter påpekte viktigheten av immaterielle ressurser, hevdet to av informantene at de materielle ressursene likevel var mer avgjørende for å lykkes i konseptet. Resterende var i likhet med de «*etablerte coworking-aktørene*» i case 1 i den oppfatning at immaterielle ressurser klart var viktigst.

Til forskjell fra case 1, mente samtlige informanter i dette caset at det klart var flere fordeler for en «*gårdeier å drifte coworkingarealer i egen regi*». Det var i alt tre gjennomgående elementer som ble trukket frem. Det første elementet handlet om å være «herre i eget hus», både med tanke på direkte kontakt med sluttbrukeren, men også utvikling av konseptet. Det andre elementet som ble trukket frem var at konseptet kunne benyttes som en komplementering til de forretningsområdene som utleier allerede hadde i dag, og følgelig effektivisere bygg og daglig drift. Det tredje elementet var gårdeierne sin eksisterende eiendomsportefølje. Informantene trakk eksplisitt frem beliggenhet som en suksessfaktor i likhet med case 1. Flere pekte på at en sentrumsnær og sentralisert eiendomsportefølje åpnet for et større for coworking-konsept hvor medlemmene kunne benytte seg av flere lokasjoner. Dette kunne dermed skape fleksibilitet og tilbud også for øvrige leietakere i byggene. Det var generelt få ulemper som ble trukket frem, men høye investeringskostnader, uforutsigbare leieavtaler, og at coworking var et tidkrevende konsept, var gjennomgående svar.

Alle informantene i case 2 hadde valgt den strategiske tilnærmingen der de som gårdeiere driftet coworkingarealer i egen regi. Likevel bekreftet informantene at flere gårdeiere hadde valgt å kun være utleier av coworkingarealer som et strategisk valg med lav risiko, nettopp for å bygge kunnskap og forståelse av konseptet. I senere tid har flere gårdeiere inngått et samarbeid med CW-aktører hevdet noen av informantene. Formålet var deling av kunnskap, men også profitt. Samtlige informanter mente mulighetsrommet var individuelt og avhengig av hvem man var som gårdeiere, men også satsningsområdet.

#### 5.2.4 Facility Management

Samtlige informanter påpekte at forvaltning, drift, vedlikehold, utvikling og service (FDVU+S/FM) av eiendom har endret seg betydelig de siste 10 årene. Teknologi (proptech), apper og komplekse systemer har forenklet og optimalisert måten å drifte eiendom, både i takt med markedet, men også som et resultat av nye kontorkonsepter. Nøkkelløse inngangspartier og apper som sikrer kommunikasjonsflyt mellom gårdeier, forvalter, leietaker (CW-aktør) og sluttbrukeren (medlemmer) har bidratt til å effektivisere driften og åpnet for fleksibilitet. Det er større behov for teknisk (IT-kompetanse) kompetanse, automatisering og tilgjengelige driftstekniker som skal sikre at kjernevirksomhet til enhver tid drives optimalt. Leietakers forventninger har økt. Beliggenhet, kvalitet og planløsning har alltid vært viktige faktorer, men et gjennomgående svar hos informantene var at det i dag også stilles krav til fleksibilitet og service.

Det stilles vesentlige strengere krav til drift og forvaltning av en eiendom enn tidligere. Det følger av lovgivning og teknisk forskrift påpekte flere av informantene. Fokus på brannsikring av eiendommer, personbelastninger, krav til ventilasjon, klimatiltak som grønn energi, søppelhåndtering, ombruk og gjenbruk ol. har fått en vesentlig større rolle enn tidligere. I tillegg har *«krav til forvaltning, drift og vedlikehold også blitt påvirket at leietakers økte krav til en «viss» standard. På den andre siden har også gårdeiers krav til leietaker i forbindelse med vedlikehold økt»* (GD2). Flere av informantene mente at gårdeieres evne til å imøtekomme leietakere var avhengig av tette relasjoner, men handlet vel så mye om å forstå produktet leietakeren solgte. Samarbeid og kjennskap til leietakeren ble derfor trukket frem som et viktig element for å kunne tilby og imøtekomme behovene som etterspørres.

Det var klare likhetstrekk i hvordan facility management ble håndtert av informantene i case 2. Mens gårdeiere i henhold til informantene i case 1 stod for investeringsforvaltningen, økonomisk-/administrativ forvaltning og driftsforvaltningen, hadde CW-aktørene i stor grad ansvar for areal- og serviceforvaltningen. I denne casen stod «*gårdeiere som drifter coworkingarealer i egen regi*» for alle fem hovedaktivitetene. Ingen av hovedaktivitetene ble outsourcet, men flere av informantene outtasket underaktiviteter som snømåking, IT-plattformer, kantinedrift og utvendig vedlikehold m.m.

«*Gårdeierne som drifter coworkingarealer i egen regi*» kunne i likhet med case 1 også bekrefte at arealforvaltning og serviceforvaltning var typisk kjennetegn ved coworking, men også ved serviced offices. Informantene viste til høy bruk av teknologi, herunder raskt internett, mobile selvbetjeningsløsninger og brukervennlige IT-plattformer som f.eks. booking av møterom, matbestilling, sykkelutleie, treningsfasiliteter og parkeringsmuligheter. Videre ble det påpekt at for coworking handlet serviceforvaltning spesielt om å skape en sosial arena som la opp til interaksjon, samarbeid og nettverksbygging. I likhet med Olsson m.fl. (2011) ble det påpekt av informantene at coworking handlet spesielt om serviceforvaltning.

### Leietakertilpasninger

I likhet med case 1 ble også informantene i denne casen stilt spørsmål om coworking eller tilsvarende konsepter krevde større leietakertilpasninger og var mer krevende sammenlignet med tradisjonelle kontorutleie. Svarene var i likhet med case 1 varierende. To av de fire av informantene i case 2 (GD1 og GD4) hadde ikke opplevd noen flere leietakertilpasninger. Likevel påpekte GD1 at dette var avhengig bygningens kvalitet og alder, som videre utdypet at «*kortsiktig ja fordi det en kostbar investering. Langsiktig nei fordi man bygger teknisk bedre fra start - noe som overtid resulterer i at bygget blir mer tilgjengelig og fleksibelt, ikke bare for leietakere med kort løpetid, men også for andre leietakere*». Dette støtter opp under funnene til Arge og Landstad (2002, s. 6).

Blant de to siste informantene var svarene todelt. GD3 hevdet at det helt klart var andre tilpasninger og behov sammenlignet med tradisjonelle kontorutleie. Videre påpekte denne informanten at det stilles helt andre krav til gårdeier som leier ut arealer til en CW-aktør. Høyere krav til fleksibilitet, tilstedeværelse og service, men også andre goder inkludert i kontrakter ble spesielt nevnt. Medlemmene i et coworking konsept har en forventning om

fleksibilitet i kontrakt til forskjell fra tradisjonell utleie hvor kontraktene er lengre og vilkårene annerledes. «Medlemmene er både prisbevisste, kvalitetsbevisste og miljøbevisste, hvilket betyr at gårdeier må klare å tilby et moderne og miljøriktig konsept til riktig pris. Dette går ikke nødvendigvis godt sammen da både miljø og kvalitet fort kan være kostbart» (GD3). GD2 kunne ikke avgi et konkret svar, men mente til forskjell fra de andre informantene at leietakertilpasningene var situasjonsbetinget og avhengig av hvem man leide ut til, men også hvor profesjonell motparten var. Dette ble eksemplifisert ved at større CW-aktører ofte hadde et bedre apparat og system rundt seg enn de mindre aktørene. De mindre CW-aktørene var dermed avhengig av gårdeieren for å få et tilsvarende apparat. Dette kunne medføre mer kommunikasjon og følgelig oppleves som krevende. Dette kommer tydelig frem blant informantene i case 1.

### Delkonklusjon

Det stilles vesentlige strengere krav til FDVU+S /FM av en eiendom enn det gjorde for 10 år siden. Det følger av lovgivning og teknisk forskrift påpekte flere av informantene. I tillegg har facility management også blitt påvirket at leietakers økte krav til en «viss» standard. Som er resultat av dette har også gårdeiers forventning til leietaker økt i forbindelse med vedlikehold.

I motsetning til case 1 ble alle hovedaktivitetene i facility management håndtert «in-house» av samtlige informanter i case 2. Flere av informantene i case 2 outtasket likevel deler av underaktivitetene. I likhet med case 1 kunne «gårdeierne som driftet coworkingarealer i egen regi» (case 2) bekrefte at areal- og serviceforvaltning var typiske hovedaktiviteter som ble håndtert av CW-aktørene.

I likhet med case 1 var informantenes svar varierende når det gjaldt hvorvidt coworking eller lignende konsepter krevde mer leietakertilpasninger sammenlignet med tradisjonell kontorutleie. To av fire informanter (GD1 og GD4) hadde ikke opplevd noe mer leietakertilpasninger ved å drifte coworkingarealer. Mellom de to siste informantene var svarene todelt. GD3 hevdet det var klart flere tilpasninger og begrunnet dette med høyere krav til fleksibilitet, tilstedeværelse og service. GD2 mente til forskjell fra de andre informantene i case 2 at dette var avhengig av leietakeren og hvor profesjonell motparten var.

Det er tydelig at det også i case 2 er svært varierende om konseptene medfører høyere leietakertilpasninger sammenlignet med tradisjonell kontorutleie. Mye tyder på i likhet med case 1 at det er svært individuelt hvordan «gårdeierne som driver coworkingarealer i egen regi» opplever og gjennomfører leietakertilpasninger.

### 5.3 Case 3: Gårdeiere som leier ut til coworking-aktører

I case 3 «gårdeier som leier ut til coworking-aktører» var de som ble intervjuet eiendomsforvaltere og investeringsforvaltere. Felles for informantene var at de hadde vært ansvarlig for inngåelsen av kontrakten og jobbet følgelig tett med CW-aktørene.

Gårdeier som leier ut til coworking-aktører	GL1	GL2
Totalt kontorareal(BTA)	50 000 – 70 000 m <sup>2</sup>	20 000 m <sup>2</sup>
Serviced offices /coworking	4000 m <sup>2</sup>	4860 m <sup>2</sup>
Serviced offices /coworkings andel av totalt areal	6 - 8 %	24 %
Ekspandere/satse	Nei (løpende vurdering)	Ja (løpende vurdering)

Tabell 8: Viser nøkkelopplysninger om intervjuobjektene i case 3. «Gårdeiere som driver utleie til coworking-aktører».

Tabellen viser hvor stor andel coworking utgjør av informantenes totale kontorportefølje målt i kvadratmeter og prosent. Gårdeiernes totale kontorareal varierte i intervallet 20 000 m<sup>2</sup> til 70 000 m<sup>2</sup>. Coworking og serviced offices utgjorde hhv. 6 % og 24 % av det totale kontorarealet i porteføljene til informantene. Vi ser at de to informantene i case 3 hadde tilnærmet like mange kvadratmeter coworking og service offices areal til utleie. I henhold til undersøkelsen gjennomført av DNB Næringsmegling mente 60 % av deltakerne at det ideelle arealet for å drive coworking effektivt var mellom 1000 – 4000 kvadratmeter. Mens 30 % mente areal over 4000 var nødvendig for å drive kostnadseffektivt, men også for å tilby fleksibilitet og skape godt miljø (Ramcilovic, 2019). Vi ser at begge informantene i case 3 leier ut areal innenfor det som iht. undersøkelsen anses å være det ideelle arealet for å drive coworking.

### 5.3.1 Coworking

I likhet med case 1 og 2 var det heller ingen av informantene i case 3 «*gårdeiere som leier ut til coworking-aktører*» som kunne gi en konkret definisjon av konseptet coworking. Likevel hadde også disse informantene en forståelse av coworking. Begge informantene pekte på viktigheten av å danne et felleskap og et community. GL2 pekte på at coworking dreide seg om «*stor grad av sosialt og kunnskapsmessig samarbeid*». Fleksibilitet ble løftet frem som et viktig element i konseptet.

#### Coworking og serviced offices

Informantene ble også i denne casen stilt spørsmål om hva som skilte coworking fra serviced offices. Forskjellen ble forklart med at «*coworking har et helt annet fokus på samhold og networking enn det serviced offices har*» (GL1). I likhet med Fuzi (2016) mente informantene i case 3 at det sosiale aspektet var en viktigere del ved coworking enn ved serviced offices. Til forskjell fra case 1 og case 2 var engasjementet rundt forskjellene mellom coworking og serviced offices betydelig mindre blant disse informantene, men svarene like.

På spørsmål om det var en felles forståelse rundt coworking i eiendomsbransjen var svarene til de to informantene todelt. GL1 var i den oppfatning at det ikke var en felles forståelse og underbygget dette i likhet med informantene i case 1 og 2 at det var blitt «*et slags buzzord*». Videre ble det påpekt at coworking var blitt en slags fellesbetegnelse for alle de nye konseptene som hadde kommet de siste årene. Dette som resultat at medier og rapporter brukte coworking som en samlebetegnelse på lignende konsepter, hevdet informanten. Det ble også nevnt at flere som drev lignende coworking konsepter brukte coworking som en slags markedsføringseffekt, da dette hørtes bedre ut enn for eksempel kontorfellesskap. «*Terskelen for å slenge ut at man driver med coworking er veldig lav og oppsiden med det er høy*» (GL1). GL2 mente til forskjell fra GL1, men i likhet med GD2 i case 2 at det var blitt en felles forståelse i eiendomsbransjen.

## Delkonklusjon

Det var få av svarene i case 3 som skilte seg vesentlig fra svarene i case 1 og 2. Heller ikke de to informantene i case 3 hadde en klar definisjon av coworking. Likevel var informantene inneforstått med de viktige elementene ved coworking og pekte blant annet på samarbeid, fellesskap, nettverksbygging, planløsning og fleksibilitet. Svarene var todelt i hvorvidt det var en felles forståelse av coworking generelt i eiendomsbransjen. GL1 mente det ikke var en felles forståelse og viste til at mediene og rapporter brukte coworking som en samlebetegnelse for lignende kontorkonsepter. GD2 mente på motsatt side at det var en felles forståelse. Noe vi bemerket var at informantene i denne casen var mye mindre engasjert i coworking som begrep sammenlignet med case 1 og 2. Dette kan naturligvis også skyldes de få informantene i case 3.

### 5.3.2 Eiendoms- og konseptutvikling

Dette delkapittelet analyserer hvilke faktorer informantene i case 3 anså som mest avgjørende ved etablering av coworkingarealer. Men også om coworking kan bidra til å gjøre både et bygg og et område mer attraktivt.

I likhet med de forgående casene ble informantene også i denne casen bedt om å rangere hvilke faktorer de mente var viktigst ved etablering av coworkingarealer. Faktorene ble rangert på skala 1-6, hvor 1 var viktigst og 6 minst viktig. Tabellen under viser en oppsummering av hvordan «gårdeiere som leier ut til coworking-aktører» rangerte de ulike faktorene.

Faktorer	GU 1	GU 2
Sentral beliggenhet	1	1
Planløsning/størrelse	4	4
Bygg med særpreg	3	3
Pris	2	2
Rett Gårdeier	6	5
BREEAM Sertifisering	5	6

Tabell 9: De viktigste egenskapene for bygg for gårdeiere som leier ut arealer til coworking-aktører.



Beliggenhet ble i likhet med de andre casene rangert som den viktigste faktoren ved etablering av coworkingarealer. Til forskjell fra case 2, men i likhet med case 1 ble pris rangert som nest viktigst i case 3. Det er tydelig at «*gårdeier som leier ut til coworking-aktører*» (case 3) og «*etablerte coworking-aktører*» (case 1) opplevde pris som en mer sensitiv faktor sammenlignet med «*gårdeierne som driftet coworkingarealer i egen regi*» (case 2). Informantene i case 3 skilte seg fra de to foregående casene ved at «bygg med særpreg» ble rangert foran planløsning/størrelse. Utover det ble rett gårdeier og BREEAM sertifisering i liket med foregående caser rangert på siste plass.

I likhet med case 1 og 2 ble informantene i case 3 stilt spørsmål om hvilke indre faktorer som de anså som viktige ved etablering av coworkingarealer i et næringsbygg. Det var mange likheter sammenlignet med de foregående casene. Informantene i case 3 trakk i likhet med case 1 og 2 frem viktigheten av en fleksibel og gjennomtenkt planløsning som la til rette for interaksjon mellom medlemmene. GL2 nevnte også at god ventilasjon og lydisolasjon var viktig da bygget hadde til formål å huse mange medlemmer med ulike behov. Informantene påpekte at coworking kunne bidra til å effektivisere nye og eksisterende næringsbygg. Dette ble begrunnet av GL1 som viste til CW-aktørens bruk av teknologi, der de kartla og analyserte medlemmenes bevegelsesmønster i bygningen. Dataen ble brukt til å skape optimale planløsninger og redusere ineffektive areal.

Det var også i denne casen bred enighet blant informantene om at coworking kunne bidra til å gjøre et område mer attraktivt. I likhet med CW2 og CW3 i case 1 mente begge informantene i case 3 at det var positivt fordi det bidro til økt aktivitet i et område som et resultat av de mange medlemmene. Det ble blant annet sagt; «*Ja, definitivt positivt. Med pulsen i bygget så øker du mennesker på gateplan som bidrar til økt næringsliv i nærheten*» (GL1).

GL1 som kun leide ut deler av et bygget til en CW-aktør mente det enda var for tidlig å si noe om hvorvidt konseptet hadde økt attraktiviteten og tiltrukket nye leietaker til bygget. GL2 som leide ut hele bygningen hadde heller ikke opplevd dette, men påpekte at dette var vanskelig å uttale seg om ettersom hele bygget var leid til en CW-aktør.

## Delkonklusjon

Felles for alle de tre casene er at beliggenhet fremkommer som den mest avgjørende faktoren ved etablering av coworkingarealer. Pris, planløsning og bygg med særpreg varierte derimot noe mellom de ulike casene. Likevel fremkommer det av analysen at «*gårdeier som leier ut til coworking-aktør*» (case 3) og «*etablerte coworking aktører*» (case 1) opplevde pris som en mer sensitiv faktor sammenlignet med «*gårdeierne som drifter coworkingarealer i egen regi*» (case 2). Rett gårdeier og BREEAM sertifisering ble rangert sist i samtlige caser.

Informantene i case 3 var i likhet med de foregående casene enige om hvilke indre faktorer som var viktig ved etablering av coworkingarealer i et næringsbygg. Begge informantene i denne casen var i likhet med informantene i case 1 og 2 enig om at konseptet kunne bidra til å gjøre et området mer attraktivt. Dette ble begrunnet med den økte aktiviteten og synergiene som kunne følge med et coworking konsept.

Gårdeierne i denne casen kunne verken bekrefte eller avkrefte om et bygg ble mer attraktivt for andre leietakere ved at det inneholdt coworking.

### 5.3.3 Strategi

I likhet med foregående caser vil vi i denne casen kartlegge hvilke ressurser «*gårdeiere som leier ut til coworking-aktører*» (case 3) hevder er avgjørende for å lykkes i konseptet og følgelig hvilken strategi som er hensiktsmessig å velge for en gårdeier.

I likhet med case 1, og halvparten av informantene i case 2, mente begge informantene i case 3 at immaterielle ressurser var viktigere enn materielle ressurser i et kontorkonsept som coworking. «*Det er viktigere med immaterielle ressurser, ettersom det er her folk møtes for å dele kunnskap – det er interaksjon mellom de ansatte og bedriftene - det er et miljø som er viktig for suksess*» hevdet GL2.

For en gårdeier generelt var derimot informantenes oppfatning at materielle ressurser var viktigere. En av informantene påpekte at flere CW-aktører hadde blitt vurdert ved inngåelse av leiekontrakt med bakgrunn i blant annet aktørenes erfaring og kompetanse. Likevel hadde de sett mest på CW-aktørenes økonomiske historikk, for å kunne sikre seg riktig CW – aktør. Mens gårdeiere kunne tilby gode bygg og lokasjoner, kunne CW-aktøren tilby de immaterielle

ressursene. På den måten kunne man utfylle hverandre. Sammensetningen av de to ressursgruppene var derfor nødvendig for å kunne ha et coworking-konsept mente informantene i case 3 *«gårdeierne som leide ut til coworking-aktører»*.

I case 3 ble gårdeierne stilt spørsmål om hvorfor de hadde valgt å leie ut areal til en CW-aktør, fremfor å drifte konseptet i egen regi. I tillegg hvilke fordeler og ulemper dette medførte. Til forskjell fra case 2, trakk informantene i case 3 frem flere fordeler enn ulemper ved å leie ut til en CW-aktør sammenlignet med å drifte konseptet i egen regi. En av hovedgrunnen var at det å drive coworkingarealer var svært ressurs- og tidkrevende, samtidig som det krevde spisskompetanse (Ramcilovic, 2019). *«Det krever mindre administrasjon, tid, energi og penger ved at vi outsourcer denne aktiviteten til noen som allerede har kompetanse på området»* (GL2). GL1 påpekte at man som utleier kunne dra nytte av nettverket, kunnskapen og stordriftsfordelene til CW-aktøren. Dette var igjen avhengig av hvilken CW-aktør man leide ut til. Dette underbygget informanten med at man ikke nødvendigvis fikk det samme nettverket dersom man valgte å drifte coworkingarealer i egen regi. Dette skiller seg vesentlig fra case 2 hvor flere av informantene pekte på det motsatte. I case 2 hevdet GD1 og GD3 at ved å kun ha direkte relasjon til leietakeren (coworking-aktøren) kunne man risikere å miste alle relasjoner til sluttbrukeren (medlemmene), dersom CW-aktøren bestemte seg for å flytte. GL2 i case 3 hevdet at ved å ta posisjonen som utleier, kunne medlemmene til CW-aktørene ekspandere i gårdeiers nåværende eiendomsportefølje. GD4 i case 2 pekte også på dette som en klar fordel, men mente på sin side at denne muligheten bortfalt dersom du kun drev utleie, fordi du ikke hadde en direkte relasjon til sluttbrukeren. I likhet med GD4 (case 2) hadde også GL1 (case 3) sett denne risikoen knyttet til ekspansjon, men mente at direkte relasjon med sluttbrukeren ikke var avgjørende. Informanten (GL1) pekte likevel på risikoen for å miste kontroll og potensiell leieinntekt ved å ikke drifte coworkingarealer i egen regi.

Det var enighet blant informantene i denne casen at ved å drifte coworkingarealer i egen regi ville man bli mer eksponert for risiko knyttet til leieavtalen samtidig ville man få et helt nytt forretningsområde å fokusere på. Derfor var informantene av den oppfatning at det å leie ut til en CW-aktør hadde sine fordeler. *«De tar seg av det de kan også kan vi holde oss til det vi kan»* (GL2).

I likhet med case 1 og 2 ble også informantene i denne casen stilt spørsmål om hvilken rolle de mente gårdeiere generelt har i konseptet coworking. Også i denne casen ble det nevnt tre ulike strategiske tilnærminger til kontorkonseptet coworking. Enten det var å drifte coworkingarealer i egen regi, leie ut areal eller inngå et samarbeid med en CW-aktør (Green, 2014, s. 57). Begge informantene var i den oppfatning at å leie ut areal var en strategisk tilnærming for både å inkludere coworking som en del av eiendomsporteføljen, men også tilegne seg kunnskap om coworking. GL1 hadde på sin side valgt å inngå et samarbeid, mens GL2 i større grad hadde valgt å kun være utleier. Et viktig skille mellom de to informantene (GL1 og GL2) var at mens GL2 hadde inngått en fast leiekontrakt, hadde GL1 inngått en omsetningsbasert leiekontrakt. GL2 så på leieforholdet som en inntektskilde og et kommersielt leieforhold, mens GL1 så på leieforholdet som en kunnskapsplattform for samarbeid og potensiell inntektsgevinst. Ettersom en omsetningsbasert leiekontrakt betydde at profitten, både opp- og nedside, ble delt mellom partene, ble gårdeiere sin rolle naturlig nok mer aktiv for ønske om å tilby et optimalt produkt. Informanten påpekte at denne type leiekontrakt ikke bare ga mulighet for potensielt høyere gevinst, men også kunnskap. CW-aktørene kunne blant annet benyttes som en rådgiver ved investering i nye bygg. Informanten mente at valg av kontrakt i stor grad dannet utgangspunkt for gårdeiere sin rolle og strategi.

GL2 hadde inngått en fast leiekontrakt og mente at valg av kontrakt var individuelt og måtte vurderes med utgangspunkt i den aktuelle CW-aktøren. Dette var en risikovurdering påpekte informanten. Fordelen med en fast leiekontrakt i et coworking forhold ble, i likhet med O'Hanlon (2019), trukket frem fordi det som regel ble signert lange leiekontrakter og bankene så på dette som en mer stabil og forutsigbar modell. Ulempen var derimot at ettersom CW-aktørene ofte inngikk lange kontrakter og tjente penger på å selge korte, var man eksponert for risiko i nedgangstider, men i mindre grad enn ved en omsetningsbasert leiekontrakt. Den største ulempen ved fast leiekontrakt var at man gikk man glipp av potensiell gevinst i oppgangstider. Begge informantene i case 3 var kjent med fordelene og ulempene ved de strategiske tilnærmingene og påpekte avslutningsvis at det derfor ble individuelt og en nytte-kostnadsanalyse.

I case 1 opplevde tre av fem CW-aktører passive gårdeiere og savnet et tettere samarbeid. I henhold til informantene i denne casen tyder mye på at gårdeiers rolle avhenger av kontraktstype. En omsetningsbasert leiekontrakt legger i større grad opp til et samarbeid der begge partene kan dra nytte av potensielt høyere gevinst, men også hverandres kunnskap. Dette ble også påpekt av informantene i case 2.

### Delkonklusjon

I likhet med alle informantene i case 1 og halvparten av informantene i case 2 mente informantene i denne casen at immaterielle ressurser var de viktigste for å drifte konseptet. Informantene påpekte likevel at for en gårdeier generelt var det de materielle ressursene som var mest avgjørende. Dette underbygges av resterende (andre halvdel) informanter i case 2. Det var altså sammensetningen av ressurser som var nødvendig for å drifte coworkingarealer i henhold til de to gårdeierne.

I motsetning til case 2 var det i denne casen bred enighet blant informantene om at det å leie ut til en CW-aktør hadde vesentlig flere fordeler enn ved å drifte coworkingarealer i egen regi. Dette ble begrunnet med at man blant annet fikk tilgang på nettverk, kompetanse, kunnskap, men også mindre risiko knyttet til leieavtalen. I likhet med informantene case 1 mente GL2 at det å drifte konseptet selv hadde vært svært ressurs- og tidkrevende, samtidig som det krevde spisskompetanse. Begge informantene var enig om at de hadde valgt den mest hensiktsmessige strategien sett ut ifra deres situasjon. De påpekte likevel en underliggende risiko for å miste kontroll når man kun var utleier og ikke driftet coworkingarealer i egen regi. Hvilken rolle man tok som gårdeiere ble derfor avgjørende for valg av strategi, enten man kun ønsket å være utleier eller inngå et samarbeid med CW-aktørene. Et viktig skille mellom de to informantene (GL1 og GL2) var at mens GL2 hadde inngått en fast leiekontrakt, hadde GL1 inngått en omsetningsbasert leiekontrakt. GL2 så på leieforholdet som en inntektskilde og et kommersielt leieforhold, mens GL1 så på leieforholdet som en kunnskapsplattform for samarbeid og potensiell inntektsgevinst. Gårdeierne i case 3 påpekte at valg av kontrakt var en individuell beslutning og ble en risikovurdering.

#### 5.3.4 Facility Management

I denne delen av studien kartlegges informantenes organisering av facility management også omtalt som FDVU+S (Haugen, 2008). I tillegg hvorvidt «*gårdeiere som leier ut til coworking-aktører*» opplever CW-aktørene som en mer krevende leietaker sammenlignet med tradisjonelle leietakere.

I likhet med case 2 påpekte informantene i case 3 hvordan forvaltning, drift og vedlikehold har endret seg de siste 10 årene. Digitale verktøy som videomøter, elektronisk signering og apper har effektivisert den daglige driften. «*Den digitale revolusjonen har allerede forandret mye, men vil også forandre mye i fremtiden. Leietakere er mer krevende, krever fleksibilitet*» (GL2). Begge påpekte teknologien som en utslagsgivende faktor for endringen, men i likhet med case 2 ble også tekniske krav til bygningen nevnt som en faktor i et konsept bestående av mange medlemmer (sluttbrukere). Flere medlemmer betyr ofte mer slitasje, og likt med case 2 ble det også her påpekt at gårdeierne stiller større krav til leietakeren (GL1).

I case 1 var samtlige av de «*etablerte coworking-aktørene*» enig om hvordan de fem hovedaktivitetene i facility management ble organisert mellom gårdeier og en CW-aktør. Mens CW-aktørene stod for service- og arealforvaltningen, hadde gårdeierne ansvar for investeringsforvaltningen, økonomisk-/administrativ forvaltning og driftsforvaltningen. Dette ble underbygget av begge gårdeierne i denne casen. Gårdeierne påpekte at til forskjell fra tradisjonelle leietakere har en CW-aktør ansvaret for service- og arealforvaltningen, da dette var rammen for å i det hele tatt kunne drive konseptet. Dette stemte også godt overens med case 2, der samtlige «*gårdeiere som drifter coworkingarealer i egen regi*» stod for alle de fem hovedaktivitetene. De tre casene underbygger altså hverandre. Enkelte underaktivitetene i facility management ble i likhet med case 2 outtasket, utover det hadde begge informantene i case 3 driftsavdeling «*in-house*» som håndterte daglig drift.

### Leietakertilpasninger

I likhet med case 1 og 2 ble også informantene i denne casen stilt spørsmål om coworking eller tilsvarende konsepter krevde større leietakertilpasninger og var mer krevende enn tradisjonell kontorutleie. Begge informantene hevdet i likhet med halvparten av informantene i case 2 (GD1 og GD4) at de ikke hadde opplevd noen flere leietakertilpasninger. Årsaken til dette var todelt i denne casen. GL1 hevdet at det hadde vært omfattende investeringskostnader for å tilpasse bygget etter CW-aktørens behov. I ettertid hadde de ikke opplevde noe flere leietakertilpasninger sammenlignet med tradisjonell kontorutleie. GL2 hadde heller ikke erfart flere leietakertilpasninger, men mente at dette ville variere mellom ulike leieforhold og var avhengig av byggets tekniske standard. GL2 opplevde at med leietakertilpasninger fulgte også kostnader. Det ble derfor ofte en diskusjon om kostnadsfordelingen og følgelig hvorvidt leietakertilpasningene kunne la seg gjennomføre. Mangel på eiendomsforståelse blant CW-aktørene førte til mye diskusjon og kommunikasjon, og ble oppfattet som krevende hevdet informanten. Dette underbygges i case 1 der to av informantene hevdet deres manglende eiendomskompetanse medførte at de i større grad henvendte seg til gårdeieren. GL1 opplevde derimot ikke CW-aktørene som en mer krevende leietaker. Årsaken var gode systemer som sikret kontroll og effektiv kommunikasjon mellom partene hevdet informanten. I likhet med GL2 mente GL1 at leietilpasninger var individuelt.

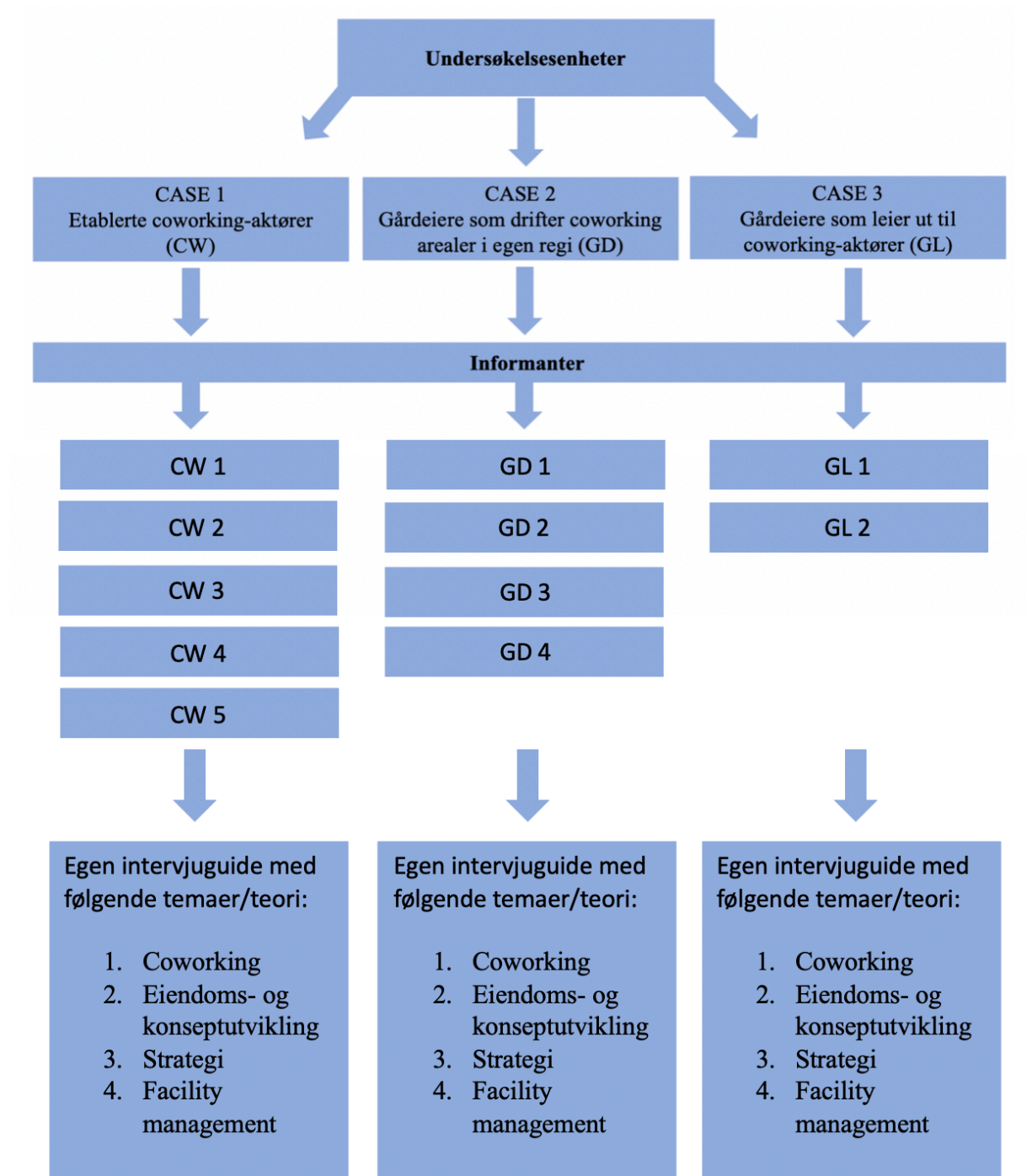
### Delkonklusjon

I case 3 stod begge gårdeierne for investeringsforvaltningen, økonomisk-/administrativ forvaltning og driftsforvaltningen som utgjør tre av de fem hovedaktivitetene i FM. Dette underbygges av case 1 og case 2, der henholdsvis de «etablerte coworking-aktørene» stod for service- og arealforvaltningen, mens «gårdeierne som driftet coworkingarealer i egen regi» stod for samtlige fem hovedaktiviteter. Det er tydelig at det i denne studien er en standard for organiseringen av hovedaktiviteter, da de tre casene underbygger hverandre.

Det fremkommer også i denne casen at det er svært varierende om coworking medfører høyere leietakertilpasninger sammenlignet med tradisjonell kontorutleie. I likhet med case 1 og 2 var det også i case 3 svært individuelt hvordan informantene opplevde og gjennomførte leietakertilpasninger.

## 6.0 Oppsummering og konklusjon

I denne studien er det forsket på temaet coworking. I dette kapittelet besvares de åtte forskningsspørsmålene med grunnlag i analysens fire hovedtemaer. Forskningsspørsmålene skal avslutningsvis hjelpe oss å besvare problemstillingen: *Bør norske gårdeiere drifte kontorkonseptet coworking i egen regi?*



Figur 20: De tre casene, informantene og temaene i intervjuene



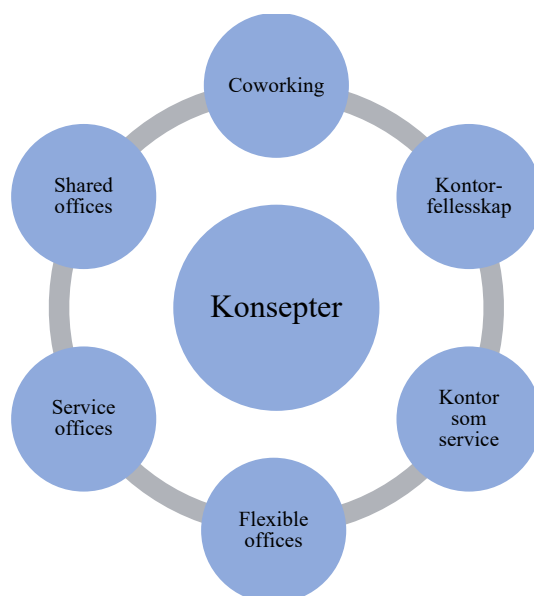
## 6.1 Svar på forskningsspørsmål

### Coworking

#### 1. Hvordan definerer og forstår informantene coworking som konsept?

Ingen av informantene i denne studien kunne fremlegge en konkret definisjon av coworking. Det er tydelig at ikke finnes en felles terminologi. Likevel var det en gjennomgående og lik forståelse av de viktigste elementene ved coworking blant 10 av 11 informanter. Med bakgrunn i analysen og teori kan coworking forstås som fleksible kontorlokaler med et bredt servicetilbud, bestående av en fysisk- og sosial side. Konseptets målgruppe er primært kreative bedrifter, gründerbedrifter og frilansere. Konseptet bygger på sosialt fellesskap, interaksjon mellom medlemmer og kunnskapsutveking, som tilsammen utgjør coworking konseptet sin sosiale side. Den fysiske siden handler om kontorarealenes fysiske utforming, herunder planløsning og design, som stimulerer til interaksjon og fellesskap mellom medlemmene. Det er den fysiske og sosiale siden som sammen utgjør konseptet coworking.

I likhet med Spinuzzi (2012, ss. 409 og 418) fant heller ikke vi i vår undersøkelse at det finnes en entydig definisjon av begrepet coworking. Selv om det enda ikke finnes noen felles terminologi for å definere begrepet coworking ser vi i likhet med Fuzi (2016, ss. 4-9 og 4-10) at det er klare likhetstrekk i hvordan informantene forstår konseptet coworking.



Figur 21: Kontorkonseptene samtlige informanter uttalte seg som

Konseptene til informantene er i denne studien delt inn i coworking og serviced offices. Vi ser derimot av analysen at informantene bruker ulike begreper om sine konsepter. Begreper som kontor som service, shared space, flexible offices og kontorfelleskap brukes om hverandre. Disse begrepene, eller konseptene som informantene kaller det, er i stor grad brukt som synonymer til serviced offices. På lik linje har coworking også blitt brukt som synonym for overnevnte konsepter i den norske eiendomsbransjen. Det er ikke noe godt svar på hvorfor informantene benytter synonyme begreper, men det kan være av strategiske årsaker som markedsføring, ønske om noe særegent, eller rett og slett uvitenhet. I henhold til markedsundersøkelser og forskning gjennomført av blant annet Colliers (2019) og Waters-Lynch m.fl. (2016, s. 11) har det over tid blitt mindre tydelige forskjeller mellom «konseptene» og resultatet er at konseptene har blitt vanskeligere å differensiere.

Kun tre av informantene i denne studien hadde kuratering gjennom adgangskriterier. Disse tre informantene drev kun konseptet coworking og hadde bevisst rettet seg mot en spesifikk bransje med formål å skape arbeidsmiljøer med likesinnede mennesker. Dette ser vi er et kjennetegn ved coworking som støtter Phan (2016, s. 57) sine funn om adgangskriterier. I case 1 drev tre av fem informanter kun konseptet coworking, mens de to resterende drev en kombinasjon av serviced offices og coworking. I case 2 drev to av fire informanter en kombinasjon av serviced offices og coworking, mens blant de to siste informantene i case 3 drev en informant coworking og den andre serviced offices. Vi ser derfor av analysen at informantene i case 2 *«gårdeiere som drifter coworkingarealer i egen regi»* i større grad enn informantene i case 1 *«etablerte coworking-aktører»* drev konseptet serviced offices. Studien viser i likhet med forskningen presentert i tabell 2 at bedrifter som driver serviced offices (eller en kombinasjon av serviced offices og coworking) retter seg i særlig grad mot målgruppen tradisjonelle leietakere. Det var kun en av informantene i case 2 som kun drev coworking. Denne informanten hadde i likhet med to av informantene i case 1, kuratering av medlemmer.

## *2. Er det en felles forståelse av konseptet coworking i den norske eiendomsbransjen?*

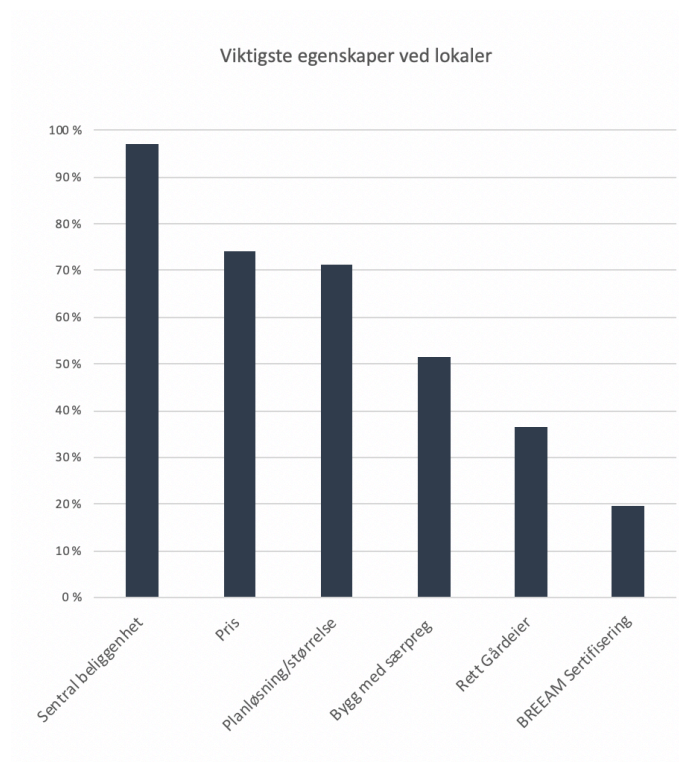
I denne studien hadde majoriteten av informantene i de tre casene en forståelse av konseptet coworking, likevel var de enige om at det var total begrepsforvirring av konseptet coworking i eiendomsbransjen generelt. Flere av informantene i de tre casene pekte på at en av årsakene til at det i eiendomsbransjen generelt er total forvirring skyldes den store variasjon mellom bedrifter som tilbyr coworkingarealer i den norske eiendomsbransjen. Dette gjør det utfordrende å forstå coworking som ett konsept, da det er vanskelig å se klare likhetstrekk. Kontraktene, målgruppene, størrelse, beliggenhetene og konseptene varierer. Hver enkelt CW-aktør er på en måte en egen gründerbedrift, og derav et eget konsept. Aktørene har ulike målgrupper og tilpasser seg medlemmenes behov, følgelig utvikles konseptene i ulike retninger, men innenfor fastsatte rammer. Det fremgår også i studien at coworking har blitt en slags fellesbetegnelse for alle de nye kontorkonsepter som har kommet de siste årene. Dette mente noen av informantene skyldtes at medier og rapporter bruker coworking som en samlebetegnelse på lignende konsepter. I likhet med funnene i Colliers (2019a) viser også denne studien at det er tydelig at de store variasjonene og bruken av forskjellig terminologi skaper forvirring i eiendomsbransjen.

Uavhengig av hvilken case, bør man forstå hvilket konsept man driver eller ønsker å drive. Konseptforståelse er helt nødvendig for å kunne tilby det produktet markedet etterspør, men også for å forstå hvilke behov kunden forventer å få dekket. Som vi ser av tidligere forskning og markedsrapporten (Spinuzzi, 2012; Fuzi, 2016; Ramcilovic, 2019) viser også vår studie at det ikke er en felles forståelse av coworking generelt i den norske eiendomsbransjen.

## Eiendoms- og konseptutvikling

### 3. Hvilke faktorer anses som viktige ved etablering av coworkingarealer?

Figur 22 viser samtlige informanternes rangering av de seks viktigste faktorene ved etablering av coworkingarealer i Norge. Stolpediagrammet er utarbeidet for å gi en samlet og visuell fremstilling av tabell 5, 7 og 9 i analysen.

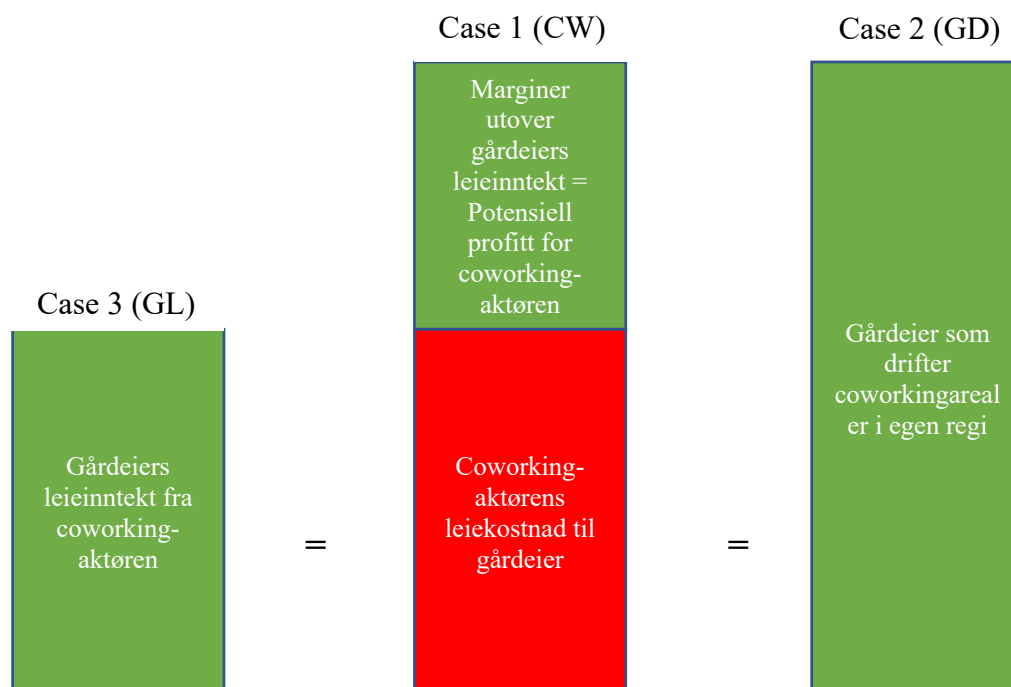


Figur 22: Samtlige informanternes rangering av de seks viktigste faktorene ved etablering av coworkingarealer i Norge.

Denne studien viste at det var få forskjeller mellom informantene i rangeringen av hvilke faktorer som var mest avgjørende ved etablering av coworking. Ved unntak av én CW-aktør ble beliggenhet trukket frem som den mest avgjørende faktoren blant samtlige informanter. CW-aktøren påpekte at beliggenhet ikke var avgjørende, men var et valg som må tas på bakgrunn forretningsmodell og nevnte spesifikk leiepris, målgruppe og ressurser som sådan. Til forskjell fra case 1 «etablerte coworking-aktører» og case 3 «gårdeiere som leier ut til coworking-aktører» nevnte informantene i case 2 «gårdeiere som driver coworkingarealer i egen regi» at gårdeiere med sentrumsnær og sentralisert eiendomsportefølje kunne åpne for et større coworking konsept. Disse gårdeierne kunne under forutsetning om at de hadde eiendommer med gode lokasjoner, tilby tradisjonelle leietaker i bygget opsjon på å utvide arealene. Fleksibiliteten i kontrakt og sentrumsnær eiendomsportefølje gjorde da at coworking-

medlemmene enten kunne sies opp eller tilbys ny kontorplass på en annen god sentrumsnær lokasjon. Dette mente «gårdeierne som driftet coworkingarealer i egen regi» (case 2) var vanskelig for de CW-aktører som ofte hverken hadde det samme ressursgrunnlaget eller eide eiendom. Vi har ikke funnet noe tidligere forskning som støtter opp under gårdeiers mulighet til å kunne tilby opsjon til andre leietakere i bygningen hvis gårdeierne selv drifter kontorkonseptet coworking i egen regi.

Ved sammenstilling av svarene fra informantene i de tre casene ble pris rangert som nest viktigst. Informantene påpekte at med god beliggenhet følger som regel høy pris og følgelig må man ta ett valg ut ifra dens enkelte forretningsmodell, målgruppe og ressurser. Til forskjell fra case 1 og 3 hvor pris ble rangert på en annenplass, så viste det seg at informantene i case 2 «gårdeiere som drifter coworkingarealer i egen regi» var mindre prissensitive. CW-aktørene måtte skape marginer mellom leien man betalte (til gårdeiere) og leieinntekten man fikk (fra medlemmene). I likhet med Aure (2020) mente informantene i studien at det å skape marginer var utfordrende i et presset coworking markedet med mange konkurrerende tilbydere. Følgelig indikerer studien at gårdeiere som eier bygg og drifter coworkingarealer i egen regi har muligheten for en mer bærekraftig forretningsmodell.



Figur 23: De tre casenes mulighetsrom for leiepriser og fortjeneste

Samlet sett rangerte informantene planløsning/størrelse på en tredje plass tett opp mot pris. Det var ingen forskjeller mellom casene i hvilke elementer som ble vektlagt under planløsning. Gjennomtenkte og fleksible planløsninger ble i likhet med Arge og Landstad (2002) sin undersøkelse trukket frem som viktige elementer ved kontorarealer. Dette innebar blant annet modulbaserte vegger (både i glass og ordinære), møterom, kontorer av forskjellige størrelser og godt plasserte oppholdsarealer. Informantene hevdet videre at kontorarealenes fysiske utforming la til rette for interaksjon mellom medlemsbedriftene. Dette støtter opp under tidligere forskning gjort av Fuzi (2016, s. 2-4). Likevel påpekte samtlige informanter at selv om coworking la til rette for effektiv arealutnyttelse, medførte de mange medlemmene som fulgte med konseptet at god ventilasjon, brann- og bygningstekniske krav måtte innfris. Det var en utfordring spesielt i eldre bygg og kunne medføre høye investeringskostnader. Dette ble bekreftet av en analytiker i UNION gruppen (A. Aure, personlig kommunikasjon, 3.mars 2020)

Informantene i denne studien hadde kontorarealer av varierende størrelser. Studien viser, uavhengig av case, at de aktørene som både tilbyr coworking og serviced offices har jevnt over større arealer enn de som kun driver coworking. Dette indikerer at det er et behov for større arealer for de aktørene som retter seg mot målgruppen tradisjonelle leietakere. Ingen av informantene i denne studien hadde kontorarealer under 2000 kvadratmeter. I henhold til undersøkelsen gjennomført av DNB Næringseiendom viser det seg at det ideelle arealet for å drive et kostnadseffektivt coworking konsept er mellom 1000-4000 kvadratmeter, men også større arealer blir etterspurt (Ramcilovic, 2019).

Bygg med særpreg ble rangert fjerde viktigst. Det ble i hovedsak begrunnet som en viktig faktor fordi dette kunne kompensere for god beliggenhet. Dette stemmer godt overens med Arge og Landstad (2002, s. 45) som hevder at eldre bygg kan gi en trivselsfaktor på grunn av sin sjel og image, som kan veie opp for andre ulemper. Informantene pekte i stor grad på at kostnadseffektive løsninger var nøkkel for en bærekraftig forretningsmodell og vurdering av leiepris ble dermed en viktig faktor for å skape marginer mellom leien man betalte (til gårdeiere) og leieinntekten man fikk (fra medlemmene).

Rett gårdeier og BREEAM-sertifisering ble rangert som minst viktig blant de seks faktorene. I case 1 pekte flere av informantene på gårdeierens manglende forståelse av konseptet coworking. Cirka halvparten av informantene opplevde forståelsesfulle og aktive gårdeier, men resterende opplevde at gårdeiere var lite imøtekommende. Informantene i denne studien rangerte likevel rett gårdeier på nest siste plass blant de seks viktigste faktorene ved etablering av coworkingarealer.

Samtlige informanter i denne studien rangerte BREEAM sertifisering som minst viktig. Konseptet coworking handler i stor grad om å drive kostnadseffektivt for å klare å ha en bærekraftig forretningsmodell. Ettersom CW-aktørene til forskjell fra mindre og mer tradisjonelle leietakere ofte krever høyere investeringskostnader i bygg, inngås det lengre leieavtaler, gjerne opp mot 10 år (Aure, 2020; O'Hanlon, 2019). Forskning dokumenterer at leietakers felleskostnader kan reduseres ved BREEAM-sertifisering. Både energikostnadene og vedlikeholdskostnadene kan reduseres på det meste med henholdsvis 25-40 % og 10-15 % (Yudelson og Fedrizzi, 2007). Det fremkommer tydelig av studien at gårdeierne i case 2 og 3 ikke er kjent med fordelene eller at de ikke ser seg tjent med BREEAM-sertifisering. Hva årsaken til dette er fremkommer ikke i denne studien. BREEAM-sertifisering kan uavhengig av dette komme CW-aktører til gode gjennom reduserte felleskostnader. Gårdeierne som ønsker å drive coworking bør gitt at det kan påvises at leietakeren får reduserte felleskostnader innenfor kontraktstiden, tilstrebe BREEAM-sertifisering, som et kostnadseffektivt, men også bærekraftig tiltak.

De seks faktorene er alle viktig ved etablering av konseptet coworking. Noen mer avgjørende enn andre. I vår studie viser det seg i likhet med rapporten til Ramcilovic (2019) at beliggenhet, pris og planløsning jevnt over scorer høyere enn respektive faktorer. Gjennomgående er at summen av disse faktorene er avgjørende for å drive kostnadseffektivt og bygge en bærekraftig forretningsmodell.

#### *4. Hvilke synergier skaper coworking i et bygg og i byggets nærmeste omgivelser?*

I denne studien fant vi at coworking kan bidra til å skape positive synergier i et bygg og i byggets nærmeste omgivelser. Coworking legger til rette for mange forskjellige type medlemmer og virksomheter under et tak. Det fremgår i studien at coworking bidrar til økt tilflytting av nye individer og virksomheter som ønsker å sitte i likesinnede miljøer. Den økte tilførselen av nye individer og virksomheter bidrar til nye stimuli og økt puls både i bygget, men også på gateplan. Dette støtter opp under funnene til Bruzzese (2018) og Kojo og Nenonen (2017). En av informantene hadde gjort et strategisk valg om å ikke tilrettelegge for kantine i bygget. Formålet var å tvinge medlemmene ut på gateplan som igjen bidro til å skape aktivitet, liv og identitet i nærområdet. På denne måten unngikk man også å sette av dyre kvadratmeterer forbeholdt kantine, samtidig som man sørget for omsetning hos omkringliggende næringsseksjoner. Dette var en strategisk tilnærming som kunne være spesielt gunstig for gårdeiere som hadde næringsseksjoner med omsetningsleier på gateplan. En av informantene hevdet likevel at det var lokasjonsbetinget om coworking kunne tilføre noen form for synergi til et område. Studien indikerer derfor at coworking med riktige kombinasjonen av lokasjon og agglomerasjon følgelig kan tilføre positive synergier til et område.

Denne studien viser også at coworking kan tilføre positive synergier i et bygg. Et gjennomgående element i studien er at coworking både kan effektivisere eksisterende og nye næringsbygg, ikke bare arealmessig, men også driftsmessig gjennom felles fasiliteter- og servicetilbud for alle leietakere i en bygning. Konsepts bruk av teknologi og etablerte systemer sikrer kontroll og effektiv kommunikasjon, både mellom medlemmene, men også mellom CW-aktøren og gårdeieren. Det ble også vist til hvordan teknologi ble brukt til å kartlegge og analysere medlemmenes bevegelsesmønster i bygningen. Dataen ble brukt til å skape optimale planløsninger og redusere ineffektive areal. Konseptet fokus på fleksibilitet både i kontrakt, men også i bygningen kunne også komme tradisjonelle leietakere i bygget til gode gjennom f.eks. opsjoner. På denne måten får tradisjonelle leietakere muligheten til å utvide eller redusere areal etter behov, samtidig som de kan dra nytte av felles fasiliteter og servicetilbud. Fleksibilitet i bygg og kontrakt gjør at man som gårdeier når frem til en større målgruppe og følgelig bli mer attraktiv som utleier. Det er likevel ingen av informantene i casestudien som verken kan bekrefte eller avkrefte at de har opplevd økt leiepris ved å tilby coworkingarealer i bygget. Mona Ingebrigtsen ved Oslo Areal AS var ikke en av intervjuobjektene i denne studien, men kunne i motsetning til informantene i studien bekrefte at de hadde oppnådd leienivåer over



forventning. Dette som et resultat av synergiene coworking skapte i bygget (M. Ingebrigtsen, personlig kommunikasjon, 3.mars 2020). Det er ikke funnet noe forskning som støtter opp under denne påstanden og er et funn som bør undersøkes nærmere i videre forskning.

## Strategi

### *5. Hvilke ressurser og kapabiliteter er mest avgjørende for bedrifter som driver coworkingarealer?*

Av studien ser vi at en viktig gjennomgående kapabilitet for å drive coworking, er evnen til å tilpasse seg medlemmenes behov for å sikre at deres kjernevirksomhet drives optimalt. Årsaken til dette er fordi man kan bygge en tettere relasjon til medlemmene, men også bygge et renommé. Dette er muligens hvordan bedriftene som driver coworkingarealer bruker kombinasjonen av ressurs og kapabiliteter for å tilegne seg konkurransefortrinn.

Studien viser at immaterielle ressurser er mer avgjørende enn materielle ressurser i et konsept som coworking. Majoriteten av informantene trekker særlig frem immaterielle ressurser som renommé, relasjoner og humankapital. Disse er gjennomgående i studien og skyldes at de er avgjørende for kunne skape og drive et vellykket coworking konsept. Kompetanse rundt hvordan man skal skape et fellesskap, nettverk og interaksjon mellom medlemmer trekkes spesielt frem og utgjør en stor del av konseptet. I tillegg er kompetanse rundt riktig planløsning, design, arealstørrelse og teknologi nettopp det som gjør det mulig å bygge vellykket konsept.

I studien var det likevel to av informantene i case 2 «*gårdeierne som driftet coworkingarealer i egen regi*» som mente at materielle ressurser var viktigere enn de immaterielle og underbygget dette med at man kunne tilegne seg disse gjennom for eksempel «kjøp» av humankapital. Det var derimot vanskeligere å tilegne seg materielle ressurser. Likevel påpekte de at kontormarkedet var i endring og at immaterielle ressurser hadde blitt mer avgjørende enn tidligere.

Studien indikerer at informantene i case 1 «*etablerte coworking-aktører*» som har manglende materielle ressurser, ønsker et tettere samarbeid med «*gårdeiere som leier ut areal til coworking-aktører*» i case 3, under den forutsetning om at de har en forståelse av kontorkonseptet coworking. En av informantene i case 3 påpekte at mens gårdeiere kunne tilby gode bygg og lokasjoner, kunne coworking-aktørene i case 1 tilby de immaterielle ressursene.

Informanten sa «*det krever mindre administrasjon, tid, energi og penger ved at vi outsourcer denne aktiviteten til noen som allerede har kompetanse på området*» (GL2). Studien indikerer at riktig leieforhold mellom gårdeier og CW-aktør gjør det mulig å utfylle hverandres ressursbase. Dette stemmer godt overens med Grant og Jordan (2015) som hevder at det er kombinasjonen av bedriftens ressurser og kapabiliteter som gir konkurransefortrinn. Følgelig viser denne delen av studien at det kan lønne seg å inngå et leieforhold der partene gjør det de kan best og der samarbeidet bygger på deling og riktig allokering av ressursbasen.

Informantene i case 2 innehar i større grad de materielle ressursene og peker på viktigheten av immaterielle ressurser. Studien indikerer at «*gårdeiere som drifter coworkingarealer i egen regi*» i større grad ønsker å opparbeide seg de immaterielle ressursene internt i organisasjonen og som en del av ressursbasen. Der målet på sikt er å kunne kontrollere hele verdikjeden (eier til sluttbruker av bygningen) uten å involvere en tredjepart. Det er ikke funnet noe tidligere forskning som kan bekrefte eller avkrefte dette.

#### *6. Hvilke fordeler og ulemper er det for en gårdeier å drifte coworking i egen regi?*

I henhold til de tre casene er det både fordeler og ulemper ved at en gårdeier velger å drifte coworkingarealer i egen regi. I case 2 hevdet «*gårdeierne som drifter coworkingarealer i egen regi*» at det var klart flere fordeler enn ulemper ved denne tilnærmingen. Det var i all hovedsak tre gjennomgående fordeler som ble pekt på av informantene i case 2.

Den første fordelen handlet om å være «herre i eget hus», både med tanke på bruk og utvikling av konseptet. Informantene i case 2 pekte på at i det øyeblikket gårdeier blir en passiv tredjepart som kun utleier, oppstår det et ledd mellom gårdeieren og sluttbrukeren av bygget. Vår studie viser at man risikerer da å miste både direkte kunderelasjoner, humankapital og nettverk. Som en stor eiendomsbesitter kan man trekke fordeler av leietakerne videre i et utviklingsløp fordi leietakerne ofte får behov for større og mer varige løsninger. Det er derfor viktig å ha direkte relasjoner til sluttbrukeren av bygningen. På den måten kan gårdeiere tilby leietakerne å ekspandere i gårdeieres eksisterende eiendomsportefølje. Denne muligheten kan fort bortfalle dersom man ender opp med å bli en tredjepart (kun utleier) i konseptet mente informantene i case 2. Også en av informantene i case 1 «*etablerte coworking-aktører*» påpekte dette og sa «*Gårdeier må passe på at de ikke ender i en posisjon der de kun leverer “bricks and stone”, mens leietakerne (coworking-aktørene) leverer, drifter og eier konseptet.*»

*Da risikerer gårdeier å miste kompetansen og direkte kunderelasjoner. Det handler om å ikke distansere seg, men forstå konseptet og definere gårdeiers rolle i produktet som leveres»* (CW5). Vi har ikke funnet noe forskning som omhandlet risikoen for at man kunne miste direkte kunderelasjoner dersom man kun velger å være utleier til en CW-aktør. I case 3 mente imidlertid «gårdeierne som leier ut til etablerte coworking-aktører» at direkte relasjon til sluttbrukeren ikke var en forutsetning for å kunne tilby medlemmene å ekspandere i gårdeiers eksisterende portefølje. Det handlet i stor grad om hvor tett samarbeidet var mellom gårdeieren og CW-aktøren. Informanten i case 3 pekte likevel på risikoen for å miste kontroll og potensiell leieinntekt ved å ikke drifte coworkingarealer i egen regi. Vi ser dermed av studien at det er individuelt om man mister relasjon til sluttbrukeren dersom man tilhører case 3 og at dette avhenger av leieforholdet mellom gårdeier og CW-aktøren. Det er viktig å være klar over at relasjonen til sluttbrukeren av bygningen er et viktig element uavhengig av strategi.

Det andre elementet som ble trukket frem av informantene i case 2 var at coworking kunne benyttes som en komplementering til de forretningsområdene som gårdeier allerede hadde i dag. I tillegg påpekte informantene i case 2 en annen fordel, nemlig at coworking også kunne gi eksisterende leietakere i bygget et ekstra tilbud i form av flere møterom, større konferansearealer, men også ressurser internt i bygningen. Dette kunne følgelig effektivisere bygget og alt annet likt gi muligheten for en bedre infrastruktur enn de ellers kunne ha tilbudt leietakerne.

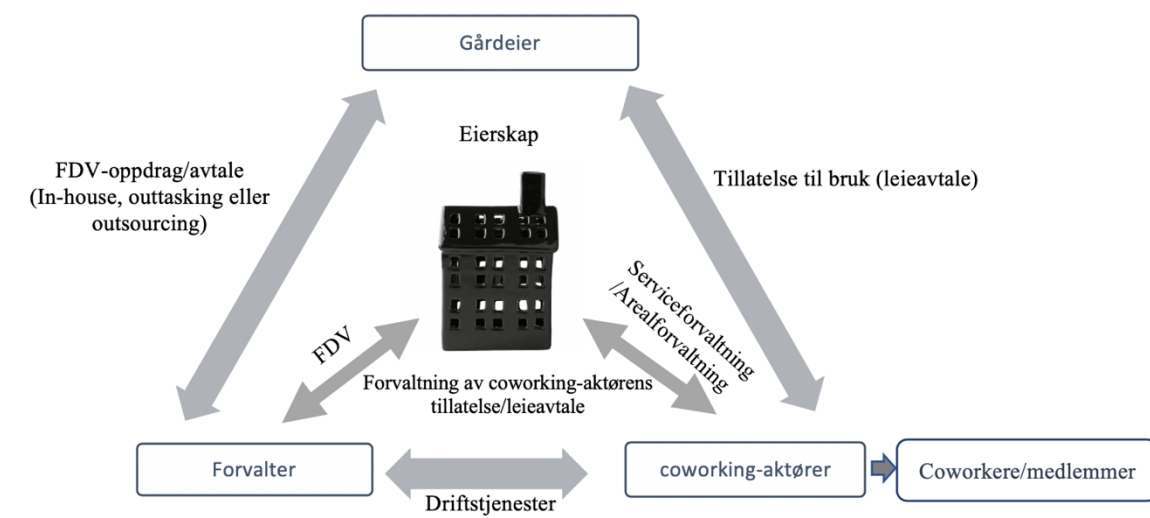
Gårdeiers eiendomsportefølje var det tredje elementet som ble løftet frem som en fordel. Samtlige av informantene i de tre casene pekte i likhet med Capdevila (2013) og Ramcilovic (2019) på tilgangen til lokaler med god beliggenhet som en suksessfaktor. Gårdeieres eiendomsportefølje kunne derfor være en ressurs. Gårdeiere med en sentrumsnær og sentralisert eiendomsportefølje kunne åpne opp for et større coworking-konsept der medlemmene kunne benytte seg av flere ulike sentrumsnære kontorarealer. Gårdeiere kunne under forutsetning, gitt at de hadde eiendommer med gode lokasjoner, tilby tradisjonelle leietaker i bygget opsjon på å utvide arealene. Fleksibiliteten i kontrakt og sentrumsnær eiendomsportefølje gjorde da at coworking-medlemmene enten kunne sies opp eller tilbys ny kontorplass på en annen god sentrumsnær lokasjon. Dette mente informantene i case 2 «gårdeiere som drifter coworkingarealer i egen regi» var vanskelig for de «etablerte coworking-aktører» i case 1 som ofte hverken hadde det samme ressursgrunnlaget eller eide

eiendom. Det er ikke funnet noen forskning som støtter opp under gårdeieres mulighet for å tilby opsjon til andre tradisjonelle leietakere i bygget når de har en sentralisert eiendomsportefølje.

De «etablerte coworking-aktørene» i case 1 mente at en ulempe ved at en «gårdeier driftet coworkingarealer i egen regi» (case 2), var manglende konseptforståelse. I studien er det lite som indikerer at informantene i case 2 har manglende konseptforståelse. Imidlertid viser studien at det kan være høye investeringskostnader knyttet til etableringen av coworkingarealer og at et mislykket konsept kan medføre at gårdeieren sitter igjen med hele investeringskostnaden. En annen ulempe er at coworking er ressurskrevende og krever en helt annen kompetanse og helt andre kapabiliteter enn tradisjonell kontorutleie. Coworking blir derfor et eget forretningsområde. Videre viser vår studie at de største utfordringene ved coworking er knyttet til uforutsigbare leieavtaler med kort oppsigelsestid, manglende krav til sikkerhetsstillelse og mulig overetablering av coworking konsepter.

## Facility management

1. *Hvordan fordeles aktivitetene i facility management mellom gårdeier og coworking-aktør?*



Figur 24: Rollene som eier, forvalter og bruker. Tilpasset fra Haugen (2008, s. 15)

Facility management består av fem hovedaktiviteter; investeringsforvaltning, økonomisk-/administrativ forvaltning, driftsforvaltningen, arealforvaltning og serviceforvaltning (Haugen, 2008). Studien viser at «*gårdeierne som leier ut til coworking aktører*» (case 3) håndterte investeringsforvaltningen, økonomisk-/administrativ forvaltning og driftsforvaltningen som utgjorde tre av de fem hovedaktivitetene i FM. Dette underbygges av case 1 og case 2, der henholdsvis «*etablerte coworking-aktørene*» stod for service- og arealforvaltningen, mens «*gårdeierne som driftet coworkingarealer i egen regi*» stod for samtlige fem hovedaktiviteter. I likhet med Lee m.fl. (2015) og Seo m.fl. (2017) viser det seg også tydelig i denne studien at det er en standard for organisering av hovedaktiviteter, da de tre casene underbygger hverandre.

Det å ha en CW-aktør som leietaker betyr i prinsippet at gårdeier outsourcer service- og arealforvaltningen. Slik det fremgår i studien handler service- og arealforvaltning i stor grad om å skape en sosial arena som legger opp til interaksjon, samarbeid og nettverksbygning. Vi ser at et gjennomgående element som trekkes frem er høy bruk av teknologi, herunder raskt internett, mobile selvbetjeningsløsninger og brukervennlige IT-plattformer, men også fokuset på kaffebarer, sosiale soner/oppholdsarealer og kantiner som flerbruksareal, ikke bare for konsum av måltider, men for samarbeid og nettverksbygging. Service- og arealforvaltningen handler i stor grad om å bygge en bygningsinfrastruktur som sikre at medlemmenes kjernevirksomhet kan drives optimalt. Studien viser at høy kompetanse om service- og arealforvaltning er et avgjørende element i kontorkonseptet coworking. Dette støtter opp under tidligere forskning gjort av Olsson m.fl. (2011) og viser seg å ikke være et unntak for «*gårdeiere som drifter coworkingarealer i egen regi*» i denne studien.

## 2. Krever coworkingarealer større leietakertilpasninger enn tradisjonelle kontorarealer?

Studien indikerer at det er ved etableringen av coworkingarealer det gjøres størst leietakertilpasninger. Kortsiktig kan derfor coworking være en kostbar investering, men langsiktig legges det til rette for teknisk bedre og mer fleksibel bygningsmasse. Dette støtter opp under tidligere forskning gjort av Arge og Landstad (2002, s. 30). Årsaken skyldes i all hovedsak at det er mange medlemmer i et coworking areal, hvilket betyr at flere behov må dekkes og følgelig stilles det flere krav til både planløsningen og bygningen. Det kan derfor, og spesielt ved eldre bygg, være store investeringskostnader knyttet til etableringen av coworking fremgår det av studien. Nyere bygg er ofte mer tilpasningsdyktig og egner seg derfor

bedre til konseptet coworking. Studien viser at fleksibilitet i kontraktene medfører et behov for fleksibilitet i bygningen. Fleksibilitet, generalitet og elastisitet i bygningsmassen gjør at kontorbygg i større grad egner seg til coworking. Ettersom CW-aktørene inngår lange kontrakter med gårdeier og selger korte til sine medlemmer, medfører dette mindre forutsigbarhet. Det oppstår derfor en del løpende tilpasninger som i stor grad håndteres av CW-aktørene uten involvering av gårdeiere (i motsetning til ved etablering av coworkingarealer). Studien viser imidlertid at det er svært varierende og individuelt om coworking medfører mer leietilpasninger sammenlignet med tradisjonelle kontorutleie. Årsaken til dette skyldes i all hovedsak valg av målgruppe. De informantene som drev en kombinasjon av coworking og serviced offices og rettet seg mot tradisjonelle leietakere, gjennomfører flere leietakertilpasninger enn de som ikke retter seg mot tradisjonelle leietakere og kun driver coworking. Vi ser av studien at valg av målgruppe og sammensetningen av medlemmer i stor grad avgjør behovet for leietakertilpasninger. Det er ikke funnet noe forskning som verken kan bekrefte eller avkrefte dette.

Bygninger som på sikt ikke kan innfri leietakers fremtidige krav og behov blir mer sårbare. I likhet med forskningen til Arge og Landstad (2002, s. 3) fremgår det i studien at muligheten for å kunne tilpasse seg et dynamisk marked med sterk konkurranse har blitt viktig for å imøtekomme behovene markedet etterspør og øke verdiskapningen. Tilpasningsdyktige bygninger gjør at planløsningene kan endres og tilpasses nye behov. Tilpasningsdyktige bygninger kalles ofte miljøriktige bygninger fordi det kreves mindre ressurser for å imøtekomme nye brukerkrav. Studien viser i likhet med forskning (Arge og Landstad, 2002, s. 18) at det er viktig at både gårdeier og leietaker ser fordelene ved å tilrettelegge for tiltak som gir tilpasningsdyktige bygninger.

## **6.2 Svar på problemstilling**

*Bør norske gårdeiere drifte kontorkonseptet coworking i egen regi?*

I likhet med tidligere forskning (Aure, 2020; Green, 2014, s. 58) ser vi også av denne studien at gårdeier generelt har vært senere ute med å drifte coworkingarealer enn coworking-aktørene. Studien viser viktigheten av å forstå hvilket konsept man driver eller ønsker å drive. Konseptforståelse er helt nødvendig for å kunne tilby det produktet markedet etterspør, men også for å forstå hvilke behov kunden forventer å få dekket. Denne studien viser i likhet med

Capdevila (2013) og Ramcilovic (2019) at beliggenhet er den viktigste faktoren ved etablering av coworkingarealer. Gårdeiere med sentrumsnær og sentralisert eiendomsportefølje vil dermed ha et godt utgangspunkt for å kunne lykkes med coworking. I likhet med Bruzzese (2018) og Kojo og Nenonen (2017) viser vår studie at coworkingarealer både kan tilføre positive synergier til et bygg, men også til de nærmeste omgivelsene. For gårdeiere med næringsseksjoner på gateplan vil etableringen av coworkingarealer kunne bidra til økt aktivitet på gateplan og følgelig kunne tilføre positive synergier i form av økt omsetning hos omkringliggende næringsseksjoner. Som det fremgår av vår studie kunne Mona Ingebrigtsen ved Oslo Areal AS bekrefte at de hadde oppnådd leienivåer over forventning. Dette som et resultat av synergiene coworking skapte i bygget (M. Ingebrigtsen, personlig kommunikasjon, 3.mars 2020). Det er ikke funnet noe forskning som støtter opp under denne påstanden og dette er et funn som bør undersøkes nærmere i videre forskning.

For at gårdeiere som skal drifte kontorkonseptet coworking i egen regi er immaterielle ressurser som renommé og kunnskap svært viktig. De immaterielle ressursene kan enten tilegnes gjennom prøving og feiling eller ved å ansette medarbeider som har kompetanse på området. Høy konseptforståelse er avgjørende for å lykkes i et kompetitivt coworking markedet i kontinuerlig utvikling. Det er alene likevel ikke nok kun å ha immaterielle ressurser. I likhet med Grant og Jordan (2015) viser vår studie at det er kombinasjonen av materielle- og immaterielle ressurser, men også bedriftenes kapabiliteter som danner grunnlaget for en bærekraftig forretningsmodell og mulige konkurransefortrinn. Fordelen ved at gårdeierne drifter coworking i egen regi er at de blir «herre i eget hus». På denne måten isolerer gårdeiere risikoen for å miste relasjoner og nettverket til sluttbrukeren av bygningen. For det andre åpnes mulighet for et større coworking-konsept der medlemmene kan benytte seg av flere ulike sentrumsnære kontorarealer. Gårdeiere kan under forutsetning om at de har eiendommer med gode lokasjoner, tilby tradisjonelle leietaker i bygget opsjon på å utvide sine arealer i coworkingområdene. Fleksibiliteten i kontrakt og sentrumsnær eiendomsportefølje gjør da at coworking-medlemmene enten kan sies opp eller tilbys ny kontorplass på en annen god sentrumsnær lokasjon. Dette er vanskelig for coworking-aktører som ofte hverken har det samme ressursgrunnlaget eller eier eiendom. Studien vår viser også at coworking kan brukes som en komplementering til de forretningsområdene som gårdeier allerede har i dag og følgelig effektivisere bygg og daglig drift. For gårdeiere som skal drifte coworkingarealer i egen regi er det viktig å forstå konseptets høye fokus på service- og arealforvaltning. Dette er et

avgjørende element ved konseptet og krever høy kompetanse av facility management. Ved etablering at coworking er ofte investeringskostnadene høye, dette gjelder spesielt i lite tilpasningsdyktige bygninger. Fleksibilitet i bygningsmassen er derfor helt nødvendig for å slippe unødvendig ressursbruk i et konsept med fokus på kostnadseffektivitet. Denne studien viser imidlertid at det er svært varierende og individuelt om coworking medfører mer leietakertilpasninger sammenlignet med tradisjonelle kontorutleie. Årsaken til dette skyldes i all hovedsak valg av målgruppe. For gårdeiere som ønsker å drifte coworkingarealer i egen regi er det derfor viktig å være klar over at valg av målgruppe kan ha betydning for hvor store leietakertilpasninger det kan bli på lengre sikt.

Denne studien viser tydelig at gårdeiere bør gjøre en risikovurdering før de beslutter hvorvidt de kan drifte coworkingarealer i egen regi. Hva som er hensiktsmessig, avhenger av hvem man er som gårdeier, herunder eiendomsportefølje, konseptforståelse, målgruppe, ressurser og kapabiliteter. Coworking er ingen sekundæraktivitet og vil for bedrifter som ønsker å drifte coworkingarealer bli en del av kjernevirksomheten. Det er viktig å forstå coworking-konseptets kompleksitet. Norske gårdeiere bør drifte kontorkonseptet coworking i egen regi under forutsetning om at de forstår konseptet og har de nødvendige ressursene og kapabilitetene.

### **6.3 Denne studiens faglige bidrag**

Vår studie har vist at coworking-konseptet er i kontinuerlig utvikling både nasjonalt og internasjonalt. Studien vil være et bidrag for gårdeiere og privatpersoner i bransjen som ønsker å drive med coworking, men enda er usikre på hvilken rolle de ønsker å ha, enten de ønsker å være *utleier til en coworking-aktør*, *drifte coworkingarealer i egen regi* eller ønsker å bli en *ren coworking-aktør*. Studien gir et innblikk i de ulike rollenes muligheter og utfordringer. I og med at coworking er et forholdsvis nytt og fremvoksende konsept som ennå ikke har funnet sin endelige form er det nødvendig med mer forskning om coworking. Dette for å holde bransjen oppdatert om de mange endringsprosesser og forskjellige retninger coworking har tatt, men også for å forstå hvordan eiendomsbransjen er i en kontinuerlig utvikling.

Denne studies bidrag er å gi norske gårdeiere en oversikt over hva coworking er og hva som skal til for å kunne drifte coworkingarealer i egne bygg. Et viktig funn i studien er gårdeieres mulighet til å tilby opsjon på arealer til andre tradisjonelle leietakere i bygget når de har en sentrumsnær og sentralisert eiendomsportefølje.



Et annet funn er at synergiene som skapes gjennom coworking kan komme spesielt gårdeiere med næringsseksjoner på gateplan til gode. Økt aktivitet gjennom coworking kan nemlig gjøre et område mer attraktivt og følgelig øke omsetning hos omkringliggende næringsseksjoner. I tillegg fremgår det av studien at coworking kan øke leienivået i en bygning dersom bygget huser en coworking-aktør. Det er ikke funnet noe forskning som støtter opp under denne påstanden og dette er også et funn som bør undersøkes nærmere i videre forskning.

Et annet viktig funn er at for enkelte gårdeiere kan coworking benyttes som en komplementering til de forretningsområdene som gårdeier allerede har i dag. Dersom man for eksempel driver hotellvirksomhet, kan et coworking-konsept gjøre det mulig å ikke bare tilby kontorplass til faste medlemmer, men også til hotellets gjester. På den måten kan coworkingarealer effektivisere både bygg og daglig drift.

Av denne studien fremgår det at valg av målgruppe kan ha betydning for hvor omfattende leietakertilpasningene blir, men også for viktigheten av de materielle ressursene. Denne studien viser at gårdeiere som ønsker å drifte coworkingarealer i egen regi bør tenke nøye gjennom valg av målgruppe og/eller sammensetning av målgrupper.

#### **6.4 Begrensninger ved studien**

Den første begrensningen knytter seg til det teoretiske rammeverket. En begrensning ved teoridelen er at en liten del av teorien ikke er direkte koblet til tema coworking. Dette er et resultat av lite studier rundt gårdeieres rolle og deltakelse både internasjonalt og nasjonalt i konseptet coworking.

Den andre begrensningen er knyttet til kap. 4. (Metode). I metoden er en begrensning i studien fordelingen av intervjuobjekter mellom de tre casene. Selv om studien har et forholdsvis rikt antall intervjuobjekter, gitt valg av metode, så er fordelingen av intervjuobjekter skjevfordelt mellom casene. I tillegg måtte 8 av 13 intervjuer gjennomføres over telefon noe som medførte at vi ikke kunne observere intervjuobjektene. Begge forholdene skyldes i all hovedsak COVID-19 som også medførte at noen av intervjuobjektene som tidligere hadde bekreftet sin deltakelse, trakk seg mot slutten.

Den tredje begrensningen ved studien, herunder valg av forskningsdesign, er mengden produsert. Ettersom vi ønsket å gjennomføre en komparativ casestudie hadde vi i utgangspunktet håpet på enda større forskjeller mellom casene, men det viste seg å være flere fellestrekk. Dette resulterte i at studien ble noe gjentakende. Dette var likevel nødvendig for å differensiere casene. I utgangspunktet hadde vi tenkt å analysere alle tre casene sammen under det teoretiske rammeverket i istedenfor å analysere hver av de tre casene separat. I ettertid ser vi at dette kunne lønt seg. Det er imidlertid lett å være etterpåklok og det var vanskelig å forutse de mange likhetstrekkene ettersom det er lite forskning fra en gårdeiers perspektiv.

Informasjonsgrunnlaget i denne studien er enormt og kunne nok tidligere i studien vært enda mer avgrenset. Det er også en annen begrensning med valg av forskningsdesignet. Vi ser at istedenfor å bruke undersøkelsesenheter for de casene vi undersøkte, burde vi brukt undersøkelsesenheter for bedriftene til informantene i studien. Med andre ord at casene ble de tre kategoriene av bedrifter. Undersøkelsesenheterne ble de bedriftene som inngikk i hver case og at informantene var personene som representerte de aktuelle bedriftene.

Den siste begrensningen ved studien er at vi ikke får forsvart vår oppgave. Gitt vårt valg av tema og oppgavens oppbygning hadde det vært en fordel å kunne forklart usikre forhold i det vi anser er en kompleks studie, men også i et diffust kontorkonsept i kontinuerlig utvikling og med varierende forståelse.

Gjennom denne studien har vi lært viktigheten av å komme tidlig i gang med å kartlegge forskning. Dette for å finne ut av hva som eksisterer av tidligere forskning, men også hvor det er hull i eksisterende forskning. Samtidig har vi lært at et gjennomtenkt forskningsdesign er avgjørende for å kunne skrive en god masteroppgave.

## **6.5 Covid-19 påvirkning hos informantene**

I undersøkelsen gjennomført av Ramicilovic (2019, s. 14) i DNB Næringseiendom var det kun en som nevnte økonomisk brems og resesjon som en bekymringsverdig side ved kontorkonseptet coworking. Spesielt ettersom coworking-aktørene ofte inngår lange kontrakter med gårdeierne, men selger korte til sine medlemmer. COVID-19 har resultert i en økonomisk brems både internasjonalt og nasjonalt. Som et resultat av COVID-19 tok vi oppfølgingssamtale med seks av informantene for å høre hvordan viruset hadde hatt

innvirkning på kontorkonseptet. Dette for å synliggjøre svakheter og fordeler ved konseptet, men også som et bidrag til senere forskning. Flere av informantene hadde ikke anledning til å svare, likevel var budskapet fra de seks informantene som deltok klart. Blant de seks informantene hadde alle med unntak av en opplevd negative virkninger som et resultat av viruset. Noen mer enn andre. Gjennomgående svar blant informantene var at de hadde mottatt noen oppsigelser, avlyst eventer, «frysing» av medlemskap og ekstremt lite kontorbesøk i perioden. To av informantene hadde opplevd et betydelig tap på henholdsvis 1,5 årsverk og den andre på ca. 50 % nedgang i omsetning. Mange mindre bedrifter som normalt sett tiltrekkes av coworking konsepter sliter mye og noe av etterspørselen forventes derfor å falle mente informantene. Videre ble det påpekte at fleksibilitet i kontrakt medførte mindre forutsigbarhet og gjorde CW-aktørene sårbare i denne perioden. Likevel påpekte informantene at i slike turbulente og usikre tider er det mange leietakere som setter pris på fleksibilitet i leiekontrakten. Et coworking konsept kunne derfor virke appellerende. Informantene regnet med at flere ville vurdere coworking nettopp for å isolere seg mot risiko knyttet til fast leie i fremtiden. Dette støtter opp under funnene gjort i Global Real Estate Implications Paper II (JLL, 2020). Der påpekes det at etterspørselen har falt, men at flere på sikt vil etterspørre fleksibilitet for å minimere risiko knyttet til faste kostnader.

## **6.6 Forslag til fremtidig forskning**

I denne oppgaven har vi sett på om gårdeiere bør drifte coworkingarealer i egne kontorlokaler. I løpet av studien har vi oppdaget at det er lite forskning knyttet til coworking fra en gårdeiers perspektiv og spesielt i Norsk markedssammenheng. Det ville derfor være interessant om fremtidige studier kunne se nærmere på følgende spørsmål:

1. Hvordan definerer man coworking?
2. Vil en coworking-aktør som leietaker øke leienivået i et bygg gjennom konseptets synergier og aktiviteter? Gjelder dette også for omkringliggende eiendommer eller kun for det angjeldende bygget?
3. Hva skiller forretningsmodellene til de små, mellomstore og store bedriftene som tilbyr coworkingarealer?
4. Hva skiller kontraktene mellom bedriftene som tilbyr coworkingarealer? Og hvorfor har noen omsetningsbasert/miks, mens andre fast leie?

5. Hvordan har covid-19 påvirket bedriftene som tilbyr coworkingarealer? Hva skiller forretningsmodellene fra de som klarte seg bra, til de som klarte seg mindre bra?

## 8. Litteraturliste

- Alvarez, S. A., & Busenitz, L. W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management*, 27(6), 755–775. <https://doi.org/10.1177/014920630102700609>
- Anne Bøllingtoft, & Ulhøi, J. P. (2005). The networked business incubator-leveraging entrepreneurial agency? *Journal of Business Venturing*, 265-290.  
<https://businessmanagementphd.files.wordpress.com/2014/11/bollingtoft-and-ulhoi-2005-networked-business-incubator-jbv.pdf>
- Arge, K., & Landstad, K. (2002). *Generalitet, fleksibilitet og elastisitet i bygninger*.  
<https://eduumb.sharepoint.com/sites/PPT/Delte%20dokumenter/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2FPPT%2FDelte%20dokumenter%2FMASTER2020%2FRapporter%20og%20kilder%2FGeneralitet%2C%20fleksibilitet%20og%20elastisitet%20i%20bygninger%20KIRSTEN%20ARGE%2Epdf&parent=%2Fsites%2FPPT%2FDelte%20dokumenter%2FMASTER2020%2FRapporter%20og%20kilder>
- Aure, A. K. (2020). *Coworkingundersøkelsen: Union Gruppen*.  
<https://union.no/analyse/fagartikler/coworking-undersokelse-vinter>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.  
[https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545\\_Fall%202019/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202019/Barney%20(1991).pdf)
- Bason, C. (2010). Leading public sector innovation: Co-creating for a better society. I *Leading public sector innovation*. Policy Press.  
<https://www.universitypressscholarship.com/view/10.1332/policypress/9781847426345.001.0001/upso-9781847426345>
- Bates, T. W. (Timothy W. (2011). *Community and collaboration: New shared workplaces for evolving work practices* [Thesis, Massachusetts Institute of Technology].  
<https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/66875>
- Bettis, R. A., Bradley, S. P., & Hamel, G. (1992). Outsourcing and Industrial Decline. *The Executive*, 6(1), 7–22. JSTOR.
- Bjørberg, S., Larsen, A., & Øiseth, H. (2017). *Livssyklus kostnader for bygninger*.  
<https://dibk.no/globalassets/eksisterende-bygg/publikasjoner/livssyklus kostnader-for-bygninger.pdf>

- Blom, S. L. (2019). *Hva gårdeiere må vite om coworking og Facility Management*.  
<https://blogg.toma.no/hva-gardeiere-ma-vite-om-coworking-og-facility-management>
- Botsman, R., & Rogers, R. (2011). *What's Mine Is Yours: How Collaborative Consumption is Changing the Way We Live*. Collins.
- Bruzzese, M. A. (2018). *Creative production and urban regeneration in Milan* (s. 60–72). Routledge. <https://re.public.polimi.it/handle/11311/1035721#.XrlXrRMzZ-U>
- Capdevila, I. (2013). *Knowledge Dynamics in Localized Communities: Coworking Spaces as Microclusters* (SSRN Scholarly Paper ID 2414121). Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2414121>
- Colliers. (2019a). *U.S. Flexible Workspace and Coworking: Established, Expanding and Evolving* (s. 24) [Research]. <https://www.colliers.com/-/media/files/apac/japan/flexible-workspace-report-us-english.pdf>
- Colliers. (2019b). *The Flexible Workspace Outlook Report 2019* (s. 21) [Research]. EMEA. <https://www.colliers.com/-/media/files/emea/emea/18039-flexible-workspace.pdf?la=en-GB>
- Cushman and Wakefield. (2018). *Real estate as an asset class*.
- Cushman and Wakefield. (2019). *CRE Executive Perspectives on Coworking*. <https://www.cushmanwakefield.com/en/insights/cre-executive-perspectives-on-coworking-2019>
- DeGuzman, G. V., & Tang, A. I. (2011). *Working in the UnOffice: A Guide to Coworking for Indie Workers, Small Businesses, and Nonprofits*. Night Owls Press LLC.
- Dunstan, M. M. (2015). *The Coworking Revolution: Four Secrets to Successfully Working for Yourself* (1 edition). Rising Tide Publishing.
- Durante, G., & Turvani, M. (2018). Coworking, the Sharing Economy, and the City: Which Role for the 'Coworking Entrepreneur'? *Urban Science*, 2, 83. <https://doi.org/10.3390/urbansci2030083>
- Elam, L. (2017). 2018 Global Coworking Forecast: 30,432 Spaces and 5.1 Million Members by 2022. *GCUC Community*. <https://gcuc.co/2018-global-coworking-forecast-30432-spaces-5-1-million-members-2022/>

Fiorentino, S. (2019). *Different typologies of 'co-working spaces' and the contemporary dynamics of local economic development in Rome: European Planning Studies*. 27.

<https://doi.org/10.1080/09654313.2019.1620697>

Fjeldstad, Ø. D., & Lunnan, R. (2014). *Strategi* (s. 255). Fagbokforl.

Fost, D. (2008). *They're Working on Their Own, Just Side by Side—New York Times*. 4.

Fuzi, A. (2015). Co-working spaces for promoting entrepreneurship in sparse regions: The case of South Wales. *Regional Studies, Regional Science*, 2, 461–468.

<https://doi.org/10.1080/21681376.2015.1072053>

Fuzi, A. (2016). *Space for creative and entrepreneurial activities? Coworking spaces in the entrepreneurial landscape of an economically challenged region* [Thesis, Cardiff Metropolitan University].

<https://repository.cardiffmet.ac.uk/handle/10369/8468>

Geltner, D. M. (2014). *Commercial real estate: Analysis and investments* (Bd. 3). OnCourse Learning. [https://bibsys-almaprimo.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/fulldisplay?docid=BIBSYS\\_ILS71540028590002201&context=L&vid=NMBU&lang=no\\_NO&search\\_scope=default\\_scope&adaptor=Local%20Search%20Engine&isFrbr=true&tab=default\\_tab&query=any,contains,Commercial%20Real%20Estate%20Analysis%20and%20Investments&sortby=date&facet=frbrgroupid,include,206998306&offset=0](https://bibsys-almaprimo.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/fulldisplay?docid=BIBSYS_ILS71540028590002201&context=L&vid=NMBU&lang=no_NO&search_scope=default_scope&adaptor=Local%20Search%20Engine&isFrbr=true&tab=default_tab&query=any,contains,Commercial%20Real%20Estate%20Analysis%20and%20Investments&sortby=date&facet=frbrgroupid,include,206998306&offset=0)

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*. <https://pdfs.semanticscholar.org/c61a/e0d6b222bdb397d39ea478cca79beb37628e.pdf>

Gotvassli, K.-Å. (1999). *Case studier—Bakgrunn og gjennomføring*. Høgskolen i Nord-Trøndelag. <http://hdl.handle.net/11250/146079>

Grant, R. M., & Jordan, J. (2015). *Foundations of strategy* (2. utg.). Wiley. [https://bibsys-almaprimo.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/fulldisplay?docid=BIBSYS\\_ILS71461033840002201&context=L&vid=NMBU&lang=no\\_NO&search\\_scope=default\\_scope&adaptor=Local%20Search%20Engine&isFrbr=true&tab=default\\_tab&query=any,contains,Grant,%20R.,%20%20Jordan,%20J.%20\(2015\).%20Foundations%20of%20strategy%20\(2nd%20ed.,%20pp.%2011-13\).%20John%20Wiley%20%20Sons%20Inc.&offset=0](https://bibsys-almaprimo.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/fulldisplay?docid=BIBSYS_ILS71461033840002201&context=L&vid=NMBU&lang=no_NO&search_scope=default_scope&adaptor=Local%20Search%20Engine&isFrbr=true&tab=default_tab&query=any,contains,Grant,%20R.,%20%20Jordan,%20J.%20(2015).%20Foundations%20of%20strategy%20(2nd%20ed.,%20pp.%2011-13).%20John%20Wiley%20%20Sons%20Inc.&offset=0)

- 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/>
- Greenwood, R., & Smith, D. C. (2018). *Coworking and Flexible Office Space* (s. 28). Cushman and Wakefield. <https://www.cushmanwakefield.com/en/united-states/insights/2018-coworking-report>
- Halvitigala, D., Antoniades, H., & Eves, C. (2017). *CoWorking Culture – Challenges and opportunities for Office Landlords*. [http://www.prres.net/papers/Halvitigala\\_CoWorking.pdf](http://www.prres.net/papers/Halvitigala_CoWorking.pdf)
- Halvitigala, D., Antoniades, H., & Eves, C. (2018). *Coworking Culture: Challenges and Opportunities for Office Landlords* (s. 15). <http://hdl.handle.net/10453/131246>
- Halvitigala, D., Antoniades, H., & Eves, C. (2019). The rise of coworking and their implications on traditional leasing models.  
[https://www.researchgate.net/profile/Knut\\_Boge/publication/267714201\\_Outsourcing\\_and\\_Facility\\_Management\\_as\\_strategies\\_for\\_comprehensive\\_public\\_sector\\_reforms/links/54d4e5f30cf2464758068cd6/Outsourcing-and-Facility-Management-as-strategies-for-comprehensive-public-sector-reforms.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Knut_Boge/publication/267714201_Outsourcing_and_Facility_Management_as_strategies_for_comprehensive_public_sector_reforms/links/54d4e5f30cf2464758068cd6/Outsourcing-and-Facility-Management-as-strategies-for-comprehensive-public-sector-reforms.pdf)
- Halvitigala, D., & Zhao, S. (2014). *Addressing changes in tenant office space requirements: A landlord Perspective*.  
<https://eduumb.sharepoint.com/sites/PPT/Delte%20dokumenter/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2FPPT%2FDelte%20dokumenter%2FMASTER2020%2FRapporter%20og%20kilder%2FHalvitigala%5FAddressing%5FChanges%5Fin%5FTenant%5FOffice%5FSpace%5FRequirements%2Epdf&parent=%2Fsites%2FPPT%2FDelte%20dokumenter%2FMASTER2020%2FRapporter%20og%20kilder>
- Hartog, L., Weijs-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>
- Hassanain, M. A., & Al-Saadi, S. (2005). A framework model for outsourcing asset management services. *Facilities*, 23(1/2), 73–81.  
<https://doi.org/10.1108/02632770510575910>



Haugen, T. (2008). *Facility management* (1. utg.). <https://www.fagbokforlaget.no/Facility-management/I9788251923187>

Hobson, K. (2019). *Global Coworking Growth Study | Forecast and Statistics 2019*.  
<https://www.coworkingresources.org/blog/key-figures-coworking-growth>

Husleie. (2018, desember 25). Regler for fremleie. *Husleie.No*.  
<https://www.husleie.no/ressurser/artikler-om-boligutleie/regler-om-fremleie>

IFMA. (2020). *What is FM - Definition of Facility Management*.  
<https://www.ifma.org/about/what-is-facility-management>

Instant Group. (2016). *UK Market Summary—The evolution of flexible workspace*.  
<https://www.theinstantgroup.com/media/1624/uk-market-summary-2018.pdf>

Itami, H., & Roehl, T. W. (1991). *Mobilizing Invisible Assets*. Harvard University Press.

Jackson, K. (2013). *Making Space for Others*.

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg., s. 432). Cappelen Damm akademisk.

JLL. (2020). [https://www.jll.co.uk/content/dam/jll-com/documents/pdf/research/jll-covid-19-global-real-estate-implications-20-apr.pdf?fbclid=IwAR04VmJ7di4iezLa9tC2xobXDaJxExw1B6asZGVME-IGZg9zF223j\\_mDDHA](https://www.jll.co.uk/content/dam/jll-com/documents/pdf/research/jll-covid-19-global-real-estate-implications-20-apr.pdf?fbclid=IwAR04VmJ7di4iezLa9tC2xobXDaJxExw1B6asZGVME-IGZg9zF223j_mDDHA)

Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Abstrakt.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Exploring Corporate Strategy* (8. utg.). Prentice Hall.

Kapital. (2017). *Coworking-bølge over Norge*.

Kojo, I., & Nenonen, S. (2016). Typologies for co-working spaces in Finland – What and how? *Facilities*, 34, 302–313. <https://doi.org/10.1108/F-08-2014-0066>

Kojo, I., & Nenonen, S. (2017). Evolution of co-working places: Drivers and possibilities. *Intelligent Buildings International*, 9(3), 164–175.  
<https://doi.org/10.1080/17508975.2014.987640>

- Kristoffersen, Ø. R., & Røsnes, A. E. (2018). *Eiendom og eierskap: Om forståelsen av fast eiendom og dens betydning i verdiskaping og samfunnsbygging*. Universitetsforlaget.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Den kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal akademisk.
- Kwiatkowski, A., & Buczynski, B. (2011). *Coworking: Building Community as a Space Catalyst*.
- Lee, G.-C., Seo, J.-S., & Ock, Y.-S. (2015). A Study of Co-Working Space Operation Strategy: Focused on Operation Elements Analysis by AHP Method. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 10(4), 157–165.
- Leforestier, A. (2009). *The Co-Working space concept*.
- Leikvam, G., & Olsson, N. (2014). *Eiendomsutvikling*. Fagbokforlaget. [https://bibsys-almaprimo.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/fulldisplay?docid=BIBSYS\\_ILS71478936510002201&amp=&amp=&=&=&=&=&=&=&=&=&context=L&vid=NMBU&lang=no\\_NO&search\\_scope=default\\_scope&adaptor=Local%20Search%20Engine&isFrbr=true&tab=default\\_tab&query=any,contains,Leikvam,%20G.,%20%26%20Olsson,%20N.%20\(2014\).%20Eiendomsutvikling.%20Bergen:%20Fagbokforlaget.&offset=0](https://bibsys-almaprimo.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/fulldisplay?docid=BIBSYS_ILS71478936510002201&amp=&amp=&=&=&=&=&=&=&=&=&context=L&vid=NMBU&lang=no_NO&search_scope=default_scope&adaptor=Local%20Search%20Engine&isFrbr=true&tab=default_tab&query=any,contains,Leikvam,%20G.,%20%26%20Olsson,%20N.%20(2014).%20Eiendomsutvikling.%20Bergen:%20Fagbokforlaget.&offset=0)
- Mariotti, I., Pacchi, C., & Di Vita, S. (2017). Co-working Spaces in Milan: Location Patterns and Urban Effects. *Journal of Urban Technology*, 24(3), 47–66. <https://doi.org/10.1080/10630732.2017.1311556>
- Meel, J. van, & Brinkø, R. (2014). Working apart together. *FMWorld*. <https://orbit.dtu.dk/en/publications/working-apart-together>
- Merkel, J. (2015). Coworking in the city. *Ephemera*, 19. <http://www.ephemerajournal.org/sites/default/files/pdfs/contribution/15-1merkel.pdf>
- Moriset, B. (2014). *Building new places of the creative economy. The rise of coworking spaces*. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00914075>
- Nadim, M. (2015). Generalisering og bruken av analytiske kategorier i kvalitativ forskning. *Sosiologisk tidsskrift*, 23(03), 129–148.
- NAOB. (2020). *Intervjuobjekt*. NAOB. [naob.no/ordbok/intervjuobjekt](http://naob.no/ordbok/intervjuobjekt)
- Nathan, M., & Vandore, E. (2014). *Here Be Startups: Exploring London's 'Tech City'*

- Digital Cluster*. 46. <https://doi.org/10.1068/a130255p>
- NESH. (2016). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. [https://www.etikkom.no/globalassets/documents/publikasjoner-som-pdf/60125\\_fek\\_retningslinjer\\_nesh\\_digital.pdf](https://www.etikkom.no/globalassets/documents/publikasjoner-som-pdf/60125_fek_retningslinjer_nesh_digital.pdf)
- Neuberg, B. (2005). *Coworking—Join the movement!* <https://coworking.com/>
- Norion. (2019). *Store forskjeller i eiers driftskostnader—Norion Næringsmegling*. <https://www.norion.no/aktuelt/nyheter/248-store-forskjeller-i%20-eiers-driftskostnader>
- O'Hanlon, P. (2019). *Coworking—Opportunities for landlords—Lexology*. [https://www.tltsolicitors.com/insights-and-events/insight/coworking---opportunities-for-landlords/?fbclid=IwAR3HgKLt6EGwYsw\\_2d67hBngXG3uKlsUgaWfI0z6ryy81Pl2fGWSQT2\\_bw](https://www.tltsolicitors.com/insights-and-events/insight/coworking---opportunities-for-landlords/?fbclid=IwAR3HgKLt6EGwYsw_2d67hBngXG3uKlsUgaWfI0z6ryy81Pl2fGWSQT2_bw)
- Olsson, N., Valen, M. S., Bjørberg, S., & Gissinger, H. K. (2011). *Bygningsvedlikehold; bedre planlegging—En nøkkel til bedre vedlikehold*. Tapir akademisk forlag.
- Phan, Thin. (2016). *Coworking Spaces: From industrial complexes to the fourth industrial revolution?* <https://static1.squarespace.com/static/57836cf9ff7c501754f984b9/t/578b40fd2994ca114a5f3b32/1468743966319/Coworking+Spaces+-+single+sheet+%28low-res%29.pdf>
- Phan, Tin. (2016). *Coworking Spaces: From industrial complexes to the fourth industrial revolution?* <https://static1.squarespace.com/static/57836cf9ff7c501754f984b9/t/578b40fd2994ca114a5f3b32/1468743966319/Coworking+Spaces+-+single+sheet+%28low-res%29.pdf>
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990, mai 1). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, May–June 1990. <https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation>
- Quinn, J. B. (1992). *Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*. Free Press.
- Ramcilovic, T. (2019). *Coworkingundersøkelsen*. <https://www.dnbnaringsmegling.no/wp-content/uploads/2019/04/dnb-nm-coworkingundersokelse-osloregionen-2019.pdf>
- Ramicilovic, T. (2019). *Coworkingundersøkelsen*. <https://www.dnbnaringsmegling.no/wp-content/uploads/2019/04/dnb-nm-coworkingundersokelse-osloregionen-2019.pdf>

- Ramsoskar. (2020, mars 26). LEIETAKERNES NYE KRAV. *Ramsøskar Interiørarkitekter*.  
<https://ramsoskar.no/leietakernes-nye-kravspesifikasjoner/>
- Saltnes, D.-J. (2020, mars 6). Fra Shippingklubben til Eiendomsklubben. *Estate Nyheter*.  
<https://www.estatenyheter.no/2020/03/06/fra-shippingklubben-til-eiendomsklubben/>
- Samset, K. F. (2008). *Prosjekt i tidligfasen: Valg av konsept*. Tapir akademisk forlag.  
[https://bibsyst-almaprmo.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/fulldisplay?docid=BIBSYS\\_ILS71462389990002201&context=L&vid=NMBU&lang=no\\_NO&search\\_scope=default\\_scope&adaptor=Local%20Search%20Engine&isFrbr=true&tab=default\\_tab&query=any,contains,Prosjekt%20i%20tidligfasen&offset=0](https://bibsyst-almaprmo.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/fulldisplay?docid=BIBSYS_ILS71462389990002201&context=L&vid=NMBU&lang=no_NO&search_scope=default_scope&adaptor=Local%20Search%20Engine&isFrbr=true&tab=default_tab&query=any,contains,Prosjekt%20i%20tidligfasen&offset=0)
- Schmidt, S., Brinkhoff, S., & Brinks, V. (2014). *Innovation and creativity labs in Berlin*.
- Selbyg, G. (2019). *DNB Næringsmegling – Investorene vil ha coworking*. DNB Næringsmegling. <https://www.dnbnaringsmegling.no/no/investorene-vil-ha-coworking/>
- Seo, J., Lysiankova, L., Ock, Y.-S., & Chun, D. (2017). Priorities of Coworking Space Operation Based on Comparison of the Hosts and Users' Perspectives. *Sustainability*, 9(8), 1494. <https://doi.org/10.3390/su9081494>
- Solli, J. B. (2018). Fire styrker ved eiendom som aktivaklasse [Blogg]. *Malling*.  
<https://blogg.malling.no/4-styrker-ved-eiendom-som-aktivaklasse>
- Spinuzzi, C. (2012). Working Alone, Together: Coworking as Emergent Collaborative Activity. *University of Texas at Austin*.  
<https://repositories.lib.utexas.edu/bitstream/handle/2152/28331/SpinuzziWorkingAloneTogether.pdf?sequence=3D2>
- NS 3454 Livssyklus kostnader for byggverk, nr. NS3454 (2013).  
[https://www.standard.no/nyheter/nyhetsarkiv/bygg-anlegg-og-eiendom/2013/ns-3454-livssyklus-kostnader-for-byggverk/?gclid=CjwKCAjwkPX0BRBKEiwA7THxiIEMCBgqUcAjt0ISkBeyfEwEOIg6YRAFOJx5huay4Xjvc22aULXJKRoCXFMQAvD\\_BwE](https://www.standard.no/nyheter/nyhetsarkiv/bygg-anlegg-og-eiendom/2013/ns-3454-livssyklus-kostnader-for-byggverk/?gclid=CjwKCAjwkPX0BRBKEiwA7THxiIEMCBgqUcAjt0ISkBeyfEwEOIg6YRAFOJx5huay4Xjvc22aULXJKRoCXFMQAvD_BwE)
- Statistisk sentralbyrå. (2020). 07091. *Virksomheter, etter næring og antall ansatte 2009 - 2020*. PX-Web SSB. <http://www.ssb.no/statbankstatbank/table/07091/>
- Stevens, R. E. (2016). *The Marketing Research Guide* (Bd. 2). Best Business Books.  
<http://web.b.ebscohost.com/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzQ5NTEzMV9fQU41?sid>

=ee7ad42b-7422-4b66-a70f-e1a6a05c45c7@pdc-v-sessmgr06&vid=0&format=EB&rid=1

Sundbye, L. M. (2017). *Telefonintervju*. NDLA.

<https://ndla.no/subjects/subject:7/topic:1:183191/topic:1:105795/resource:1:93374>

Sundsted, T., Jones, D., & Bacigalupo, T. (2009). *I'm Outta Here: How Co-Working Is Making the Office Obsolete*. Lulu.com.

Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*. Fagbokforlaget.

Virani, T. E. (2015). *Re-articulating the creative hub concept as a model for business support in the local creative economy: The case of Mare Street in Hackney*.

Waters-Lynch, J. M., Potts, J., Butcher, T., Dodson, J., & Hurley, J. (2016a). Coworking: A Transdisciplinary Overview. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2712217>

Weijs - Perrée, M., Van der Koevering, J., Appel-Meulenbroek, R., & Arentze, T. (2019). *Analysing user preferences for co—Working space characteristics*. 47. <https://doi.org/10.1080/09613218.2018.1463750>

Wojcik, M., & Smelhus, R. (2015). *Hvilke kjennetegn og status har "det grønne skiftet" i BEA-næringen i Norge i dag, og hvilke utviklingstrekk kan vi forvente i nær fremtid?* Handelshøyskolen BI.

Yudelson, J., & Fedrizzi, S. R. (2007). *The Green Building Revolution* (First Edition edition). Island Press.

## Vedlegg

### Vedlegg 1: Litteratursøk i databasen Google Scholar

SØK	SØKEORD	ANTALL TREFF
S1	Coworking	17 200
S2	Co-working	16 900
S3	Office market	2 040 000
S4	Real estate market	20 100
S5	Serviced offices	17 600
S6	Landlord	38 600
S7	Flexible workspace	41 800
S8	Creative work	1 880 000
S9	Multi-tenant offices	16 600
S10	Kontorfellesskap	290
S11	S5+S6	6 450
S12	S1+S6	2 780
S13	Creative Industries	802 000
S14	Freelance work	32 300
S15	Mixed-logit model	16 200
S16	Offices stated-choice method	3 410
S17	Shared offices	1 240 000
S18	S1 + S5	1 720

## **Vedlegg 2: Informasjonsskriv + Samtykkeerklæring**

### Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet:

#### *«Coworking sett fra et gårdeiers perspektiv»*

#### **Bakgrunn og formål**

Denne studien er en del av den avsluttende mastergradsoppgaven i Eiendomsutvikling ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU). Formålet med studien er å kartlegge tre ulike perspektiver på konseptet coworking:

1. Gårdeiere som drifter coworkingarealer selv.
2. Gårdeiere som driver utleie til coworking-aktører.
3. Etablerte coworking-aktørers perspektiv.

Hvorfor velger noen gårdeiere å leie ut arealer til coworking aktører fremfor å drifte konseptet i egen regi og hva tenker de etablerte Coworking aktørene om denne problemstillingen.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta i studien?**

Du får spørsmål om å delta i studien fordi vi er av den oppfatning at din faglige kompetanse og erfaringer i eiendomsbransjen vil styrke vår masteroppgave. Og videre forskning rundt konseptet Coworking.

#### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

Ved deltakelse i denne studien vil vi invitere deg til å gjennomføre et intervju sammen med oss. Antatt tidsbruk vil være på ca. 1 time. Intervjuet vil etter planen fullføres i februar/mars 2020. Intervjuene vil bli tatt opp via en sikker app kalt Nettskjema-diktafon. Denne appen gjør at smarttelefoner kan brukes som en digital opptaker uten at data kommer på avveie. Diktafon-appen sender lydfilet videre til UiOs datasystem Nettskjema, og av sikkerhetsmessige årsaker krypteres lydopptaket på telefonen og kan ikke avspilles fra telefonen.

Under intervjuet vil vi følge en intervjuguide som fokuserer på dine erfaringer og generelle tanker rundt konseptet coworking.

#### **Hva skjer med informasjonen som vi har samlet inn om deg?**

Deltakerne i studien kan anonymiseres og behøver ikke å være gjenkjennbare i den endelige publikasjonen. Vi vil kun bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler alle personopplysningene i henhold til bestemmelsene om håndtering av personopplysninger.

Det er kun studentene som gjennomfører denne studien, Hans Jørgen Hansen og William Thorenfeldt, samt hovedveileder Knut Boge ved NMBU som vil ha tilgang til opptaket av intervjuet.

### **Hva skjer med dine personopplysninger når vi har avsluttet forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes 01.07.2020. Dersom du samtykker til det, vil dine persondata og opptaket av intervjuet bli lagret på en sikker server ved NMBU i inntil 5 år. Dersom du ikke samtykker til lagring av dine data etter avslutning av prosjektet, vil dine persondata og opptaket av intervjuet bli slettet i forbindelse med avslutningen av prosjektet.

Formålet med oppbevaringen av dine personopplysninger og intervjuet etter avslutningen av prosjektet er og arkivering for senere forskning. Eventuell bruk av dine personopplysninger og intervjudata til senere forskning etter avslutning av vår studie må godkjennes av oss.

### **Dine rettigheter**

Det er frivillig å delta i denne studien og du kan når som helst trekke ditt samtykke og din deltakelse uten å oppgi noen grunn. Dersom du velger å trekke deg vil alle opplysningene knyttet til deg bli makulert og slettet. Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, få rettet personopplysninger om deg, få slettet personopplysninger om deg, få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og du kan sende en klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, ønsker å delta, kjenner noen som har kompetanse på feltet, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter ber vi deg ta kontakt med:

William Thorenfeldt på telefonnummer. +47 46 42 74 17, mail: wthorenfeldt@icloud.com

Hans Jørgen Hansen på telefonnummer. +47 94 84 94 84, mail: hans94hansen@gmail.com.

Du kan også ta kontakt med vår veileder Knut Boge ved NMBU:

Telefonnummer +47 450 65 261, mail: knut.boge@nmbu.no

På oppdrag fra NNBU har NSD (Norsk senter for forskningsdata AS) vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Samtykke til deltakelse i denne studien**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Coworking fra et gårdeiers perspektiv*» 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 intervjudata kan lagres inntil 5 år etter prosjektslutt for bruk til videre forskning.

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg 3: Godkjenning fra NSD

15.5.2020

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

### NSD sin vurdering

 Skriv ut

#### Prosjekttittel

Coworking sett fra en gårdeiers perspektiv

#### Referansenummer

290566

#### Registrert

#### Behandlingsansvarlig institusjon

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

#### Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Knut Boge

#### Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

#### Kontaktinformasjon, student

William Thorenfeldt

#### Prosjektperiode

01.01.2020 - 01.07.2020

#### Status

10.02.2020 - Vurdert

#### Vurdering (1)

##### 10.02.2020 - 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 10.02.2020 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD.

Behandlingen kan starte.

#### 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://nsd.no/personvernombud/meld\\_prosjekt/meld\\_endringer.html](https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html)

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

#### TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.07.2025.

#### 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 viderebehandles 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 lenger enn nødvendig for å oppfylle formålet

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/5c305124-925a-484d-8469-0aa2a91ac2e9>

1/2

## **Vedlegg 4: Intervjuguide etablerte coworking-aktører**

### **ETABLERTE COWORKING-AKTØRER (CASE 1)**

#### **Coworking**

1. Kan du starte med å si litt om tidligere arbeidserfaring og hvilken rolle du har i bedriften i dag?
2. Hvordan vil du definere konseptet coworking?
3. Hva mener du skiller coworking og kontorfellesskap fra hverandre?
4. Opplever du at det er noen klare fysiske forskjeller mellom ulike coworkingarealer? Hvis ja, hvilke?
5. Tror du at det er en felles forståelse av coworking i eiendomsbransjen? Hvis nei, hvorfor ikke?

#### **Strategi**

6. Ressurser kan deles inn i to kategorier, materielle- og immaterielle ressurser. Hvilken av de to kategoriene anser du er den viktigste for dere?
7. Hvilke utfordringer/fordeler ser dere ved at en gårdeier drifter konseptet i egen regi?
8. Hvilken rolle mener dere gårdeiere har i konseptet coworking?
9. Hvilke fordeler og ulemper opplever du at kontrakten mellom dere og gårdeier har?
10. Av kontraktstypene fast, omsetningsbasert eller en miks, hvilken kontraktstype har dere og hvilken kontraktstype foretrekker dere?
11. Vi sitter i dag langt mer arealeffektivt enn vi gjorde tidligere og flere aktører opplever nok at de har mer areal enn nødvendig. Tror du at disse aktørene på sikt kan vurdere enn løsning der de leier ut deler av eget areal som coworkingarealer? Hvis ja. Hva tenker rundt en slik løsning og påvirker dette dere som en ren coworking-aktør?

#### **Facility Management**

12. Outsourcer dere FDV-tjenester eller er det in-house?
13. Tror du at en coworking-aktør er mer krevende enn en tradisjonell leietaker?
14. Krever coworkingarealer større leietakertilpasninger enn tradisjonell kontorutleie? Hvis ja, på hvilken måte?
15. Opplever dere at gårdeiere er tilpasningsdyktige? Hvis ja, på hvilken måte?
16. Hva mener dere som coworking-aktør er de største utfordringene med coworking?
17. Hva mener dere som coworking-aktør er de største fordelene med coworking?
18. Har dere vurdert å opprette en rådgivningstjeneste hvor dere tilbyr gårdeiere et oppstartssystem slik at de på egenhånd kan drive coworkingarealer?

#### **Eiendoms- og konseptutvikling**

19. Hvilke erfaringer har du gjort deg og hvilke faktorer mener du er avgjørende ved næringsarealer som skal huse en coworking-aktør?
  - a) Hvilke av følgende 5 faktorer mener du er viktigst for et lokale som skal huse en coworking aktør?  
Ranger 1-6
    - Sentral beliggenhet
    - Planløsning/Størrelse
    - Bygg med særpreg
    - Pris
    - Rett gårdeier
    - Broom sertifisering.
20. Hvis dere skulle utviklet et næringsbygg, hvilke faktorer ville vært mest avgjørende for å skape et godt og vellykket coworking konsept?

21. Opplever du at deres nåværende lokasjon er så avgjørende og at antall medlemmer vil reduseres dersom dere flytter? Hvis ja, ser du at dette gir gårdeierne en svært gunstig forhandlingsposisjon på sikt?
22. På hvilken måte tror du coworking konseptet kan bidra til å effektivisere eksisterende og nye næringsbygg?
23. På hvilke måter kan etableringen av coworkingarealer bidra positivt eller negativt for et områdets stedsutvikling og stedsidentitet?
24. Tror dere at en eiendom blir mer attraktiv (investorer) ved at en andel av bygget huser en coworking-aktør? På hvilken måte?
25. På hvilken måte tror du at et bygg kan bli mer eller mindre attraktivt for andre leietakere hvis man får inn en coworking-aktør?

#### **Tilleggsspørsmål**

26. Hvor mange kvadratmeter kontorareal har dere i porteføljen?
27. Hvilke segmenter (kunder) fokuserer dere på?
28. Har dere planer om å ekspandere i fremtiden?
29. Når startet dere konseptet i Norge?
30. Hvilke endringer i konseptet coworking opplever du at er de største siden konseptet først ble introdusert i Norge?
31. Hvordan tror du coworking vil utvikle seg i løpet av et 10 års perspektiv?
32. Hva er din langsiktige strategi som coworking-aktør?
33. Hvilke synergier tror dere kan skapes ved at flere konkurrerende coworking-aktører etablerer seg i samme bygg?
34. Har du noe informasjon du ønsker å tilføye eller som du mener er viktig sett fra et coworking-aktørs perspektiv? Er det noe annet du mener vi burde ha spurt om?

## **Vedlegg 5: Intervjuguide gårdeiere som drifter coworkingarealer i egen regi**

### **GÅRDEIERE SOM DRIFTER COWORKING AREALER I EGEN REGI (CASE 2)**

#### **Coworking**

1. Kan du starte med å si litt om tidligere arbeidserfaring og hvilken rolle du har i bedriften i dag?
2. Hvordan vil du definere konseptet coworking?
3. Hva mener du skiller coworking og serviced offices fra hverandre?
4. Tror du at det er en felles forståelse av coworking i eiendomsbransjen? Hvis nei, hvorfor ikke?
5. Opplever du at det er noen klare fysiske forskjeller mellom ulike coworking konsepter som er avgjørende for å lykkes? Hvis ja, hvilke?

#### **Strategi**

6. Ressurser kan deles i 2 kategorier, materielle- og immaterielle ressurser. Hvilken av de to kategoriene anser du er den viktigste for en gårdeier som drifter konseptet coworking?
7. Hvorfor valgte dere å drifte konseptet på egenhånd fremfor å leie ut til en allerede etablert coworking-aktør?
  - a. Fordeler?
  - b. Ulemper?
8. Hvilken rolle har gårdeiere i konseptet coworking?
9. Hvordan stiller du deg som gårdeier til at dine tradisjonelle leietakere kan fremleie ledige plasser/areal til coworking på egenhånd?
  - a. Er fremleie i det hele tatt en mulighet i leiekontrakten?
  - b. Tror du dette ville fungert i praksis og hva tenker du rundt dette?
  - c. Hvilke utfordringer og fordeler ser du ved en slik løsning?

#### **Facility Management**

10. Er det noen forskjell på å forvalte, drifte og vedlikeholde (FDV) eiendom i dag vs. for 10 år siden, i så fall hvilke?
11. Outsourcer dere FDV-tjenester eller er det In-house?
12. Opplever du at en coworking-aktør er en mer krevende enn en tradisjonell leietaker?
13. Krever coworkingarealer større leietakertilpasninger enn tradisjonell kontorutleie? Hvis ja, på hvilken måte?
14. Må gårdeiere i større grad tilpasse seg den moderne leietakeren? Hvis ja, på hvilken måte?
15. Hva mener du som gårdeier og drifter av konseptet er de største utfordringene ved coworking?
16. Hva mener du som gårdeier og drifter av konseptet er de største fordelene ved coworking?
17. Har dere vurdert å opprette en rådgivningstjeneste hvor dere tilbyr gårdeiere et oppstartssystem slik at de på egenhånd kan drive coworkingarealer? Eventuelt tilbyr gårdeiere en eierandel i driften på den bestemte lokasjonen hvor dere som coworking-aktør leier?

#### **Eiendoms- og konseptutvikling**

18. Hvilke av følgende 6 faktorer mener du er viktigst for et lokale som skal huse en coworking aktør?  
Ranger 1-6 hvor 1 er viktigst og 6 minst viktig.
  - Sentral beliggenhet
  - Planløsning/Størrelse
  - Bygg med særpreg
  - Pris
  - Rett gårdeier
  - BREEAM sertifisering

19. Har dere prosjekter under utvikling hvor dere hensyntar konseptet coworking i eiendoms-/eiendomsutviklingsprosjekter? Eventuelt har dere fått forespørsel om å utvikle kontorlokaler for en coworking-aktør? Hvis ja, hvordan skilles planløsningen seg fra tradisjonelle kontorer?
20. Hvilke erfaringer har du gjort deg og hvilke faktorer mener du er avgjørende ved næringsarealer som skal huse en coworking-aktør?
21. På hvilken måte tror du coworking konseptet kan bidra til å effektivisere eksisterende og nye næringsbygg?
22. Bidrar etablering av coworkingarealer positivt eller negativt for et områdes stedsidentitet? På hvilken måte?
23. Opplever du at har etablering av coworkingarealer har tiltrukket nye leietakere til bygget?

#### **Tilleggsspørsmål**

24. Hvor mange kvadratmeter kontorareal har dere i porteføljen?
25. Hvor mye av det totale kontorarealet i porteføljen driftes som coworking/serviced offices/shared offices/flexible offices eller lignende?
26. Hvilket segment fokuserer dere på?
27. Har dere planer om å satse på tilsvarende konsepter i fremtiden?
28. Når startet dere konseptet i Norge?
29. Hvordan tror du coworking vil utvikle seg i løpet av et 10 års perspektiv?
30. Hva er deres langsiktige strategi som drifter av coworkingarealer?
31. Har du noe informasjon du ønsker å tilføye eller som du mener er viktig sett fra et gårdeiers perspektiv? Er det noe annet du mener vi burde ha spurt om?

## **Vedlegg 6: Intervjuguide gårdeiere som leier ut til coworking-aktører**

### **GÅRDEIERE SOM LEIER UT TIL COWORKING-AKTØRER (CASE 3)**

#### **Coworking**

1. Kan du starte med å si litt om tidligere arbeidserfaring og hvilken rolle du har i bedriften i dag?
2. Hvordan vil du definere konseptet coworking?
3. Hva mener du skiller coworking og serviced offices fra hverandre?
4. Tror du at det er en felles forståelse av coworking i eiendomsbransjen? Hvis nei, hvorfor ikke?
5. Opplever du at det er noen klare fysiske forskjeller mellom ulike coworking konsepter som er avgjørende for å lykkes? Hvis ja, hvilke?

#### **Strategi**

6. Ressurser kan deles inn i to kategorier, materielle- og immaterielle ressurser. Hvilken av de to kategoriene anser du er den viktigste for en gårdeier?
7. Hvorfor valgte dere å leie ut til en etablert coworking-aktør fremfor å drifte konseptet på egenhånd?
  - a. Fordeler?
  - b. Ulemper?
8. Hvilken rolle har gårdeiere i konseptet coworking?
9. Av kontraktstypene fast, omsetningsbasert eller en miks, hvilken kontraktstype har dere med co-worker aktørene og hvilken kontraktstype foretrekker dere?
10. Hvilke fordeler og ulemper opplever du at kontrakten mellom dere og coworking-aktører har?
11. Hvordan stiller du deg som gårdeier til at dine tradisjonelle leietakere kan fremleie ledige plasser/areal til coworking på egenhånd?
  - a. Er fremleie i det hele tatt en mulighet i leiekontrakten?
  - b. Tror du dette ville fungert i praksis og hva tenker du rundt dette?
  - c. Hvilke utfordringer og fordeler ser du ved en slik løsning

#### **Facility Management**

12. Er det noen forskjell mellom det å forvalte, drifte og vedlikeholde (FDV) eiendom i dag vs. for 10 år siden, på hvilken måte?
13. Outsourcer dere FDV-tjenester eller er det in-house? Opplever dere at serviceforvaltning og space management i stor grad gjøres av coworking-aktøren?
14. Opplever du at en coworking aktør er mer krevende enn en tradisjonell leietaker?
15. Krever coworkingarealer større leietakertilpasninger enn tradisjonell kontorutleie? Hvis ja, på hvilken måte?
13. Må gårdeiere i større grad tilpasse seg den moderne leietakeren? Hvis ja, på hvilken måte?
16. Hva mener du som gårdeier er de største utfordringene med å ha en coworking-aktør som leietaker?
17. Hva mener du som gårdeier er de største fordelene med å ha en coworking-aktør som leietaker?
18. Kunne dere tenkt dere å implementere coworking konseptet i egne lokaler dersom det fantes et oppstartssystem og en rådgivningstjeneste som hjalp dere i startfasen?

#### **Eiendoms- og konseptutvikling**

19. Hvilke av følgende 6 faktorer mener du er viktigst for et lokale som skal huse en coworking aktør? Ranger 1-6 hvor 1 er viktigst og 6 er minst viktig.
  - Sentral beliggenhet
  - Planløsning/Størrelse
  - Bygg med særpreg
  - Pris
  - Rett gårdeier

- BREEAM sertifisering.
- 20. Har dere prosjekter under utvikling hvor dere hensyntar konseptet coworking i eiendoms-/utviklingsprosjekter? Eventuelt har dere fått forespørsel om å utvikle kontorlokaler for en coworking-aktør? Hvis ja, hvordan skilles planløsningen seg fra tradisjonelle kontorer?
- 21. Hvilke erfaringer har du gjort deg og hvilke faktorer mener du er avgjørende ved næringsarealer som skal huse en coworking-aktør?
- 22. På hvilken måte tror du coworking konseptet kan bidra til å effektivisere eksisterende og nye næringsbygg?
- 23. Bidrar etableringen av coworkingarealer positivt eller negativt for et områdes stedsidentitet og stedsutvikling? Hvis ja, på hvilken måte?
- 24. Opplever du at etableringen av Coworking spaces har tiltrukket nye leietakere til bygget?

#### **Tilleggsspørsmål**

- 25. Hvor mange kvadratmeter kontorareal har dere i porteføljen (heleid, deleid)?
- 26. Hvor mye kontorareal leies ut til coworking/serviced offices/shared offices/flexible offices eller lignende?
- 27. Har dere planer om å satse på coworking leietakere eller lignende konsepter i fremtiden?
- 28. Hvordan tror du coworking vil utvikle seg i løpet av et 10 års perspektiv?
- 29. Hva er din langsiktige strategi som utleier til en coworking-aktør?
- 30. Opplever dere som utleier at deres coworking leietakere (lignende konsepter) har hatt større utfordringer enn tradisjonelle leietakere under COVID-19 (corona viruset)?
- 31. Har du noe informasjon du ønsker å tilføye eller som du mener er viktig sett fra et gårdeiers perspektiv? Er det noe annet du mener vi burde ha spurt om?