



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2023 30 stp
Fakultet for landskap og samfunn

På hvilken måte påvirker Marketers senfase-innsikt tidligfasen av et utviklingsobjekt?

-En kvalitativ studie av Marketer Real Estate Technologies AS

How does Marketer's late-stage insights impact the early-stage of a development project?
-A qualitative study of Marketer Real Estate Technologies AS

Ingrid Hammer og Elizabeth Emilie Solberg
Master i Eiendomsutvikling (M-EUTV)

Forord

Denne masteroppgaven utgjør vårt avsluttende arbeid på masterstudiet i Eiendomsutvikling ved Norges Miljø- og Biovitenskapelige Universitet (NMBU). Vi har tidligere gjennomført Bachelor i økonomi og administrasjon, en med fordypning i markedsføring fra Høyskolen Kristiania og en med fordypning i prosjektledelse fra Handelshøyskolen BI.

Denne oppgaven utgjør 30 studiepoeng i emnet M30-EUTV og ble utarbeidet våren 2023.

Oppgavens overordnede tematikk omhandler innovasjon og nyskaping i eiendomsutviklingsbransjen med undertemaene digitalisering, delingsøkonomi og det grønne skiftet. Hovedfokuset for oppgaven ligger i innovasjon og digitalisering der vi undersøker potensialet til PropTech verktøyet Marketer for å teste overførbarheten av data fra senfase til tidligfase. Den samfunnsmessige verdien er å bygge rett bolig for rett kjøper.

Det har vært spennende å jobbe med noe som vi mener er et høyst aktuelt tema for eiendomsbransjen.

Arbeidet rundt oppgaven har vært innholdsrikt og spennende, samtidig som det har vært utfordrende, og til tider frustrerende. Viktigst har oppgaven gitt oss glede i å alltid ha en sparringspartner som har ført til gode diskusjoner underveis.

Vi ønsker å rette en stor takke alle som har bidratt og gjort oppgaven mulig å gjennomføre. Først og fremst vil vi takke våre hovedveileder Sølve Bærug for gode tankeprosesser og veiledninger. Vi vil takke vår biveileder Tin Phan for gode innspill og faglig tyngde. Videre vil vi gi en stor takk til alle aktørene som har deltatt i studiet. Til slutt vil vi takke familie og venner for korrekturlesning, gode innspill og motivasjon til oppgaven.

Ingrid Hammer og Elizabeth Emilie Solberg
Norges Miljø- og Biovitenskapelige Universitet
Oslo, 15.05.2023

Sammendrag

Eiendomsbransjen er en av verdens største industrier, men også en av de bransjene med lavest teknologisk utvikling fra et størrelsesperspektiv. Eiendomsbransjen er for tiden under stor utvikling, hvor eiendomsteknologi kjent som PropTech er særlig fremtredende. Majoriteten av PropTech selskaper har sitt fokusområde i senfase eiendomsteknologi, der de færreste har mulighet til å gjøre innsamlet data i senfase overførbart til tidligfase. Målet er å teste denne overførbarheten, ved å undersøke hvordan Marketer som et senfaseverktøy informerer tidligfase eiendomsutvikling.

Fire teoretiske rammeverk benyttes for å besvare oppgaven. Teori knyttet til eiendomsutviklingsprosessen, digital markedsføring, digitalisering i eiendomsbransjen og innovasjonsteori har blitt brukt for å undersøke Marketers bidrag til endringer i eiendomspraksisen. Oppgaven er basert på kvalitativ metode med datainnsamling gjennom individuelle dybdeintervjuer. Intervjuobjektene består av eiendomsutviklere, uavhengige aktører med kjennskap til PropTech og aktører internt i Marketer. Videre har dokumentanalyse blitt benyttet for å vurdere brukeropplevelse av verktøyet.

Resultatene av forskningen tyder på at ved overførbarheten av Big data fra senfase til tidligfase, vil Marketer ved bruk av produktøkosystemet redusere risikoen til utvikler som vil føre til bedre nabolagsutvikling.

Abstract

The real estate industry is one of the largest industries in the world, but also one of the industries with the lowest technological development from a size perspective. The real estate industry is currently undergoing significant development, where property technology known as PropTech is particularly prominent. The majority of PropTech companies focus on late-stage property technology, with few having the ability to transfer collected data from late-stage to early-stage. The aim is to test this transferability by examining how Marketer, as a late-stage tool, informs early-stage property development.

Four theoretical frameworks are used to answer the task. Theory related to the property development process, digital marketing, digitization in the real estate industry, and innovation theory have been used to investigate Marketer's contribution to changes in property practice. The task is based on qualitative methodology with data collection through individual in-depth interviews. The interviewees consist of property developers, independent actors familiar with PropTech, and actors internally in Marketer. Furthermore, document analysis has been used to assess the user experience of the tool.

The results of the research suggest that by transferring Big data from late-stage to early-stage, Marketer, using the product ecosystem, will reduce the risk to developers, which will lead to better neighborhood development.

Innholdsfortegnelse

Forord	1
Sammendrag	2
Abstract	3
Innholdsfortegnelse	4
Figurliste	6
Tabelliste	6
Innledning	7
<i>1.1 Bakgrunn for valg av tema</i>	<i>7</i>
<i>1.2 Avgrensning</i>	<i>8</i>
<i>1.3 Innledende analyse: Fakta om boligmarkedet</i>	<i>8</i>
<i>1.4 Presentasjon av analyseobjektet – Marketer</i>	<i>13</i>
<i>1.5 Formål med oppgaven</i>	<i>17</i>
<i>1.6 Problemstilling og forskningsspørsmål</i>	<i>17</i>
2.0 Teori	19
<i>2.1 Eiendomsutvikling</i>	<i>19</i>
2.1.1 Eiendomsutviklingsprosessen	19
2.1.2 Fasene i eiendomsutviklingsprosjekter	20
<i>2.2 Digital markedsføring</i>	<i>28</i>
2.2.1 Segmentert og målrettet markedsføring	28
2.2.2 Digital markeds kommunikasjon	29
<i>2.3 Innovasjon</i>	<i>31</i>
2.3.1 Drivere og grader av innovasjon	31
2.3.2 Ti typer av innovasjon	32
<i>2.4 Digitalisering</i>	<i>37</i>
2.4.1 Digitalisering i eiendomsbransjen	39

2.4.2 PropTech	40
3. Metode	43
3.1 Kvalitativ forskningsmetode	44
3.2 Abduktiv forskningstilnærming	44
3.3 Casestudie som forskningsstrategi	45
3.3.1 Enkel casedesign	46
3.3.2 Eksplorerende undersøkelsesdesign	46
3.4 Datakilder	47
3.4.1 Sekundær- og primærdata	47
3.5 Datainnsamling	48
3.5.1 Dokumentanalyse	48
3.5.2 Kvalitative intervjuer	49
3.5.3 Rekruttering og presentasjon av informanter	49
3.6 Analyse av data	50
3.7 Kvalitetsvurdering av datamateriale	51
3.7.1 Validitet	52
3.7.2 Reliabilitet	53
3.7.3 Etske betraktninger og personvern	53
4.0 Empiri og analyse	53
4.1 Marketer	54
4.1.2 Seks-steps rammeverk	55
4.1.3 Oppsummering	58
4.2 Informanter	59
4.3 Hvordan bidrar markedsføring til å redusere risiko i tidligfase for boligutviklere?	59
4.3.1 Funn	59
4.3.2 Drøfting	66
4.3.3 Oppsummering	70
4.4 «Hvordan klarte en nyetablert aktør å vinne tillit for deretter å innta en ledende markedsposisjon?»	71
4.4.1 Funn	71
4.4.2 Drøfting	76

4.4.3 Oppsummering	80
4.5 Hvordan kan eiendomsteknologi utnyttes på best måte og hvilket potensial finnes?	81
4.5.1 Funn	81
4.5.2 Drøfting	86
4.5.3 Oppsummering	90
4.6 Hvordan verktøyet er tenkt til å brukes, hvordan verktøyet faktisk brukes.....	91
5.0 Konklusjon.....	92
5.1 Videre forskning	96
Litteraturliste	97
Vedlegg	102

Figurliste

Figur 1: Marketer sine løsninger. Kilde: Marketer u. å.	15
Figur 2: Sekvensmodellen (Røsnes & Kristoffersen, 2014, s.13).....	21
Figur 3: Den iterative prosessen (Leikvam og Olsson, 2022,s.28.)	22
Figur 4: De industrielle revolusjonene. Kilde: ISA, u. å.	37
Figur 5: Illustrasjon av Marketers 6-steps rammeverk for å muliggjøre en digital salgsprosess (Marketer, u.å., s.9).....	54

Tabelliste

Tabell 1: Aktører i boligmarkedet	10
Tabell 2: Nye hjem, oversikt over produkttilbud (gjengitt eller omformulert). Kilde: Marketer, u. å.	16

Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Eiendomsbransjen i Norge er betydelig i omfang og verdi, og kan segmenteres i en rekke ulike deler. Det er mange fellestrekk innen segmentene, men særtrekkene er så vesentlige at det er naturlig å fokusere på ett segment. Vi har videre ønsket å vurdere hvordan den stadig økende digitaliseringen påvirker eiendomssektoren, hvilken grad ny teknologi er implementert og betydningen for samfunnet.

Marketer Real Estate Technologies AS (heretter omtalt som Marketer), forskningsobjektet i denne studien, kan sies å være et senfaseverktøy, da selskapet tilbyr markedsføringstjenester som benyttes til primært salg av nye boliger noe som inngår i slutfase eiendomsutvikling. En introduksjon av Marketer vil bli gitt i kapittel 1.4 hvor det vil gis en grundig innføring i Marketers tjenester og verktøy.

Bakgrunn for valg av forskningsobjekt er bunnet i at det primært har vært fokus på hvordan tidligfaseverktøy som Spacemaker kan påvirke eiendomsprosjekter. Vi ønsket derfor å undersøke hvordan et senfaseverktøy som Marketer, kan ha innvirkning på tidligfase eiendomsutvikling. Dette, i tillegg til at det foreligger lite tidligere forskning om Marketer, gjorde det oss nysgjerrige både på selskapet og problemstillingen.

Vår innledende analyse indikerte at boligsegmentet er et område med stor grad av teknologisk fokus. Samtidig har bolig en vesentlig samfunnsmessig betydning. Kjøp av bolig er en av de største investeringene privatpersoner gjør i løpet av livet. Stigende boligpriser og underdekning på boliger i sentrale strøk kombinert med finansieringsbegrensninger, økende rente og økende eierkostnader illustrerer situasjonen ytterligere. Det er videre grunn til å vektlegge at etter hvert som livet forandrer seg, vil også boligbehovene endre seg.

Selv om vårt hovedfokus vil være boligsegmentet, vil det være naturlig å gjøre betraktninger som gjelder eiendomsbransjen som helhet.

1.2 Avgrensning

Det er satt noen ytterligere avgrensinger til forskningens omfang, ut over problemstillingen og forskningsspørsmålene som er definert i oppgaven. Oppgaven ser på Marketer i Norge og ikke utenfor landegrensene. Vi har i hovedsak sett på teknologien til PropTech selskapet Marketer, hvor vi har sett bort i fra teknologien til tilsvarende PropTech aktører. Oppgaven vil ikke gå inn på teknologiske utfordringer som «software bugs» og hvorvidt feil eller defekter påvirker funksjonaliteten til verktøyet. Vi vil ta utgangspunkt i at teknologien til verktøyet fungerer slik den er tenkt til å fungere.

Oppgaven vil ikke ha fokus på eierandel. Dette grunnet at Marketer består av heleide og deleide selskaper. Oppgaven vil følgende undersøke produktene og tjenestene som tilbys av Marketer gjennom deres nettside, uavhengig av eierforhold.

Oppgaven vil ikke se på den økonomiske effekten knyttet til pris på tjenestene som verktøyet Marketer leverer. Dette grunnet at tjenestene verktøyet tilbyr, kan brukes helt eller delvis der differansen i pris avhenger av kundeforholdet. Oppgaven avgrenses til å handle om boligsegmentet, og ikke næringssegmentet, ettersom det er her Marketers fokus ligger.

1.3 Innledende analyse: Fakta om boligmarkedet

En vurdering av hva den samlede verdien på norske boliger beløper seg til er komplisert og vil være beheftet med betydelig usikkerhet. Eiendomsverdi AS (2019) har en meget omfattende database over boliger og fritidseiendommer, og estimerte i 2019 at den samlede verdien av norske boliger og fritidseiendommer er 8 528 milliarder kroner. Dette er summen av anslått verdi på de rundt 2 045 000 boligene og 409 000 fritidseiendommene som Eiendomsverdi den gang hadde identifisert. Aksje- og obligasjonsleiligheter, hybelhus eller landbrukseiendommer er ikke inkludert i denne vurderingen. Inkluderes disse i tillegg til en økning i boligpriser frem til april 2023, samt noe tilførsel av nybygg er det grunn til å anta at verdien pr i dag kan ligge mellom 9 000 og 10 000 milliarder kroner (Eiendomsverdi, 2019).

Til sammenligning var markedsverdien av «Oljefondet» 12 429 milliarder kroner ved utgangen av 2022 (NBIM, u. å.), mens verdien har økt til 14 577 milliarder kroner pr medio mars 2023. Oslo Børs hadde til sammenligning en total markedsverdi 3 934 milliarder kroner, pr 6. feb. 2023 (Aksje Norge, u. å.).

I Norge er det å eie egen bolig det vanligste, med en andel på 81,8% som eier egen bolig (SSB, 2022). Utviklingen i eiendomsmarkedet er imidlertid også av stor betydning for leietakere, som opplever stigende leiepriser og tidvis knapphet på utleieobjekter.

Verdien av boligmassen er en samfunnsøkonomisk viktig størrelse. Dette fordi boligverdiene utgjør størsteparten av husholdningenes formuesverdier, og dette tallet er en viktig indikator på husholdningenes aktiva i forhold til gjeldssituasjonen. Basert på gjeldsstatistikk fra SSB, anslår Eiendomsverdi (2019) at husholdningenes gjeld ligger på ca. 42% av eiendomsverdiene.

Boligsektoren deles vanligvis inn i følgende 3 grupper:

- Enebolig
- Leilighet
- Delt bolig (Rekkehus, tomannsbolig)

Statistisk sentralbyrå har et noe høyere anslag på antall boliger, og anslår antallet til 2 694 301 (SSB, 2023). Her inkluderes imidlertid også bofelleskap og «Andre bygningstyper». Eneboliger er den største gruppen, og utgjør snaue 50% av det totale antall boliger i Norge.

Situasjonen er fortsatt slik at flest Nordmenn bor i enebolig, men økningen i antall boliger i boligblokk har økt vesentlig mer enn økningen i eneboliger de siste 10 år (SSB, 2023). Dette er en naturlig utvikling på bakgrunn av tilflytning til byer og tettbygde strøk kombinert med begrensede arealer og behov for fortetting i bystrøk.

Rett før jul i 2022 kom det Regjeringsoppnevnte skatteutvalget med en utredning om skatte- og avgiftssystemet i Norge (Finsås, 2022). Et av områdene som er gjennomgått er endringer i boligskatt. Dersom dette forslaget blir vedtatt vil de fleste boligeiere få en betydelig skatteskjerpelse. Skatteutvalgets utredning ble sendt på høring med frist 15. april 2023, og det har til dels vært sterke negative reaksjoner fra blant annet eiendomsbransjen (Hagmansen og Tangen, 2022). Isolert sett ser vi ikke at endrede beskatningsregler vil ha særlig effekt på utvikling og behov for PropTech. Datamengden som genereres gjennom PropTech, i tillegg til stadig mer effektive programvare, vil imidlertid kunne gi et enda mer detaljert grunnlag for skattemyndighetene til å fastsette skatt på bolig.

Aktører i boligmarkedet

I Norge blir de fleste boligene omsatt i et fritt marked, hvor det hovedsakelig er private aktører som prosjekterer, finansierer, bygger, kjøper, selger og vedlikeholder boliger. Vanligvis er det private aktører som skaffer tomter og de er også med på å avklare forutsetningene for å bygge gjennom innspill til reguleringsplaner (Regjeringen, u. å.).

Markedsaktørene inngår i de ovennevnte funksjoner. Tabellen under skisserer hovedaktørene i boligmarkedet, med markering innen hvilke områder de opererer:

	Prosjek- terer	Finansierer	Bygger	Kjøper	Selger	Vedlike- hold/ Drift	It/ tjenester/ Rådgivn.
Eiendomsselskaper	V	V	V	V	V	V	
Investorer	V	V		V	V		
Meglere				V	V		
Proptech aktører							V
Entreprenører	V	V	V			V	
Håndverkere			V			V	
Finansinstitusjoner		V					V
Arkitekter							V
Privatpersoner		V		V	V	V	

Tabell 1: Aktører i boligmarkedet

I tillegg er naturligvis det offentlige en sentral aktør gjennom de rammebetingelser som aktørene må innordne seg etter. Privatpersoner er tatt inn i oversikten fordi foruten å være kjøpere og selgere, bidrar de med finansiering i forbindelse med kontraktsfestede innbetalinger i byggeprosessen, samt lån og egenkapital. Selvbygging og mindre prosjektering av egne boliger finner også sted, uten at dette er markert.

Entreprenører vil i mange tilfelle også prosjektere, og dekker flere av de områder som ligger hos eiendomsselskapene, og kan i tillegg ha et eget eiendomsselskap i konsernet. Det er også andre tilfeller av overlapping, hvor OBOS er et godt eksempel. OBOS eier Solon eiendom, har betydelige eierinteresser i entreprenørselskaper og innen eiendomsmegling, forsikring, forvaltning og bank.

PropTech aktører i boligmarkedet

PropTech aktørene er i prinsippet IT-bedrifter som yter tjenester til de øvrige aktørene i boligmarkedet. Dette omfatter selskaper som har utviklet IT-systemer for å forenkle eller forbedre prosesser innen de ulike fasene i boligmarkedet, samt tilbydere av datagrunnlag/informasjon.

I det norske eiendomsmarkedet har finn.no en dominerende posisjon med enorm markedsrett. Finn.no, en del av mediekonsernet Schibsted, er en markedsrett som har spesialisert seg på annonser og tjenester for kjøp og salg mellom privatpersoner og bedrifter (Finn, u. å. a). Som Norges største eiendomsmarkedsrett, går 98% av alle boligkjøp gjennom denne plattformen (Finn, u. å. b).

Da Facebook Marketplace ble lansert i Norge, var det stor nysgjerrighet knyttet til om det kunne klare å utfordre Finn.no som den nye ledende markedsplassen på nett i Norge (Michaelsen, 2017). Imidlertid skjedde ikke dette, og Finn.no opprettholdt sin ledende posisjon på markedet. Å gå i konkurranse mot Finn.no som en startupbedrift er ikke å anbefale, snarere tvert imot. Det er svært få som har fått til å komme «seirende ut» av en slik kamp, likevel finnes det unntak. Marketer er en aktør som har klart det, og har i det norske markedet en markedsandel på 40-50% (Granerud, 2023).

Et annet selskap som har utfordret Finn.no er Plyo, et selskap som startet opp i 2014 og som kan anes å være Marketer sin største konkurrent. Plyo er en totalleverandør av skreddersydde produktløsninger utviklet for å digitalt effektivisere salgs- og markedsføringsprosessene (Plyo, u. å.). Verktøyet er tilpasset flere ulike eiendomsvertikaler.

Propr og Homies er også to selskaper som har begitt seg ut i konkurranse med Finn.no fra forskjellig innfallsvinkler. Propr (u. å.) er en boligselgerplattform med en selvbetjeningsløsning. Selger kan selge boligen på en trygg, sikker og enkel måte uten fordyrende mellomledd som meglere. Homies (u. å.) gir boligkjøperne en forhåndsvisning av boligen og varsler dem før objektet blir annonsert i markedet. Dette gir kjøperne tilstrekkelig med informasjon og selger får undersøkt interessen i markedet, helt uforpliktet.

Marketer, Plyo, Propr og Homies bruker finn.no i tillegg til egne nettsider for annonsering.

Datakilder for PropTech aktørene

De fleste PropTechaktørene i Norge bruker proprietære systemer, og tilbyr rådgivning basert på sine systemer, selv om salg av programvare også forekommer (Taveres-Cachat og Labonnote, 2021). Hovedtyngden av PropTech selskapene fokuserer på forvaltning, drift og vedlikeholds fasen, men det er også flere produkter som er rettet mot tidligfase (Feth og Grüneberg, 2018).

Offentlige data fra blant annet Kartverket, SSB, Skatteetaten og Norges bank er utvilsomt viktige for mange PropTech aktører. Dette er i prinsippet kostnadsfritt for brukerne, og er gjenstand for deling. Finn.no har på sin side svært omfattende data om boligmarkedet fordi de fleste boligsalg i Norge annonseres her. Tidligere var boligprisstatistikken basert på tall fra frivillig rapportering, men i 2002 ble statistikken basert på boligsalg annonsert via Finn.no (Eiendom Norge, u. å.). Finn.no deler data, der de tilrettelegger for data og funksjonalitet gjennom API. Dette gir tilgang til samme ytelse, responstid, oppetid og feilrettingsfrekvens som finn.no bruker. ytelse, responstid, oppetid og feilrettingsfrekvens som finn.no selv benytter seg av (Hjelpesenter finn, u. å.).

En annen gruppe som besitter store datamengder som er relevante innen PropTech er utbyggere og eiendomsselskaper. OBOS, Selvaag, Fredensborg og andre lignende selskaper har utviklet, bygget, solgt og/eller leid ut et betydelig antall boliger i mange tiår. Disse selskapene tilbyr imidlertid ikke fri deling av sine data, som ofte betraktes som strategisk viktige for deres virksomhet. Dette er et inntrykk vi besitter etter dialog med flere bransjeaktører.

1.4 Presentasjon av analyseobjektet – Marketer

Marketer Real Estate Technologies AS er et norsk PropTech selskap etablert i 2016 som driver med digital eiendomsmarkedsføring. Selskapet ble høsten 2022 verdsatt til 1,3 mrd (Graanerud, 2022). Gjennom årene har de hentet inn frisk kapital og i 2021 og 2022, 230 millioner i emisjoner. Dette til tross for tørke i kapitalmarkedet og utfordrende boligmarked med utsatte nybyggprosjekter høsten 2022. Marketer har til forskjell fra andre vekstselskaper hatt inntekter siden dag én (Graanerud, 2023). Selskapet har siden oppstart vokst betydelig og har i Norge 140 ansatte og er etablert i mer enn 17 land - med en voksende internasjonal kundebase.

Marketer omtaler seg selv som: «Europas ledende leverandør av ende-til-ende-løsninger for digitalt salg av nybygg. Marketer gir eiendomsutviklere og meglere mulighet til å analysere, markedsføre og selge nybygg – helt digitalt og automatisert» (Marketer, u. å.).

Marketer driver med helautomatisert AI-drevet eiendomsmarkedsføring med fokus på å gjøre salg og markedsføring av eiendom bedre og mer effektivt.

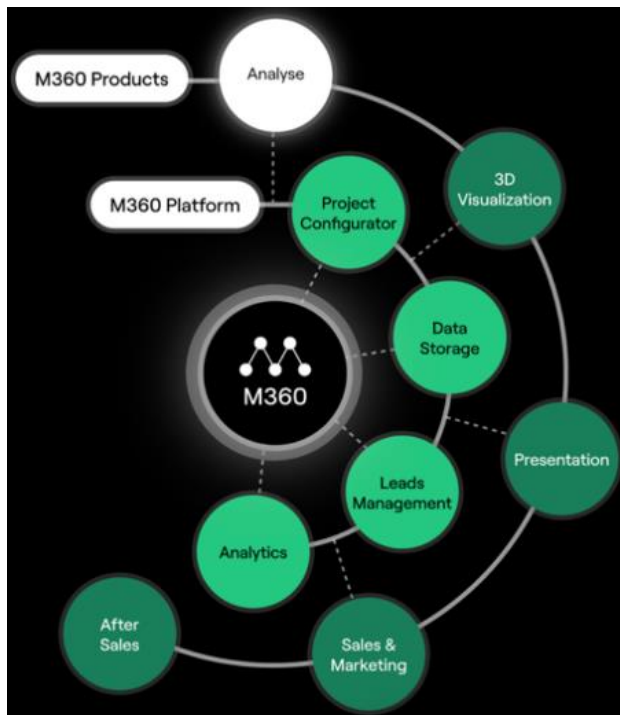
«Marketer leverer ende-til-ende-løsninger for eiendomsutviklere og eiendomsmeglere, som dekker forhåndssalg, automatisert markedsføring og ettermarkedstjenester. Løsningene bidrar til høyere prosjektinntekter, raskere salg og bedre digitale kundereiser, som igjen resulterer i økt kundetilfredshet og sterkere merkevare.» (Marketer, u. å.).

I 2017 identifiserte de muligheter i eiendomsbransjen og fokuset ble videre å bygge en verdensledende automatisert digital markedsføringsløsning for eiendomsmeglere. Etter hvert 2017-2021 økte kundebasen og Marketer fikk en ledende posisjon i Norge og fikk flere store internasjonale kunder, byråer og utviklere. Fra 2021 har Marketer sitt fokus vært på å styrke produkttilbudet ved å utvikle nye produkter og fylle hullene i tilbudet. Fire teknologi selskaper og et kommunikasjonsselskap har blitt ervervet. Dette inkluderer vY (eiendomsmegler), EVE (3D-visualisering), Homefair (data og analyse), Journey (ettersalg CRM) og Inviso Media (digital markedsføringsløsning). De oppkjøpte virksomhetene er integrert i Marketer. September 2022 lanserte Marketer M360, en plattformløsning som knytter sammen deres produkter og tjenester. Til sammen danner dette en ende-til-ende-løsning, et *produktøkosystem*. Deres fokus fremover er å lansere M360 i stor skala, tilpasse seg underveis og kontinuerlig forbedre seg med nye funksjoner og funksjonaliteter i henhold til kundenes behov (Marketer, u. å.)

Et fremtidig mål Marketer har satt seg er en børsnotering av selskapet (Graanerud, 2022). Marketer ble utviklet for å samle kundereisen fra en fragmentert prosess med data-tap, til å skape en helhetlig og mer effektiv tilnærming til markedsføring. Selskapet tilbyr nå et produktøkosystem som er grunnlaget for innovasjonen. Innovasjonen bak Marketer vil diskuteres nærmere i kapittel 2.3.

Produkttilbudet

Marketer leverer ikke et tilbud med en løsning, men flere, der verktøyet kan brukes helt eller delvis. Marketer bruker hovedsegmentering i to kategorier. Tilbudet kan deles inn i to kategorier, salg av eksisterende hjem (bruktbolig) og nye hjem (nybolig). Produkttilbudet er en del av analysegrunnlaget (4. Empiri og analyse) men vi finner det hensiktsmessig å gi en introduksjon til Marketer og dens verktøy.



Figur 1: Marketer sine løsninger. Kilde: Marketer u. å.

Marketer sine løsninger:

Løsning:	Verktøy:	Produkt:
<p>Plot.ai (tidligere Homefair)</p> <p>- Ved hjelp av data og maskinlæring gi utvikler verdifull områdeinnsikt til å planlegge sitt neste boligprosjekt og prisstrategi Strawberry Equities ble ny strategisk eier, annonsert januar 2023.</p>	Analyse	<p>Områderapporter og prosjektinnsikt</p> <p>– Gir verdifull områdeinnsikt slik at utvikler kan planlegge sitt neste boligprosjekt og prisstrategi</p>
<p>M360</p> <p>- Kontrollerer og optimaliserer alle markedsførings- og salgsaktiviteter til utvikler fra én enkelt plattform</p>	3D-visualisering	<p>3D-visualisering</p> <p>– Viser utvikleren kommende boligprosjekt med 3D-visualiseringer</p>
	Presentasjon	<p>Boligvelger</p> <p>- Visualiserer beholdningen til utvikler for potensielle kjøpere</p>
		<p>Prosjekt- og porteføljenettside</p> <p>- Viser frem bedriften og prosjektene til utvikler som på et nettsted.</p>
		<p>Områdesider</p> <p>- Utvikler kan lansere prosjektene sine på en nybyggplattform (kostnadsfritt)</p>
Salg og markedsføring	<p>Digitalt showroom</p> <p>- Gir potensielle boligkjøpere muligheten til å designe deres fremtidige hjem og gir en umiddelbar 3D-visualisering av resultatet.</p>	
	<p>Digital checkout</p> <p>- Løsningen for fullt digitalt kjøp av nybygg eiendom</p>	
	<p>Prosjektnyheter</p> <p>- Holder potensielle kunder engasjert med løsning for publisering av prosjektnyheter og varsler</p>	
<p>Journey</p> <p>- Journey digitaliserer ettersalgprosessen og forbedrer utbyggerens drift betydelig, samtidig som kundetilfredsheten øker</p>	Ettersalg	<p>Målrettet markedsføring</p> <p>- Unik AI-drevet målrettet markedsføringsløsning som optimaliserer markedsføringsinnsatsen og øker salgstallene.</p>
		<p>Reklamasjonshåndtering</p> <p>- Gir kundene kontroll med enkel rapportering og håndtering av garantisaker på nett</p>
		<p>Tilvalg</p> <p>- Gir kundene muligheten til å tilpasse hjemmet med enhetsspesifikasjoner og tilpasninger</p>
		<p>Kommunikasjon og dokumenter</p> <p>- Muliggjør effektiv kommunikasjon mellom alle prosjektets interessenter i etter salgsprosessen og sikrer kontroll over alle relevante dokumenter</p>

Tabell 2: Nye hjem, oversikt over produkttilbud (gjengitt eller omformulert). Kilde: Marketer, u. å.

1.5 Formål med oppgaven

Formålet med oppgaven er å undersøke påvirkningspotensialet til Marketers senfaseverktøy på tidligfase eiendomsutvikling. Oppgaven vil fokusere på å trekke paralleller mellom hvordan verktøyet brukes i senfase og prosjekteringsfasen av et utviklingsprosjekt. Videre vil oppgaven undersøke verdi og potensial for verktøyet, samt i hvilken grad det har bidratt til endring i eiendomsbransjen. På denne bakgrunn søker oppgaven å avdekke fordeler, muligheter, utfordringer og begrensninger ved bruk av verktøyet til Marketer. Hensikten er å finne ut hvilken samfunnsmessig verdi verktøyet tilfører, og hvordan data samlet inn av Marketer kan bidra til å finne riktig bolig til rett kjøper.

1.6 Problemstilling og forskningsspørsmål

Vi har utarbeidet følgende problemstilling som forsøkes besvares gjennom oppgaven med tre tilhørende forskningsspørsmål. Problemstillingen er som følger:

«På hvilken måte påvirker Marketers senfase-innsikt tidligfasen av et utviklingsobjekt?»

Følgende vil de tre forskningsspørsmålene bli presentert og begrunnet:

Forskningsspørsmål 1:

«Hvordan bidrar markedsføring til å redusere risiko i tidligfase for boligutviklere?»

Dette forskningsspørsmålet vil besvares fra tre forskjellige undertemaer. Det første undertemaet er beslutningsgrunnlag, hvor vi gjennom et markedsføringsperspektiv, ser på hvilke erfaringer fra tidligere prosjekter som danner grunnlag for nye prosjekter. Det vil i dette undertemaet trekkes paralleller til den iterative prosessen fra 2.1.2, hvor det også vil undersøkes hvordan erfaringer kan minimere risiko for feil i en ny fase. Det andre undertemaet er individuell og målrettet markedsføring, hvor vi vil undersøke hvordan digital markedsføring av prosjekter kan bidra til å minimere risiko. Det tredje undertemaet er digitale visualiseringsverktøy, hvor vi vil undersøke hvordan bruken av visualiseringsverktøy i markedsføringsmateriell og presentasjon av prosjektene bidrar til å minimere risiko.

Forskningsspørsmål 2:

«Hvordan klarte en nyetablert aktør å vinne tillit for deretter å innta en ledende markedsposisjon?»

Dette forskningsspørsmålet vil besvares gjennom tre forskjellige undertemaer. Gjennom bruk av innovasjonsteori i 2.3, sikter dette forskningsspørsmålet på å undersøke Marketers sin innovasjonsmodell og hvordan den har endret seg. Dette vil belyses gjennom undertemaet 'salgsprosessen før i tiden' som danner utgangspunktet for selve utformingen av produktet og illustrerer starten av Marketers innovasjonsmodell. Gjennom undertemaene "reisen til digitalt salg", "digital handel" og "kundens bruk" vil vi belyse hvordan en samling av Marketers produkter utgjør et produktøkosystem, og hvordan denne type innovasjon skiller seg fra andre bransjeaktører. Samlet sett ønsker vi å finne ut hva som er suksessfaktorene for at en nyetablert aktør klarte å innta en så stor markedsposisjon.

Forskningsspørsmål 3:

«Hvordan kan eiendomsteknologi utnyttes på best måte og hvilket potensial finnes?»

Dette forskningsspørsmålet tar utgangspunkt i 2.4 om digitaliseringsteori. Forskningsspørsmålet besvares gjennom tre undertemaer. Det første undertemaet omhandler utviklingen i teknologi, hvor vi undersøker den teknologiske utviklingen i eiendomsbransjen. Det andre undertemaet dreier seg om datagrunnlag og teknologi, hvor det undersøkes hvor sentral og avgjørende rollen til data er i teknologi. Det siste undertemaet handler om samarbeid om teknologi og fremtiden. Her undersøkes det hvordan samarbeid på tvers av bransjen øker verdien til teknologi. Samlet vil forskningsspørsmålet gå i dybden på datatilgang og dets betydning for teknologisk fremskritt og hvordan PropTech løser bransjeproblemer.

2.0 Teori

Dette kapittelet danner det teoretiske grunnlaget for oppgaven. Gjennom relevant teori vil vi belyse problemstillingen fra ulike perspektiver. Vi vil presentere teori forankret i eiendomsutvikling, digital markedsføringsteori, innovasjonsteori og digitalisering i eiendomsbransjen. Teorien vil senere benyttes for å analysere den innsamlede empirien i kapittel 4.

2.1 Eiendomsutvikling

I denne delen vil vi først presentere teori rundt de forskjellige fasene i et eiendomsutviklingsprosjekt, for senere å definere hvilke faser som står sentralt i denne oppgaven.

2.1.1 Eiendomsutviklingsprosessen

For å forstå Marketer sin påvirkning på eiendomspraksisen, er det viktig å få innsikt i eiendomsutviklingsprosessen og de ulike komponentene av verktøyet som direkte påvirker fasene i en utviklingsprosess. En oversikt over eiendomsutviklingsprosessen og tilhørende faser er også viktig for å forstå sammenkoblingen mellom senfase og tidligfase, noe denne studien sikter på å besvare. Sentralt i dette kapittelet er å undersøke hva slags kunnskap som er overførbart mellom senfase til tidligfase. Følgende i dette kapittelet vil det gis en innføring av de ulike fasene, samt en avgrensning i forhold til hva som er relevant for Marketer.

Eiendomsutvikling kan defineres som en prosess hvor hensikten er å skape økonomiske verdier, ved å utvikle og transformere eiendommer fra et arealformål til et annet. Dette gjøres blant annet gjennom konseptutvikling, regulering og utbygging for salg eller utleie (Ness & Øyasæter, 2021, s. 11). En annen definisjon av begrepet kan ses gjennom Leikvam og Olsson (2022, s. 14) hvor eiendomsutvikling defineres som det å «: "... transformere et areal fra én tilstand til en annen, slik at arealet gis en verdiøkning i seg selv, eller i form av økt løpende avkastning".

Verdiøkning til et gitt areal er imidlertid ikke ensidig betinget av transformasjon eller gjennomføring av fysisk byggverk. Slik Leikvam og Olsson også poengterer, kan verdiskapning skje gjennom konsept- og planutvikling av et areal eller bygg, hvor det er kompetanse og kapasitet som legger føringer for verdiskapning i et prosjekt (Leikvam og Olsson, 2022, s. 15).

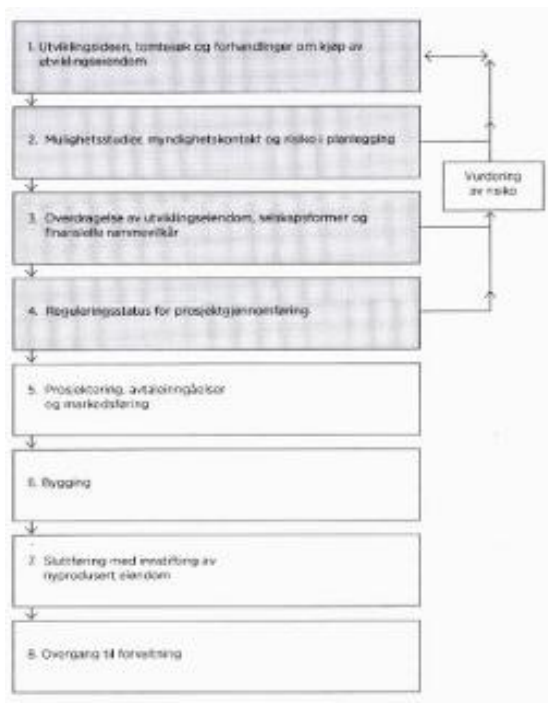
2.1.2 Fasene i eiendomsutviklingsprosjekter

Eiendomsutviklingsprosessen er fremstilt på flere ulike måter. Ofte er prosessen delt inn i flere faser, hvor fasene fremstilles som en lineær prosess fra prosjektets start- og slutfase (Ness og Øyasæter, 2021, s. 12). En eiendomsutviklingsprosess deles gjerne inn i tre til fire faser som viser prosessen fra et overordnet nivå.

Ness og Øyasæter (2021, s.13)	Leikvam og Olsson (2022, s. 28)
Avklaringsfase / tidlig fase	Tidligfase
Regulerings- og planleggingsfase	Reguleringsfase
Gjennomførings- / utbyggingsfase	Implementeringsfase
Drifts- og vedlikeholdsfase	

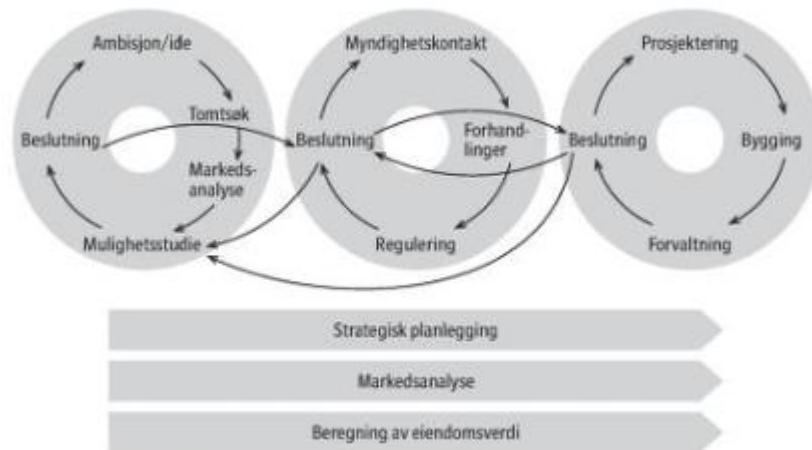
Figur 2: Eiendomsutviklingsprosessen. Kilde: Ness og Øyasæter, 2021, s.13. og Leikvam og Olsson, 2022, s.28.

Det er også flere eksempler på mer detaljert faseinndelinger. Røsnes og Kristoffersen (2014) viser til en åtte-dels inndeling som viser fasene i forskjellige sekvenser.



Figur 3: Sekvensmodellen (Røsnes & Kristoffersen, 2014, s.13).

Leikvam og Olsson (2022) viser i sin fremstilling av eiendomsutviklingsprosessen, en fasemodell som viser en inndeling av tre hovedfaser; tidligfase, reguleringsfase og gjennomføringsfase. De påpeker at denne prosessen er iterativ, noe som betyr at det kan være nødvendig å gå tilbake til tidligere faser (Leikvam og Olsson, 2022, s.28). Dette vil være sentralt for utviklere ved utvikling av nye prosjekter hvor det er en fordel å kontinuerlig vurdere hvordan eksempelvis markedsføringen har slått an, for å deretter gjøre endringer for å nå målgruppen bedre, få flere interessenter etc. Dette vil diskuteres nærmere i forskningsspørsmål 4.3.



Figur 4: Den iterative prosessen (Leikvam og Olsson, 2022, s.28.)

Ifølge Leikvam og Olsson er det også viktig å forstå at eiendomsutvikling innebærer gjentakende analyser, i tillegg til en faseinndeling. Sentrale analyser inkluderer tomteanalyse, prosessanalyse, markedsanalyse og konseptvurderinger (Leikvam og Olsson, 2022, s. 27). For eksempel kan vurdering av en tomt være risikabelt hvis man ikke har kjennskap til markedet eller kundens behov. Det samme gjelder for utvikling av et relevant konsept, som krever en god forståelse av kundens ønsker og behov.

Videre i dette kapittelet vil vi ta for oss utviklingsprosessen ved å bruke den iterative tilnærmingen som utgangspunkt. Sentrale temaer som skal undersøkes er tomtesøk og akkvisisjon, markedsanalyse, og mulighetsstudie/konsept i tidligfase, ettersom det er på dette stadiet vi undersøker hvordan Marketer som et senfaseverktøy kan påvirke tidligfase. Oppgaven vil også ta for seg markedsføring og salg i slutfasen. Ved å se på prosessen på denne måten, kan vi få et helhetlig grunnlag og forstå hvordan senfase kan påvirke tidligfase, noe som viser seg tydelig i den iterative tilnærmingen.

Plot – tidligfase verktøy

En av løsningene Marketer tilbyr er Plot.ai som fokuserer på områdeinnsikt, tomtesøk, potensielle kjøpere, demografi og kjøpekraft. Plot.ai spiller en viktig rolle i å hjelpe utviklere med å forstå og evaluere et område og avgjøre om markedssituasjonen tillater gjennomføring av et prosjekt i det gitte området. Som nevnt i avsnitt 1.4 om Marketer, er Plot.ai et KI-basert analysekart som gir utviklere dyp innsikt i hvor og hva som egner seg å bygge i det gitte området. Derfor er Plot.ai spesielt relevant for følgende undertemaer i dette kapittelet.

Tidligfase: Tomtesøk og tomteanalyse

Akkvisisjon, anskaffelse av eiendom er definert som en prosess som starter fra tomtesøk fram til prosjektets ferdigstillelse (Leikvam og Olsson, 2022 s. 41). Det er flere risikomomenter knyttet til akkvisisjonsprosessen, blant annet at kjøp av eiendom medfølger å binde en betydelig kapital for et langtidsperspektiv og ofte uten inntekter. Selve anskaffelsen av tomten legger til grunn at utbygger allerede har en klar idé og visjon for prosjektet, og hvorvidt foreliggende markedssituasjon tillater at prosjektet gjennomføres (Røsnes og Kristoffersen, 2014 s.12). Denne ideen eller visjonen for et prosjekt kan foregå gjennom eksterne oppdragsgivere, eller av utbygger selv. I denne innledende fasen av utviklingsprosessen utføres det analyse knyttet til identifisering av behov eller etterspørsel relatert til bestemte grupper i samfunnet, lokalt og regional, for å så legge opp en produksjonskjede med markedsføring som kan sikre nødvendige salg (Røsnes og Kristoffersen, 2004, s.26).

Tidligfase: Markedsanalyse

Markedsanalysen er en sentral del av utviklingsprosessens første fase. Å gjennomføre en markedsanalyse går blant annet ut på å kartlegge og gjøre vurderinger knyttet til et definert marked, og komme i kontakt med potensielle kunder (Leikvam og Olsson, 2022, s.45). Sentralt i markedsanalyse er de såkalte “driverne i markedet», rentenivå, arbeidsledighet, tilgang/avgang på boliger, befolkningsutvikling/befolknings sammensetning (Leikvam og Olsson, 2022, s.44). Dette vil ikke diskuteres nærmere i dette kapittelet. I stedet vil vi diskutere sentrale

elementer som gjør seg gjeldende i forhold til Marketer og deres verktøy i markedssammenheng.

Som en del av markedsarbeidet gjør utvikleren en bestilling av mulighetsanalyser og konseptutvikling, og en grunnleggende forutsetning for dette er å være klar over hvem som vil være den kommende kunden. Dette betyr at utvikleren må ha en god forståelse av markedet og kundene de ønsker å tiltrekke seg for å kunne utvikle et konsept som vil appellere til dem. Reklame- og kommunikasjonsbransjen kan også bidra til å utvikle en markedsføringsstrategi som vil være effektiv i å nå målgruppen.

Således er markedsundersøkelser og markedsanalyse en viktig del av utviklingsprosessen for enhver utvikler. Når man gjør en markedsundersøkelse, så bør man se på ulike faktorer som befolkningsmønster, infrastruktur, eksisterende eiendomsmasse, kvadratmeterpriser, og konkurrerende prosjekter. Dette kan være viktig å ta hensyn til når man bestemmer hva slags leiligheter og boliger som passer inn i markedet (Ness og Øyasæter, 2021, s. 48).

Det er viktig å gjennomføre markedsundersøkelser som en del av konseptanalyse eller mulighetsstudie for å vurdere hva som kan være et riktig formål og salgspriser for et område. Dette kan også bidra til å redusere risikoer i prosjektet. For eksempel, hvis det ikke er et marked for en bestemt type boliger i området, vil det være bortkastet å regulere tomter til boliger av denne typen. Derfor er det viktig å gjennomføre analyser av hva området trenger og etterspør, spesielt når det gjelder boligprosjekter, før tomter erverves og eiendommen reguleres. Ved å gjøre dette kan man unngå unødvendige kostnader og øke sjansene for suksess i prosjektet (Ness og Øyasæter, 2021, s. 48). De fleste utviklere er flergangsaktører, og har med seg kunnskap fra tidligere prosjekter som de evaluerer og tar konsekvensen av i neste prosjekt. Prosjektutviklerens beskrivelse av bestilling til arkitekt eller andre medaktører i utviklingsprosessen er derfor også et helt sentralt element i markedsarbeidet.

Beliggenhet

Markedsanalyse knyttet til beliggenhet, kundegruppe og pris er en helt sentral del av utviklingsprosessens innledende fase. På mange måter er ervervsituasjonen det mest kritiske punktet for suksess i markedssammenheng. Dette følger av at en utvikler er nødt til å ha en tiltenkt kundegruppe for det aktuelle prosjektet, før kjøp av tomt inngås (Leikvam og Olsson, 2022, s.46). Det må derfor gjennomføres en kundeanalyse for å definere riktig kundegruppe for prosjektet. Som nevnt ovenfor er utviklere flergangsaktører og sitter gjerne på erfaringer som kan tale for hvilken kundegruppe som er egnet for et gitt prosjekt.

Hva som betegnes som “god beliggenhet” varierer ut fra kundens preferanser, mulighetsrom og økonomi. Beliggenhet er et markedsargument som kun kan tas stilling til på et gitt tidspunkt i utviklingsprosessen dvs. ved erverv. Avstand til service, større jobbkonsentrasjoner, gode kommunikasjoner og grøntstruktur har betydning for god beliggenhet (Leikvam og Olsson, 2022, s.46).

Kundeanalyse

Kundeanalyse gjennomføres for å definere riktig kundegruppe for prosjektet.

Kundeanalyse dreier seg om å definere en kunde som oppfyller visse karakteristika som videre utviklingsarbeid kan forholde seg til, og som gjør at potensielle kunder kan grupperes. I realiteten er det slik at de færreste av prosjektene kan forholde seg til enkeltkunders preferanser. Derfor vil det være viktig å gruppere kundene i segmenter, og disse vurderes i henhold til konseptet. Ved kundeanalyser knyttet til boligutvikling er det avgjørende at analysen har et lokalt tilsnitt. Sentrale elementer som inngår i en kundeanalyse er alder, familiesituasjon, livssituasjon, aktivitetsnivå og betalingsevne. Å innhente slik informasjon om potensielle kunder har blitt enklere over tid, særlig grunnet økt digitalisering (Leikvam og Olsson, 2021, s.47).

Kundeanalyser kan gjennomføres på flere ulike måter, hvor hensikten er å frambringe kunnskap om hvilket produkt en potensiell kunde ønsker, til en gitt pris (Leikvam og Olsson, 2021, s. 48). Undersøkelser via spørreundersøkelser eller statistiske analyser for et avgrenset område blir

ofte brukt for å hente fram denne type informasjon, og gjennomført av eksterne firmaer. Spørreundersøkelser er ofte ikke helt pålitelige, ettersom folks svar er uforpliktende og svarene som oppgis ikke er helt gjennomtenkt (stated vs. revealed). Scenariobeskrivelser brukes også som kundeanalyse, hvor kunden beskrives som en fiktiv person med gitte egenskaper ut fra det man vet om befolkningsstrukturen i et gitt område. Dette gjøres ofte av meglere eller reklame- og kommunikasjonsbransjen (Leikvam og Olsson, 2022, s. 48).

Prisvurdering

For å fastsette riktig pris for prosjektet gjennomføres det en prisvurdering. Dette kan foregå på flere måter. Den ene er å ta utgangspunkt i kundens betalingsevne så regnes det ut hvor mye vedkommende har disponibelt for boligkjøp. Eller så kan man regne ut hvor mye det vil koste å produsere en bolig med de karakteristika som en kundeanalyse har frambrakt. Dersom kostnadene er lavere enn betalingsevnen til kunden, er det god sjanse for å lykkes med prosjektet. Et prosjekt kan også prissettes ut fra det produsentene mener det er verdt, men en slik metode bærer stor risiko. Sølve Bærug (2017) gjennom Leikvam og Olsson (2022) viser til at sammenligningsmetoden er et viktig verktøy for å fastsette riktig pris for prosjektet. I et velfungerende marked vil det være sammenlignbare og konkurrerende prosjekter som setter prisnivået. En vil sjelden eller aldri kunne få en måling av framtidige kunders betalingsevne. Man må undersøke hva som er betalt for andre prosjekter, dvs vurdere historiske data, gjennom offentlige nettjenester som eksempelvis Eiendomsverdi.no og gjennom meglere (Leikvam og Olsson, 2022, s.48).

Sluttfasen: Markedsføring og salg

Markedsføring og salg av eiendomsprosjekter inngår som en del av gjennomføringsfasen og prosjektets sluttfase (Leikvam og Olsson, 2021, s.28). I utviklingsprosjekter hvor målet er å selge eller leie ut bygninger, er det nødvendig å utarbeide en markedsføringsstrategi for å nå potensielle kjøpere eller leietakere i en tidlig fase. For å sikre en vellykket gjennomføring av salg må eiendomsmeglere involveres tidlig i utviklingsprosessen for å legge til rette for en smidig salgsprosess (Ness og Øyasæter, 2021, s. 102. Ettersom eiendomsutviklere ofte er

flergangsaktører, bruker de eiendomsmeglere som har kjennskap til området og potensielle kjøpere (Leikvam og Olsson, 2022, s. 44).

En av utfordringene for meglere som skal bistå med markedsføring, salg og utleie i utviklingsprosjekter som ikke er ferdigstilt, er hvordan de skal visualisere og beskrive det fremtidige bygget og området på en korrekt måte, uten å gi inntrykk av å villedde potensielle kjøpere og leietakere. Samtidig er det viktig å sikre tilstrekkelig forhåndssalg og utleie på et gitt tidspunkt i eiendomsutviklingen for å få finansiering. Det er viktig å merke seg at den måten et prosjekt blir omtalt i markedsføringsmaterieill og prospekter kan ha betydning for senere mangelsvurderinger. Dette kan være tilfelle i saker der kjøpere og leietakere reklamerer over feil og mangler. Det kan også gjelde i tilfeller der de ønsker å heve inngåtte avtaler på grunn av brudd på forutsetninger eller andre forhold. Derfor bør man være nøye med hvordan man beskriver prosjektet i slikt materiale (Ness og Øyasæter, 2021, s. 101-102).

Dersom prosjektet beskrives på en urealistisk måte, kan det føre til skuffelse blant kjøpere og leietakere når det blir realisert, og dermed gi opphav til krevende tvistesaker i etterkant. Derfor må det finnes en balanse mellom nødvendig informasjon til fremtidige brukere og markedsføring som fremmer salget. Det er et forbud mot villedende markedsføring i henhold til Markedsføringsloven fra 9. januar 1999, som må overholdes. Villedende markedsføring kan også forekomme hvis vesentlige opplysninger som har betydning, blir utelatt, for eksempel planer for fremtidig fortetting av området. Av disse årsakene bør all informasjon som sendes ut til markedet om prosjektet, underkastes en juridisk kvalitetssikring (Ness og Øyasæter, 2021, s.102.)

Når det gjelder prosjekter som krever lånefinansiering fra banker, er det vanlig at bankene krever at det er gjort forhåndssalg på 50 til 80% av objektene eller at en viss utleiegrad er oppnådd (Ness og Øyasæter, 2021, s. 58). Forhåndssalg kan være avgjørende for å sikre finansiering og suksess for et prosjekt, og markedsføring spiller en viktig rolle for å oppnå disse salgene. En effektiv markedsføringsstrategi kan bidra til å skape interesse og bevissthet rundt

prosjektet, tiltrekke seg potensielle kjøpere og overbevise dem om å forplikte seg til å kjøpe objektet før det er ferdigstilt.

2.2 Digital markedsføring

Marketer er i bunn og grunn et digitalt markedsføringselskap. Det er derfor hensiktsmessig å undersøke teori som retter seg om digital markedsføring. Følgende i dette kapitlet vil segmentert og målrettet markedsføring og digital markedskommunikasjon diskuteres.

2.2.1 Segmentert og målrettet markedsføring

Segmentering er en markedsføringsstrategi som går ut på å tilpasse markedsføringen til forskjellige delmarkeder med felles likhetstrekk hos forbrukerne. Dette gjøres for å sikre at markedsføringen blir mer effektiv (Chaffey og Ellis-Chadwick, 2019, s. 694). Videre defineres segmentering slik: «En gruppe av kundetyper definert av deres verdi for en bedrift og felles egenskaper, behov eller psykografiske profiler» (Chaffey og Ellis-Chadwick, 2019, s. 694).

«Segmentation, targeting, differentiation and positioning are all key to effective digital marketing (Chaffey, Ellis-Chadwick, 2019, s. 671).

En viktig del av segmenteringsprosessen er blant annet markedsanalyse. Som nevnt i kapittel 2.1.2 om tidligfasen, vil en markedsanalyse gi verdifull informasjon om et definert marked som kan brukes til å nå spesifikke målgrupper. Som Leikvam og Olsson (2022, s. 45) påpeker, er markedsanalyse ofte avgjørende for å kunne identifisere og analysere trender og mønstre i markedet, samt å forstå hva som motiverer kundene til å kjøpe en bestemt type produkt eller tjeneste. Målrettet markedsføring tar utgangspunkt i segmenteringsprosessen ved å bruke data og innsikt om kundene til å utvikle målrettet markedsføringskampanjer spesielt for disse segmentene. Dette gjør det mulig å kommunisere mer effektivt med kundene og øke sannsynligheten for at de vil reagere positivt på markedsføringen (Chaffey og Ellis-Chadwick, 2019, s.694).

Hvordan Marketer definerer målgrupper og utfører segmentering på bakgrunn av dette, foregår gjennom en AI-drevet markedsføringsløsning. Gjennom denne løsningen blir målgruppene for forskjellige typer boligprosjekter generert automatisk. Dette gjøres med bakgrunn i prosjektets egenskaper, tidligere utførte kampanjer, markedsdata og eksterne datakilder (Marketer, u.å).

2.2.2 Digital markedskommunikasjon

Som nevnt ovenfor er segmentering første steg for å kunne definere en målgruppe, for deretter å markedsføre målrettet mot de definerte segmentene. Valg av annonseringsplattform kan derfor ikke gjøres før målgruppen er definert. Valg av annonseringsplattform omhandler å definere hvor målgruppen befinner seg.

Markedsføringskampanjer var tidligere basert på tradisjonelle medier som TV, trykk og radioreklamer. I dag er digitale mediekanaler er avgjørende for å engasjere kunder, identifisere og spesifisere målgrupper basert på verdien de gir til virksomheten. Dette krever innsikt og data om kundene, som kan brukes til å lage effektive kampanjer og forbedre kundeopplevelsen. Som tidligere nevnt tar Marketer i bruk innsikt og data for å definere målgrupper. Valg av annonseplattform er derfor vesentlig i forhold til hvordan man kan nå målgruppene på best mulig måte (Chaffey og Ellis-Chadwick, 2019, s.179).

Blant digitale markedskommunikasjonskanaler kan sosiale medier sies å være en av de mest fremtredende (Chaffey og Ellis-Chadwick,2019,s.191). Sosiale medier markedsføring er en viktig kategori av digital markedsføring som innebærer å oppmuntre til kundekommunikasjon på et selskaps egen side, eller sosiale plattformer som Facebook eller Twitter, eller i spesialistutgiveres sider, blogger og forum. Det kan anvendes som en tradisjonell kringkastingsmedium - for eksempel kan selskaper bruke Facebook eller Twitter for å sende meldinger til kunder eller partnere som har valgt å motta disse. Imidlertid er det viktig å starte og delta i kundesamtaler for å dra nytte av fordelene med sosiale medier. Disse kan være relatert til produkter, kampanjer eller kundeservice og har som mål å lære mer om kundene og

gi støtte, og dermed forbedre måten et selskap blir oppfattet på. (Chaffey og Ellis-Chadwick, 2019, s. 192).

Digitale medier og teknologi kan brukes som en relativt billig metode for å samle markedsundersøkelser, spesielt om kundenes oppfatninger av produkter og tjenester. Interaksjoner med forbrukere på alle de forskjellige berøringspunktene kan lagres i datavarehus for å gi innsikt samlet kjent som 'Big Data' (Chaffey og Ellis-Chadwick, 2019, s. 201).

2.2.2.1 Relasjonsmarkedsføring

Customer Relationship Management (CRM) er ifølge Chaffey og Ellis-Chadwick (2019) en strategi som brukes i målrettet markedsføring for å bygge lojale kunderelasjoner og øke engasjementet med kundene (Chaffey og Ellis-Chadwick, 2019, s. 116). Dette oppnås ved å samle inn og analysere data om kundenes preferanser og interaksjoner på tvers av ulike digitale berøringspunkter. Følgelig ved å forstå hva som bidrar til økt engasjement og lojalitet blant ulike kundegrupper, kan en utvikle en effektiv strategi for kundeoppbevaring og vekst.

I dag er CRM ofte knyttet til E-CRM, og digitale kommunikasjonsteknologier brukes til å maksimere salg til eksisterende kunder og oppmuntre til fortsatt bruk av netjtjenester gjennom teknikker som en database, personalisert nett-meldinger, kundeservice, chat-bots, e-post og sosiale medier markedsføring.

Ved å fokusere på å bygge lojale kunderelasjoner, kan bedrifter øke kundelojaliteten og engasjementet, og dermed skape en effektiv salgs- og markedsføringskanal gjennom positiv omtale og anbefalinger fra tilfredse kunder. Dette kan bidra til både direkte og indirekte salg, og være en vesentlig faktor for langsiktig vekst og suksess for bedriften.

I sum kan CRM gi verdifull innsikt om kundene og deres behov, som igjen kan brukes til å tilpasse markedsføringsstrategier og tilby mer skreddersydde produkter og tjenester. Dette kan

bidra til å styrke kunderelasjonene, øke engasjementet og lojaliteten, og føre til økt salg og vekst.

2.3 Innovasjon

I denne delen vil vi først presentere drivere og grader av innovasjon for senere å gå inn på ulike typer av innovasjon.

2.3.1 Drivere og grader av innovasjon

Det er hensiktsmessig forstå hvilken forskjell verktøyet til Marketer har tilført bransjen. Det er derfor hensiktsmessig å undersøke teori knyttet til drivere og grader av innovasjon, for deretter å se nærmere på teori om strategi og delingskultur.

Driverne for innovasjon

Det finnes mange forskjellige drivere for innovasjon, der ingenting er riktig eller feil. Innovasjon handler om hvordan det skjer og hva som gjør at man må, kan eller vil innovere. Andersen og Buckholm (2018) forteller om forskjellige drivere for innovasjon. Tidligere har det vært snakk om forskningsdrevet innovasjon, mens det nå er mer fokus på teknologi, innsikt- og designdrevet innovasjon. Dagens innovasjoner handler ut ifra behov.

Grader av innovasjon

Det er tre grader av innovasjon: Inkrementell, radikal og disruptiv (Andersen og Buckholm, 2018). Inkrementell innovasjon går ut på å gjøre små forskjeller som til sammen utgjør en kjempestor forskjell. Eksempelvis, en dørlås med en tradisjonell nøkkel hvor man nå kan få en elektronisk løsning med kode, brikke ol. Radikal innovasjon går ut på større endringer og går på hva man bruker et produkt eller en tjeneste til. Eksempel på dette er boligprospekter som tidligere var i papirformat som nå leveres heldigitalt. Disruptiv innovasjon kalles gjerne banebrytende innovasjon, og går ut på å innovere enklere, billigere og mer praktisk enn det som

allerede eksisterer. Et eksempel på dette er AirBnB som forstyrret hotellindustrien ved å tilby en ny og annerledes måte å bo på. En effekt av dette er en ny økonomi der privatpersoner får en ekstra inntekt ved å leie ut boligen sin (Bailey, 2017).

Strategi og delingskultur

Andersen og Buckholm (2018) sier at kjernen i diskusjonen om innovasjon er hvordan den innovative ideen kan skape verdi for mennesker, miljø og/eller samfunn. Innovasjon handler først og fremst om å skape en merverdi ved å møte behov, utfordringer og løse komplekse problemer. En åpen og inkluderende innovasjon kan skapes med en delingskultur internt i bedriften og med samarbeidspartnerne samt ved å jobbe kontinuerlig med innovasjon. En stor fordel er at man vil beholde markedsposisjonen eller også utvide posisjonen som sikres ved at man omstrukturerer forretningsmodellen slik at man i høyere grad skaper verdi.

2.3.2 Ti typer av innovasjon

Marketer er et selskap som har hatt en stor vekst og utvikling på få år. Som tidligere nevnt ble selskapet etablert i 2016 og frem til dags dato (2023) har de utvidet tilbudet fra å levere markedsføring til ulike bransjer til å levere ende-til-ende løsning for digitalt salg av nybygg. For å forstå Marketer sin utvikling er det sentralt å undersøke deres innovasjonsmodell gjennom typiske kjennetegn for ulike innovasjonsprosesser.

Doblin (gjengitt i Keeley, et al., 2013) har studert mer enn 2000 innovasjoner, resultatet av forskningsarbeidet viser at innovasjoner oppstår innenfor et rammeverk av ti typer innovasjoner.

De ti typene av innovasjon er strukturert etter fargekodekategorier. Blå «configuration» fokuserer på interne funksjoner og forretningsystemet, gul «offering» fokuserer på kjerneproduktet og/eller tjenestene, og oransje «experience» fokuserer på kundeorienterte elementer og forretningsystemet. De ti typene av innovasjon representerer ikke et rammeverk

med en lineær prosess. Det er ikke nødvendig å følge en bestemt rekkefølge eller benytte alle ti typene i en innovasjonsprosess. Kombinasjonen av de ti typene kan presenteres uavhengig av hverandre og brukes individuelt eller i kombinasjon, ved en innovasjonsprosess (Keeley et al., 2013, s.17).



Figur 5: Ten types of innovation. Kilde: Keeley, et al. 2013, s. x

Under vil seks av de ti typene av innovasjon presenteres, da disse er de mest relevante for å svare oppgavens problemstilling.

<p>(1) Profitt modell</p>	<p>En profitt modell innovasjon innebærer hvordan du tjener penger (Keeley et al., 2013, s.18-19).</p> <p>Typisk innovasjonstaktikk innunder profitt modell er:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Differensiert prising: Gjør at kunden kan kjøpe akkurat og kun det de vil ha. ○ Lisensiering: Gjør at kunden kan bruke tilbudet på en definert måte mot en spesifisert betaling. ○ Risikodeling: Gjør at kunden kan avvike fra standardavgifter eller kostnader hvis visse mål ikke oppnås, men motta store gevinster dersom de blir nådd. ○ Skalerte transaksjoner: Å maksimere marginene ved å forfølge høyt volum, store transaksjoner når enhetskostnadene er relativt faste. <p>(Keeley et al., 2013, s.144)</p>
<p>(2) Nettverk</p>	<p>En nettverk innovasjon innebærer hvordan man samarbeider med andre for å skape verdi (Keeley et al., 2013, s.22-23).</p>

	<p>Typisk innovasjonstaktikk innunder nettverk er:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Allianser: Dele risiko og inntekter for å sammen forbedre den enkeltes konkurransefortrinn. ○ Samarbeid: Samarbeid med andre gir gjensidig nytte. ○ Komplementære partnerskap: Drar nytte av eiendeler ved å dele dem med selskaper som ○ Fusjon eller oppkjøp: Kombinere to eller flere enheter for å få tilgang til kapasiteter og eiendeler ○ Integrasjon av forsyningskjeden: Koordinere og integrere informasjon og/eller prosesser på tvers av et selskap eller ulike deler av verdikjeden. <p>(Keeley et al., 2013, s.145)</p>
(5) Produktytelse	<p>Produktytelses innovasjon innebærer å utvikle unike produkter og adresserer verdien, egenskapen og kvaliteten til produktet og/eller tilbudet (Keeley et al., 2013, s.34-35).</p> <p>Typisk innovasjonstaktikk innunder produktytelse er:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Tilleggsfunksjonalitet: Legge til nye funksjoner eller muligheter til et eksisterende tilbud. ○ Tilpasning: Gjøre det mulig å tilpasse produktet til individuelle krav eller spesifikasjoner. ○ Brukervennlighet: Gjøre produktet ditt enkelt, intuitivt og komfortabelt å bruke. ○ Fokus: Designe et produkt eller tjeneste for en bestemt målgruppe. ○ Overlegent produkt: Utvikle et tilbud med enestående design, kvalitet og/eller opplevelse. <p>(Keeley et al., 2013, s.146)</p>

<p>(6) Produktøkosystem</p>	<p>Produktøkosystem innovasjon innebærer å skape et økosystem av komplementære produkter (Keeley et al., 2013, s.38-39).</p> <p>Typisk innovasjonstaktikk innunder produktøkosystem er:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Komplementære produkter: Selge tilleggsrelaterte produkter eller tjenester til en kunde. ○ Integrrert tilbud: Kombinere ellers separate komponenter til en helhetlig opplevelse. ○ Modulære systemer: tilby et sett med individuelle komponenter som kan brukes uavhengig av hverandre, men som får nytteverdi når de kombineres. ○ Produktbundling: sette sammen flere produkter for salg som ett kombinert tilbud. <p>(Keeley et al., 2013, s.146)</p>
<p>(7) «Service» - Service/Kundeservice/Kunde betjening/Kundebehandling</p>	<p>Service/Kundebetjening innovasjon innebærer god kundebehandling (Keeley et al., 2013, s.42-43).</p> <p>Typisk innovasjonstaktikk innunder service er:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Personlig tilpasset service: Bruk kundens egne opplysninger til å tilby perfekt kalibrert service. ○ Fremragende service: Tilby tjenester av høyere kvalitet, effektivitet eller som gir en bedre opplevelse enn noen konkurrent. ○ Tilleggstjenester: Tilby ekstra tjenester som passer sammen med hovedtilbudet. ○ Helhetlig opplevelsesstyring: Tilby grundig, helhetlig styring av kundeopplevelsen gjennom hele livssyklusen til et tilbud.

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Bruk av fellesskap/støttesystemer: Tilby en felles ressurs for støtte, bruk og utvidelser av et produkt eller en tjeneste. <p>(Keeley et al., 2013, s.146)</p>
<p>(10) «Customer engagement» - Kundeengasjement/Kundedeltakelse/Kundetilpasning</p>	<p>Kundedeltakelse/Kundetilpasning innovasjon innebærer hvordan man fremmer overbevisende interaksjoner/samhandling (Keeley et al., 2013, s.54-55)</p> <p>Typisk innovasjonstaktikk innunder kundeengasjement er:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ autonomi og myndighet: gi brukerne makten til å forme sin egen opplevelse. ○ opplevelsesforenkling: redusere kompleksiteten og fokusere på å levere spesifikke opplevelser på en eksepsjonell måte. ○ ekspertise: hjelpe kunder med å oppnå stor dyktighet eller dyp kunnskap om en aktivitet eller et emne. ○ Status og anerkjennelse: tilby signaler som gir betydning og lar brukerne - og de som interagerer med dem - utvikle og dyrke aspekter av deres identitet. ○ lunhet og personlighet: gjør ditt tilbud mer menneskelig med små blomster av merkevaretilpassede, målrettede måter å virke levende på. <p>(Keeley et al., 2013, s.147)</p>

Tabell 3: Seks typer av innovasjon. Kilde: Keeley et al., 2013.

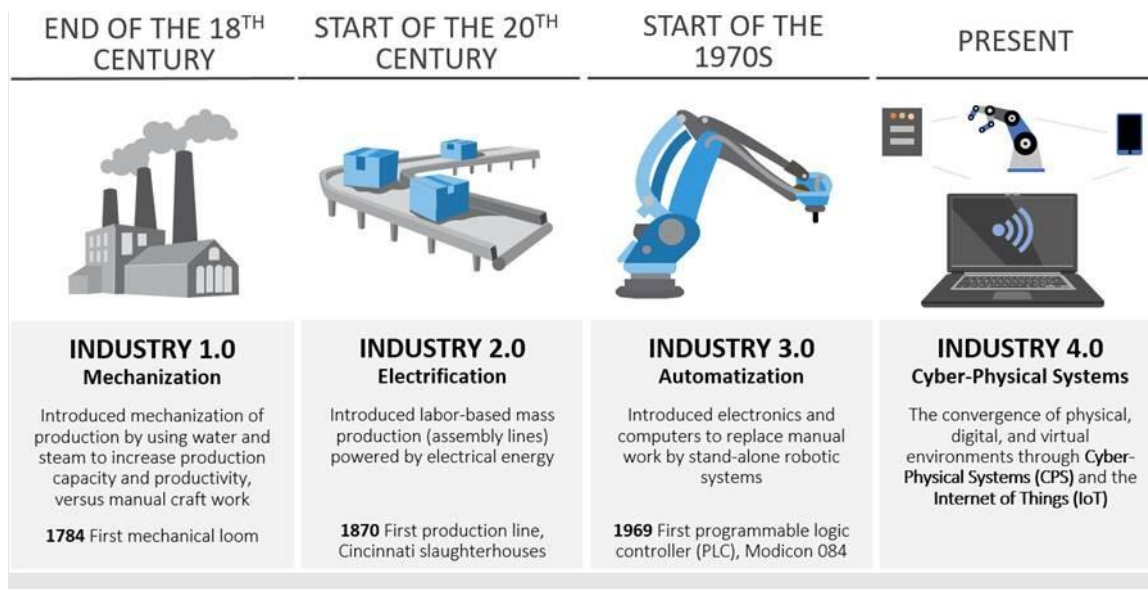
Som Keeley et al. (2013, s. 98) nevner, det er mulig å innovere med bare en eller to typer, men erfaringsvis er innovasjoner som kombinerer flere typer sikrere og gir bedre avkastning.

2.4 Digitalisering

Marketer har utviklet et verktøy i en bransje som er lite digitalisert til sammenligning med andre bransjer. Det er derfor hensiktsmessig å undersøke hvor sentralt digitalisering av bransjen er, og hvilken betydning det har og vil ha for samfunnet.

Den industrielle fasen vi befinner oss i idag benevnes som “Den fjerde industrielle revolusjon”, og har økt i omfang i løpet av det 21. århundre (ISA, u. å.). Fasen karakteriseres ved økt digitalisering av industrielle systemer der maskiner, utstyr, og mennesker samarbeider i et integrert digitalt nettverk. Data og informasjon flyter (mest mulig) i sann tid, og avanserte algoritmer, maskinlæring og kunstig intelligens utnyttes til å øke industrisystemets produktivitet, kvalitet og adaptivitet. Den fjerde industrielle revolusjon blir også kalt Industri 4.0, og ble først beskrevet som begrep og konsept i 2011 av industriselskapet Bosch under Hannover-messen i 2011 (SNL, 2022).

Som nedenstående figur viser er det drøye 200 år siden den første industrielle revolusjon kan sies å ha startet (ISA, u. å.). Det har utviklet seg fra enklere mekanisering og dampmaskiner og masseproduksjon, til elektrisitet, anvendelse av roboter og programmering fram til smartfabrikker og bruk av stordata.



Figur 6: De industrielle revolusjonene. Kilde: ISA, u. å.

Myndigheter i flere land fokuserer på nødvendigheten av digitalisering, og ser viktigheten av at både offentlig forvaltning og privat næringsliv utnytter de muligheten som ligger i teknologi og utvikling (ISA, u. å.). EU støtter og gir finansieringsbistand til innovasjon og forskning (Davies, 2015). Flere EU-land har egne programmer for innovasjon og digitalisering, som eksempelvis "Industrie 4.0" i Tyskland (ISA, u. å.). EUs fokus på Industri 4.0 har sammenheng med at den europeiske økonomien hadde mistet en tredjedel av sin industrielle base i løpet av de siste førti årene (Davies, 2015).

Fokuset på digitalisering og innovasjon innen eiendomsbransjen har vært på agendaen til World Economic Forum i flere år, gjennom foredrag og artikler (Aquaapartners, u. å.). Fokuset kan også illustreres ved en uttalelse fra World Economic Forums grunnlegger og styreleder, Klaus Schwab:

"...My concern is that decision makers are too often caught in traditional linear (and non-disruptive) thinking or too absorbed by immediate concerns to think strategically about the forces of disruption and innovation shaping our future..." (Aquaapartners, u. å.)

Eiendomsbransjen består av flere ulike segmenter som eksempelvis Entreprenører, eiendomsmeglere, arkitekter, eiendomsutviklere og eiendomsselskaper/eiere. Graden av digitalisering varierer, og mulighetene er ikke identiske innen de ulike segmentene. Segmenter med lav digitaliseringsgrad kan medføre at digitaliseringsgevinster i øvrige segmenter ikke får full effekt på et byggeprosjekt. McKinsey og Company (Bughin et al., 2017) utarbeidet en rapport der de undersøker produktivitetsveksten i entreprenør segmentet (Construction), som er en sentral del av eiendomsbransjen. I forhold til andre bransjer har entreprenørene en lav digitalisering- og produktivitetsvekst. Dette kan muligens være en medvirkende årsak til de betydelige kostnadsoverskridelsene i flere bygg- og infrastrukturprosjekter i Norge de seneste årene. Rapporten fremhever at det er høy korrelasjon mellom en sektors digitaliseringsnivå og produktivitetsveksten.

En trend de senere årene er at flere «non-tech» selskaper har kjøpt opp eller investert i tech selskaper for å få tilgang til teknologi, og i mange tilfeller utviklingskompetanse (Baum, 2017). Det er verdt å registrere at enkelte entreprenører også har vært aktive innen oppkjøp av tech selskaper. Et eksempel er at den franske entreprenørgiganten Vinci, med rundt 200 000 ansatte, investerte i det teknologisk baserte selskapet HyperTunnel i 2022 (HyperTunnel, 2022).

2.4.1 Digitalisering i eiendomsbransjen

Eiendomssegmentet er en av de største og mest verdifulle aktivaklassen i verden, og har operert med beskjeden innovasjon frem til nå.

I en rapport utarbeidet av Newsec våren 2023 peker på at digitaliserer og bærekraft er trender som vil fortsette å påvirke eiendomsbransjen i årene som kommer (Barclay, 2023). Digitalisering har de siste årene blitt mer og mer integrert i bransjen. Det kommer frem at teknologi vil ha en sentral rolle i hvordan digitalisering av bransjen kan effektivisere prosesser og skape bedre kundeopplevelser. En annen trend som kommer frem av rapporten er hvordan bærekraft vil påvirke eiendomsbransjen i fremtiden. Det er økende interesse og etterspørsel etter bærekraftige og miljøvennlige løsninger. For å tilpasse seg fremtidens utfordringer og muligheter nevner rapporten at aktørene bør være oppmerksomme på trender og justere strategiene sine deretter. Newsec direktør Max Barclay (2023) mener at miljøutfordringene representerer en stor mulighet i bransjen. Videre nevnes det at samarbeid og partnerskap mellom ulike aktører kan øke innovasjon og utvikling i bransjen. Bærekraft har aldri vært mer sentralt enn nå, og eiendomsbransjen står ovenfor en rekke utfordringer som økt konkurranse, reguleringer og klimaendringer.

Eiendomsbransjen har imidlertid vært trege med å ta i bruk nye teknologier som automatiserer manuelle prosesser. Dette skyldes bransjens tradisjonelle konservative karakter. For at industrien skal bli bedre må dataene digitaliseres og utnyttes til å forbedre ulike prosesser, mener Baum, Saull og Braesmann (2020). Baum et al. (2020) legger vekt på at implementering av ny teknologi kan være løsningen, og fremhever verktøy som KI og ML som kan forbedre automatiseringen i eiendomsbransjen. Videre tar Baum et al. (2020) opp viktige utfordringer

knyttet til implementering av teknologi i bransjen, som sikkerhet, personvern og etisk bruk av data. Line Coll (2023) poengterer hvor viktig det er å ha et helhetlig perspektiv på personvern og menneskerettigheter ved utvikling av teknologi og digitale tjenester. Dette kan bidra til å ivareta individuelle rettigheter og sikkerhet i den digitale tidsalderen.

REDI-initiativ i Norge

Svenske eiendomsaktører har en ny samarbeidsmetode, Real Estate Digitalization Initiativ (REDI). Bransjesamarbeidet kan gi verdi og øke digitalisering i hele bransjen.

Bransjesamarbeidet skal gjøre det enklere å implementere teknologi på tvers av porteføljer og selskaper. Det er lite erfaringsdeling rundt eksisterende teknologi, og det koster å være «først ut». Mange aktører gjør de samme feilene og flere venter på at markedslederne skal finne ut av hva som fungerer. Ved å dele erfaringer vil man unngå unødvendige piloteringer og kostnader. Dette kan gi verdi og øke digitalisering i hele bransjen (Saltnes, 2023 a).

Dette var blant annet et av temaene på «PropTech til frokost», et arrangement av PropTech Norway og Estate Media (Saltnes, 2023 b). Fra direkte dekningen gjennomført av Estate Media, nevner Adm. direktør Sonja Horn i Entra at hun er positiv til et norsk REDI-initiativ. Hun nevner at en samlet bransje vil gi forbedring for alle, men det forutsetter at alle må bidra og være villige til å være åpne og dele teknologi.

2.4.2 PropTech

For å forstå hvordan Marketer har utviklet løsninger basert på ulike typer teknologi er det hensiktsmessig å undersøke hva PropTech innebærer og PropTech bølgene som viser den teknologiske utviklingen i eiendomsbransjen.

Eiendomsteknologi, også kjent som PropTech, er en forkortelse for Property Technology og refererer til bruken av informasjonsteknologi (IT) i eiendomsbransjen (Hagenes, u. å.). Begrepet omfatter all programvare utviklet for bolig- og næringseiendom. PropTech har vokst raskt de senere årene og det finnes et bredt utvalg av både etablerte aktører og oppstartsselskap

Ifølge Baum (2017) kan PropTech noe forenklet beskrives som en dynamisk prosess som sammenkobler mennesker, teknologi og informasjon med formål å forenkle hvordan vi eier, selger, kjøper, bestyrer, driver, utvikler, leier ut, markedsfører og investerer i bolig- og næringseiendom. Dette er rett og slett eiendomsbransjens tilnærming til Den fjerde industrielle revolusjon.

Formålet er å benytte teknologi for å bistå forbrukere (boligkjøpere) og virksomheter til å kjøpe, selge og drifte bygg og eiendommer på en mer effektiv måte enn tidligere (Hagenes, u. å.).

Interessegruppene eller brukeruniverset for PropTech er omfattende, og inkluderer eiendomsmeglere, investorer, boligkjøper og -selgere, entreprenører, myndigheter/offentlig forvaltning, forvaltere, leietakere, arkitekter og advokater.

PropTech er for så vidt ikke noe helt nytt i eiendomsbransjen, og ulike former for digitalisering har vært implementert gradvis i flere år. I Norge er boligannonser på finn.no et godt eksempel på digitalisering. Finn.no ble lansert i mars 2000 og har stadig utviklet og forbedret de teknologiske løsningene (Finn, u. å. a).

Andre viktige digitaliserte prosesser ved omsetning av eiendom i Norge er offentlige tjenester som Statens kartverk og tinglysning, samt bankenes håndtering av utbetaling av lån og pantedokumenter. Bankenes løsninger er strengt tatt definert som "financial technology", «fintech», men det viser betydningen av integrasjonen av teknologiutviklingen mellom flere bransjer (Baum et al, 2020).

Viktige stikkord eller drivere for PropTech er:

- Større tilgjengelig datagrunnlag
- Bedre beslutningsgrunnlag
- Enklere for brukere og interessenter
- Raskere resultater
- Kostnadseffektivitet
- Konkurransfordel

PropTechbølgene

Som Baum et al. (2020) skriver, er ikke eiendomsbransjen kjent for å omfavne endring. En av de mest anerkjente akademikerne innen PropTech, Andre Baum (2017) deler PropTech inn i tre bølger, der hver bølge kjennetegnes av en periode med fremgang innen teknologi.

PropTech 1.0 – 1980

Den første PropTech bølgen fant sted på midten av 1980-tallet og omhandlet digitalisering av eiendomsinformasjon. Denne PropTechbølgen var drevet av den personlige datamaskinen og tilhørende programmer som Excel, som gjorde det mulig å organisere og analysere eiendomsdata på en mer effektiv måte (Baum et al., 2020). Økte digitalisering og utvikling av indirekte eiendomsinvesteringer, f.eks et REIT-selskap (Real Estate Investment Trust), førte til etterspørsel etter kvantitativ analyse som fokuserer på å måle ytelsen til eiendomsinvesteringer (Lizam, 2019, s. 45). Det ble utviklet programmer for å lagre og dele informasjon elektronisk, dette førte til økt effektivitet i eiendomsbransjen. Den teknologiske utviklingen med fremskritt innen datakraft, mer tilgjengelig data og utvikling av programmer for markedsanalyser har lagt grunnlaget for fremtidige PropTech-bølger.

PropTech 2.0 – 2008

Den første PropTech bølgen legger grunnlaget, og den andre PropTech bølgen bruker verktøyene for å skape innovasjoner og løse bransjeproblemene. Verden opplevde en helt ny måte å tilby eiendomstjenester på gjennom dataanalyse og VR som økte interessen for PropTech. Lizam (2019, s.46) mener den andre bølgen hovedsakelig har vært preget av Startups i innovasjoner og investeringer. Dette har vært mulig på grunn av de teknologiske fremskrittene i den første PropTechbølgen. En “innovasjonsvinner” er forretningsmodellen til Airbnb som har forbedret kundeopplevelsen og tilbyr et alternativ til hotellindustrien (Baum et al., 2020). Videre har teknologier som nettsky, mobilt internett og bredbånd forenklet forbrukerens tilgang til umiddelbar eiendomsinformasjon (Baum et al., 2020).

PropTech 3.0 – 2017

Sentrale teknologier ved dagens PropTech bølge og den fjerde industrielle revolusjon henger tett sammen. Lizam (2019, s. 46-47) trekker frem to teknologier som denne bølgen vil være preget av Blockchain og KI. Blockchain er teknologien bak kryptovaluta og referer til en svært sikker database som en måte å lagre informasjon. Denne teknologien kan redusere transaksjonskostnadene gjennom å fjerne behovet for en pålitelig tredjepart som vanligvis er en del av prosessen i eiendomsbransjen. Kunstig intelligens (KI) henger tett sammen med maskinlæring (ML) som referer til en maskins evne til å lære og oppføre seg intelligent – som en menneskelig hjerne. Disse teknologiene blir nevnt blant de ti mest fremtredende teknologitrendene i Forbes (Marr, 2020). Artikkelen trekker også frem IoT (internet of things) som referer til enheter og objekter som er tilkoblet internett og samler inn, samt overfører data. Stordata (Big Data) refererer til den komplekse mengden datasett som genereres. PropTech er preget av oppstartsselskap som bruker teknologi for å skape innovasjon til å løse et bransjeproblem (Marr, 2020).

Samlet sett gir PropTech eiendomsinteressenter innsikt i- og tilgang til betydelige datamengder, samt avanserte verktøy til å analysere og vurdere markedet og ulike prosjekter. Med støtte fra kunstig intelligens åpner dette nye muligheter for mange i vurderings- og beslutningsprosesser, men man bør likevel ikke undervurdere verdien av erfaring og bransjekunnskap kombinert med PropTech.

3. Metode

I følgende kapittel vil det redegjøres for hvilke metodiske tilnærminger som er brukt for å besvare følgende problemstilling «*På hvilken måte påvirker Marketers sense-innsikt prosjekteringsfasen i et utviklingsobjekt?*».

Det vil også redegjøres for hvilke metoder og fremgangsmåter som er brukt for å besvare underordnede forskningsspørsmål, og hvilke metodiske tilnærminger som er brukt for

innhenting av empiri. Denne studien har en kvalitativ forskningstilnærming. Oppgaven er basert på et casesdesign hvor det tas utgangspunkt i selskapet Marketer, med hensikt om å studere hvordan Marketer som senfaseverktøy kan gi innsikt i prosjekteringsfasen av et utviklingsobjekt.

Det empiriske grunnlaget for oppgaven er innhentet gjennom kvalitative dybdeintervjuer. Intervjuene er gjennomført med forskjellige aktører i bransjen, supplert med dokumentanalyse.

3.1 Kvalitativ forskningsmetode

I forskningslitteraturen blir kvantitativ og kvalitativ metode omtalt som to forskjellige tenkemåter (Tjora, 2010, s. 15; Kuhn 1962). Kvantitativ forskningsmetode vektlegger blant annet data som er representert i tall og avstand til informantene. Kvantitativ metode er også deduktiv i sin tilnærming til problemstillingen og er teori- og hypotesedrevet. Den kvalitative metoden vektlegger i stedet forståelse og nærhet til informantene. Den kjennetegnes også ved at data fremstilles som tekst. Den metodiske tilnærmingen kjennetegnes ved at den er induktiv, altså eksplorerende og empiridrevet (Tjora, 2010, s. 16).

Denne studien baserer seg på en kvalitativ forskningsmetode for å besvare problemstillingen, underordnede forskningsspørsmål og for å innhente empiri. Ved en kvalitativ, metodisk tilnærming vil vi få tilgang til informantenes innsikt, meninger og opplevelser rundt problemstillingen og underordnede forskningsspørsmål (Tjora, 2010, s.16).

3.2 Abduktiv forskningstilnærming

Johannessen et al. (2021) skiller mellom tre ulike fremgangsmåter i forskningen som illustrerer relasjonen mellom teori og empiri. I en forskningsundersøkelse kan man velge mellom en deduktiv, induktiv og en abduktiv tilnærming. Valg av tilnærming handler om i hvor stor grad man benytter seg av allerede etablerte teorier. Ved bruk av en deduktiv tilnærming tar forskeren utgangspunkt i en teori hvor målet er å avkrefte eller bekrefte denne teorien ved hjelp av data. En induktiv tilnærming derimot tar først utgangspunkt i empirien, for så å finne

generelle mønstre som kan gjøres til teorier. En abduktiv tilnærming er en kombinasjon av ovennevnte, hvor det gjennom forskningsstudien veksles mellom deduktiv og induktiv. I denne studien har vi valgt en abduktiv tilnærming til forskningen. Dette innebærer at utgangspunktet er induktivt, og starter fra empirien samtidig som teorier og ulike perspektiver spiller inn underveis (Johannessen et al., 2021. 30). I denne studien begynte vi med undersøkelser relatert til Marketer, og innledende analyse knyttet til boligeiendom. Dette dannet grunnlaget for videre innhenting av teori.

3.3 Casestudie som forskningsstrategi

I denne studien er det benyttet casestudie som forskningsdesign. Kvalitativ forskning kan gjennomføres på flere forskjellige måter, men et etablert forskningsdesign tidlig i prosessen letter arbeidet og tillater konkrete avveininger underveis i forskningsprosessen (Johannessen et al., 2021, s. 56). Casedesign som prosess innebærer å utforme en problemstilling, velge caseobjekt og informanter, samle inn data og etablere kriterier for å analysere den innsamlede dataen (s.205). Casedesign omtales som en studie av det spesifikke, hvor man får muligheten til å studere fenomener i dybden, ifølge Johannessen et al., (2021, s. 205). Dette følger også av Yin (2009) hvor det kommer frem at casedesign er en nyttig strategi når man studerer forskningsspørsmål med bakgrunn i "hvordan" og "hvorfor" (Yin, 2009, s. 8).

Valg av casestudie som forskningsdesign er gjort på bakgrunn av valgt problemstilling, hvor vi ønsker å undersøke hvordan Marketer påvirker tidligfase eiendomsutvikling. For å forstå hvordan programvaren brukes i forskjellige faser av et utviklingsprosjekt, er det hensiktsmessig å gå i dybden på hvordan programvaren brukes av ulike aktører. For å få en bedre forståelse av hensyn til hvordan programvaren brukes forskjellig i ulike stadier av et utviklingsprosjekt, var det hensiktsmessig å gå i dybden på hvordan ulike aktører benytter seg av verktøyet i ulike prosjekter, og hvordan programvaren har virket inn på de ulike stegene og de ulike partene som er involvert. Ved å benytte oss av casedesign gir dette oss som forskere mulighet til å gå i dybden og fortolke helheten i hvordan eiendomsteknologi og Marketer, både samlet og hver for seg, bidrar til innovasjon. Yin (2009) viser videre til noen svakheter ved bruk

av casedesign. Svakheter ved casestudier er at det kan være vanskelig å komme med empiriske generaliseringer fordi man bare utforsker en enhet, og denne enheten er kanskje ikke representativ for andre lignende enheter (Yin, 2009, s. 12). Dette diskuteres nærmere i kapittel 3.7.2 om reliabilitet.

3.3.1 Enkel casedesign

Denne studien er basert på et enkelt-case design med flere analyseenheter. Enkel-casedesign med flere analyseneheter tilrettelegger for å undersøke et fenomen fra flere sider. Dette kalles "på langs" analyse eller within-case analyse (Miles og Huberman 1994 i Johannessen et al., 2021, s. 207). Enkel casestudie skiller seg fra flercasedesign i den måten enkel-casestudie er organisert rundt en enkelt case, mens flercasedesign tilrettelegger for sammenlikning mellom flere caser og studier av bestemte fenomener i ulike kontekster (Johannessen et al., 2021, s. 208). Fordelene ved enkel- casestudie er at metoden er velegnet til å studere komplekse fenomener, og velegnet til å undersøke et fenomen i virkelighetsnær kontekst. Yin (2018, s. 86) viser også til at denne metodiske tilnærmingen gir mulighet til å observere og analysere et fenomen som tidligere ikke har vært tilgjengelig for samfunnsvitenskapelige undersøkelser. Grunnen bak valget er at Marketer er et relativt nytt selskap og det foreligger lite forskning, med lite informasjon om dem (Yin, 2009, s. 86). Vi ser derfor enkel casestudie som hensiktsmessig for å avdekke selskapets innovative tilnærming til markedet og markedets oppfatning av dem. Vi har dermed sett på Marketer fra to forskjellige innfallsvinkler. En casestudie kan ha flere analyseenheter. I denne studien er Marketer gjenstand for analyse, altså analyseenheten, mens informantene er datainnsamlingsenhetene (Johannessen et al., 2021, s. 209).

3.3.2 Eksplorerende undersøkelsesdesign

Denne studien skal benyttes seg av et eksplorerende forskningsdesign. Hensikten med denne studien er å generere innsikt og øke forståelsen for hvordan PropTech, innovasjon og digitalisering og teknologi driver frem innovering. Gjennom å bruke et slikt design tar man sikte

på å få ny innsikt og forståelse rundt et fenomen. Ved å benytte et eksplorerende design tillater det å gjennomføre en mer fleksibel studie som kan tilpasses i samsvar til innhenting av ny data. Det skilles mellom tre forskjellige forskningstilnærminger i en casestudie som er utforskende (eksplorativ), beskrivende (deskriptiv) og forklarende (kausalt design) (Yin, 2009, s.7).

Formålet med denne casestudien er å undersøke hvordan Marketers senfase innsikt påvirker prosjekteringsfasen i et utviklingsobjekt. Casestudien kan derfor betegnes som eksplorerende.

3.4 Datakilder

I denne oppgaven har vi samlet inn data ved å benytte sekundærdata og primærdata. Det gav oss muligheten til å kontrollere disse opp mot hverandre. Forskjellige data kan støtte opp om hverandre og styrke resultatene, samtidig som de også kan stå som en kontrast mot hverandre og stå som kontrast mot hverandre (Jacobsen, 2005, s. 137).

3.4.1 Sekundær- og primærdata

Som et utgangspunkt for studien startet vi med å innhente kunnskaper om begrepene *PropTech*, *teknologi*, *digitalisering* og innovasjon. Disse begrepene er av stor relevans for oppgaven, noe som krevde at vi satte oss grundig inn i ulike sekundære kilder. Kildene som er brukt i denne studien er e-bøker, vitenskapelige artikler, faglitteratur fra biblioteket og dokumenter publisert av Marketer gjennom deres nettside. Supplerende fikk vi også innføring av Marketer i hvordan verktøyet brukes live, slik at vi fikk en bedre forståelse av verktøyet. Slik Jacobsen poengterer, er det viktig å være kildekritisk til dokumentene man studerer og vurdere relevansen og troverdigheten av kilden (Jacobsen, 2005 s. 137).

I denne studien er kvalitative dybdeintervjuer benyttet som primærdata. Således har primærdata, herunder intervjumetoden hatt en svært sentral rolle i vår masteroppgave fordi det skaffet oss dybdeinnsikt og forståelse for fenomenene vi undersøkte. Samlet har bruk av både primær- og sekundærdata gjort oss i stand til å se en større sammenheng sett i henhold til

fenomenene vi undersøker, som videre har vært nyttig for å kunne besvare problemstillingen. Nærmere beskrivelse av hvordan vi innhentet primærdata blir gitt under kapittel 3.5.2 om kvalitative intervjuer.

3.5 Datainnsamling

Ifølge Yin (2009) kan datainnsamling til casestudier komme fra kilder som dokumenter, arkiv, intervjuer, direkte observasjoner, deltakende observasjoner og fysiske artefakter (Yin, 2009, s. 101). I denne studien har vi benyttet oss av skriftlige materialer i form av dokumentanalyse og kvalitative dybdeintervjuer. Ved å benytte oss av en kombinasjon av disse to datainnsamlingsmetodene oppnådde vi en dypere innsikt i problemstillingen. Dokumentet skaper rammen for caseområdet (hvordan verktøyet er tenkt til å brukes) mens intervjuene vil gi svar på hvordan aktørene (brukerne av verktøyet) har opplevd den (hvordan verktøyet faktisk brukes).

3.5.1 Dokumentanalyse

For å få en bedre forståelse for hvordan programvaren fungerer, og hvilke ulike komponenter den består av, ble det foretatt en dokumentanalyse av e-boken som Marketer selv har publisert. Denne fungerte som en sjekklister for hvordan verktøyet er tenkt til å brukes, og som vi da kunne bruke til å sammenligne med informantenes meninger og erfaringer, og hvordan verktøyet fungerte i praksis. Dokumentanalyse ifølge Yin (2009) egner seg til å verifisere og supplere informasjonen som er innhentet i forbindelse med intervjuene (Yin, 2018, s. 157).

Som en del av dokumentanalysen har vi også gjennomført en kontinuerlig analyse av Marketers nettside. Dette var nødvendig ettersom vi var avhengig av å innhente kunnskap om hvert enkelt produkt og verktøy. På denne måten fikk vi en grundig innføring av bestanddelene av produktet internt. I analysen bemerket vi oss at det ofte ble foretatt endringer av nettsiden. Endringene inkluderte henholdsvis at flere språk ble tilgjengelig, samt bedre navigasjon gjennom nettsiden. Det vi har sett er at nettsiden er under kontinuerlig utvikling og viser at Marketer er i vekst, både hva gjelder produktoptimalisering og ekspansjon til flere land.

3.5.2 Kvalitative intervjuer

Ifølge Yin (2009) er intervjuer en av de viktigste kildene til innhenting av data i en casestudie. Intervjuer er særlig nyttig når det kommer til å forstå «hvordan» og «hvorfor» av hendelser og for å få innsikt i intervjuobjektene perspektiver (Yin, 2009, s.106).

Intervjuer tilrettelegger også for detaljerte beskrivelser, meninger, holdninger og refleksjoner relatert til forskningsspørsmålet: «Marketers senfase-innsikt sin påvirkning på tidligfase av et utviklingsobjekt» (Johannessen et al., 2021, s. 106). I denne studien er ovennevnte forhold avgjørende for oppgavens konklusjon, og for å besvare våre forskningsspørsmål under de forskjellige temaene for oppgaven. Intervjuene i denne studien baserer seg på semistrukturerte dybdeintervjuer. Intervjuguiden la føringer for intervjuene. Dette tillot at spørsmål, temaer og rekkefølgen av spørsmålene kunne variere. Vi fikk på denne måten en friere samtale med rom for å diskutere interessante spørsmål som dukket opp under intervjuene (Johannessen et al., 2021, s. 108). Under intervjuene hadde vi intervjuguidene foran oss i form av et excel format, slik at vi enkelt kunne gå frem og tilbake i intervjuguiden.

Dybdeintervjuer ble brukt for å innhente faktabasert kunnskap om verktøyet og bruken av verktøyet, samt informantenes personlige opplevelser og meninger rundt det. Følgelig la dybdeintervjuet opp til at informantene kunne dele sin kunnskap i prosjekter der verktøyet ble brukt, og dette la grunnlaget for videre spørsmål (Yin, 2009, s. 107).

Intervju som datainnsamlingsmetode var en god måte å sikre at vi fikk informasjon fra informanter som kunne beskrive prosessen slik den faktisk hadde vært, og som satt med førstehåndskunnskap om temaet. Informantene hadde ulike roller i eiendomsbransjen, og alle informantene har høy stillingsgrad innenfor teknologi, salg, markedsføring, juss, PropTech og prosjektutvikling.

3.5.3 Rekruttering og presentasjon av informanter

Et utgangspunkt for utvelgelse av informanter i kvalitative undersøkelser er at utvalget må være hensiktsmessig for studien (Johannessen et al., 2021, s.59). I rekrutteringsfasen benyttet vi oss av utvalgsstrategien “strategisk utvelgelse”, hvor vi undersøkte hvilke aktører som best mulig

kunne belyse vår problemstilling. Videre brukte vi også snøballmetoden. Sammensetningen av et strategisk utvalg kan foregå på flere måter. Vi valgte et kriteriebasert utvalg og snøballmetoden som rekrutteringsgrunnlag for oppgaven (Johannessen et al., 2021, s. 64).

Kriteriene som la grunnlag for utvelgelsen i vår studie er informanter med kompetanse og erfaring innen markedsføring, teknologi, PropTech og informanter med kompetanse og erfaring innen eiendomsutvikling og utbygging av eiendomsprosjekter. I rekrutteringen av informantene tok vi direkte kontakt med personer som på forskjellige måter utfylte våre utvalgsriterier. Når vi hadde etablert kontakt med ønskede informanter, forhørte vi oss om de hadde noen i sitt nettverk som vi burde komme i kontakt med. Snøballmetoden ble brukt både før intervju med informantene, og som et avsluttende spørsmål under intervjuet. På denne måten kom vi i kontakt med informanter med høy kompetanse på de områdene vi undersøkte, som vi kanskje ikke hadde nådd ut til ellers.

3.6 Analyse av data

Dataanalyse har ifølge Johannessen et al., (2021, s.153) to hensikter. Den ene er å organisere data etter tema, hvor datamaterialet systematiseres for å kunne danne et godt grunnlag for analysearbeidet. Den andre hensikten er å analysere og tolke datamaterialet. Å analysere betyr å dele opp data i biter eller elementer, for å avdekke et budskap eller en mening. Når innsamlet data er analysert kan forskeren trekke en konklusjon som skal svare på problemstillingen. Analysen og konklusjonen på dette skal deretter tolkes. Å tolke dataanalysen betyr at forskeren ser på hvilke konsekvenser både analysen og konklusjonen har for det som undersøkes. Fortolkning av datamaterialet er også av betydning for videre forskning, og ligger tett opp til formålet av studien (Johannessen et al., 2021, s. 152).

I denne studien startet vi analyseprosessen ved å transkribere innhentet data fra dybdeintervjuene. Gjennom arbeidet med analysen, transkriberte vi alt som ble sagt, inkludert fyllord. Når det kommer til hvordan transkripsjonen ble organisert, valgte vi å benytte oss av en tverrsnittbasert inndeling. Tverrsnittbasert inndeling handler om å finne meningsfull inndeling

av materialet, og konstruere et system for å indeksere datamengden. Det vil si at det settes merkelapper på setninger eller avsnitt som gjør det mulig å identifisere og finne igjen spesielle temaer i datamaterialet (Johannessen et al., 2021, s. 154). Som et forarbeid til denne kategoriske inndelingen, brukte vi intervjuguiden hvor data fra informantene ble kategorisert etter hovedtema (Johannessen et al., 2021, s. 155).

Vi utviklet tre hovedtemaer basert på faglitteratur og inkluderer salgsprosessen før og nå, risiko og PropTech. Etter å ha fullført transkriberingen ut fra hovedkategoriene, tok vi i bruk koding for å avdekke mønstrene i dataene. For at kategoriene ikke skulle være for brede og ikke bidra til særlig ny kunnskap, la vi til noen underkategorier. Underkategoriene ble basert på selve datamaterialet (induktivt) som var samlet inn. Materialet vi valgte å trekke ut fra transkriberingen ble satt direkte inn i de kategoriene de tilhørte i et Excel-dokument og denne fasen kalles for kondensering (Johannessen et al., 2021, s. 174).

I analysen av dokumentene ble det gjennomført en kontekstuell dataorganisering. Kontekstuell dataorganisering er en fremgangsmåte for å «finne det som er spesifikt i en spesiell kontekst» (Johannessen et al., 2021, s. 169). Dermed kunne vi knytte dokumentene opp mot casen, og gi oss en bedre forståelse av verktøyet. Andre deler av dokumentene ble analysert kategorisk. På denne måten kunne vi enkelt knytte dataene opp mot den analyserte empirien fra intervjuene. Det gjorde at vi enklere kunne sammenligne hvordan verktøyet var tenkt til å brukes og hvordan det faktisk brukes av aktørene.

3.7 Kvalitetsvurdering av datamateriale

For å vurdere kvaliteten på datamaterialet i kvalitativ forskning, er det vanlig å bruke ulike kriterier. Noen av de vanligste kriteriene inkluderer reliabilitet, validitet.

3.7.1 Validitet

Innenfor validitet skilles det mellom begrepsvaliditet (construct validity), intern validitet og ekstern validitet (Yin, 2009, s. 24). Begrepsvaliditet, ifølge Johannessen (2021) dreier seg om hvorvidt det er samsvar mellom teoretiske begreper og operasjonelle definisjoner. Følgelig, om studien måler det som forskerne har til hensikt å måle (Johannessen et al., 2021, s. 44).

Ifølge Yin (2009, s. 41) kan begrepsvaliditeten i en studie styrkes ved å benytte flere kilder for datainnsamling. Intervjuer med uavhengige parter, altså respondenter som ikke bruker verktøyet til Marketier har også gitt oss mulighet til å kontrollere resultatene i større grad.

Intern validitet i kvalitative studier omhandler i hvilken grad forskeren har gjennomført studien på en måte som gjenspeiler formålet og gir en representativ fremstilling av virkeligheten (Johannessen et al., 2021, s. 256). Lincoln og Guba (1985, gjennom Johannessen et al (2021) viser til to teknikker som kan øke sannsynligheten for troverdige resultater i en studie, herunder vedvarende observasjon og metodetriangulering. Vedvarende observasjon innebærer at forskeren observerer et fenomen eller en situasjon over en lengre periode, slik at man oppnår en dypere forståelse av fenomenet og dets kontekst. Metodetriangulering innebærer at forskeren bruker tar i bruk flere forskningsmetoder for å undersøke et fenomen eller en problemstilling, eksempelvis å benytte både observasjon og intervju (Johannessen et al., 2021, s. 257). I denne studien er både intervju og dokumentanalyse brukt, noe som bidrar til å øke studiens validitet ved å bekrefte eller avkreftede funnene fra ulike kilder og perspektiver. Den interne validiteten kan også styrkes ved å tilbakeføre resultatene til informantene (Johannessen et al., 2021, s. 257). I denne studien ble all transkribert data sendt til informantene for bekreftelse av resultatene, noe som bidrar til større troverdighet av datamaterialet.

Ekstern validitet viser til i hvilken grad resultatene fra forskningsprosjektet kan overføres til liknende fenomener (Johannessen et al., 2021, s. 257). I denne studien kan enkelte funn generaliseres. Samtlige av spørsmålene som ble stilt genererte lignende svar fra informantene, og viser til at informantene bekreftet funnene uavhengig av hverandre.

3.7.2 Reliabilitet

Reliabilitet handler om hvor pålitelig forskningens data er. Sentrale spørsmål går ut på hvor nøyaktig den er, hvilken data som brukes, hvordan den blir samlet inn og bearbeidet (Johannessen et al., 2021, s. 27). Reliabilitet, ifølge Yin (2009) sikrer at, hvis, en annen forsker følger de samme prosedyrene og gjennomfører den samme studien, vil forskeren komme til de samme funnene og konklusjonene. Selv om man sjelden gjentar en casestudie, er det viktig å dokumentere prosedyrene som ble fulgt for å sikre studiens pålitelighet (Yin, 2009, s. 45). I denne studien har vi har forsøkt å øke påliteligheten til oppgaven ved å gi en detaljert og åpen beskrivelse av fremgangsmåten vår (Johannessen et al., 2021, s. 27).

3.7.3 Etiske betraktninger og personvern

Johannessen et al., (2021, s. 45) viser til at etiske prinsipper og juridiske retningslinjer er en viktig del av forskningen. Dette er særlig gjeldende i samfunnsforskning hvor forskningen ligger tett opp til enkeltmennesker. Problemstillinger knyttet til etiske betraktninger og personvern oppstår særlig ved datainnsamlingen (Johannessen et al., 2021, s. 46).

For å belyse forskningsspørsmålene og den overordnede problemstillingen, har det i denne studien blitt samlet inn personopplysninger. Forskningsprosjektet er godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD). Innsamlet data er behandlet i henhold til deres retningslinjer og lagret i henhold til NMBUs policy for lagring av data. Under intervjuene brukte vi en diktafon. Opptakene ble lagret på NMBU Outlook brukere for å sikre at opptakene lagres på et trygt sted. Informantene ga sitt samtykke til at intervjuene ble tatt opp gjennom diktafon, hvor alle lydfiler og transkripsjoner av disse ble anonymisert.

4.0 Empiri og analyse

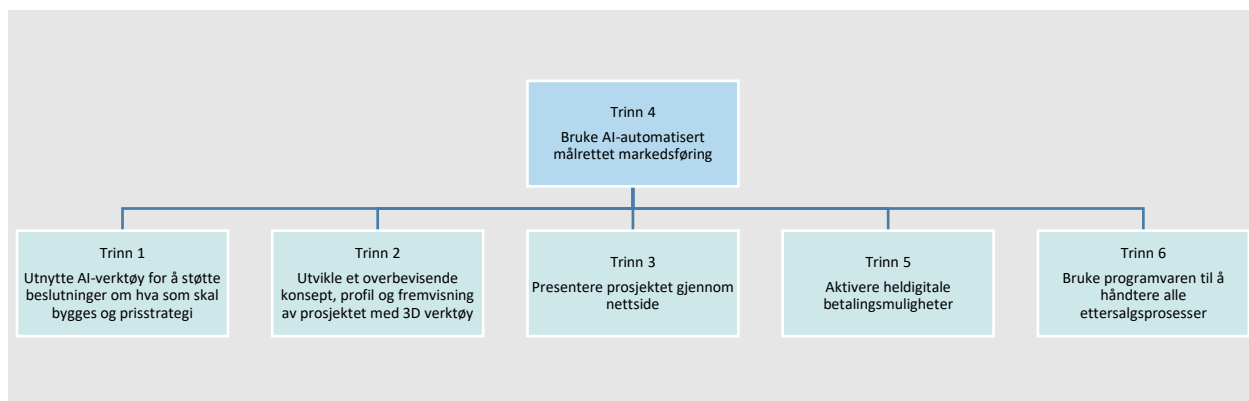
Kapitlet er strukturert ved at vi først legger frem dokumentanalysen (4.1), for deretter å presentere funn og drøfting opp mot hvert forskningsspørsmål (4.2-4.5). Språket er i denne

delen holdt noe enklere slik at funnene i størst mulig grad ivaretar informantenes meninger og holdninger.

4.1 Marketer

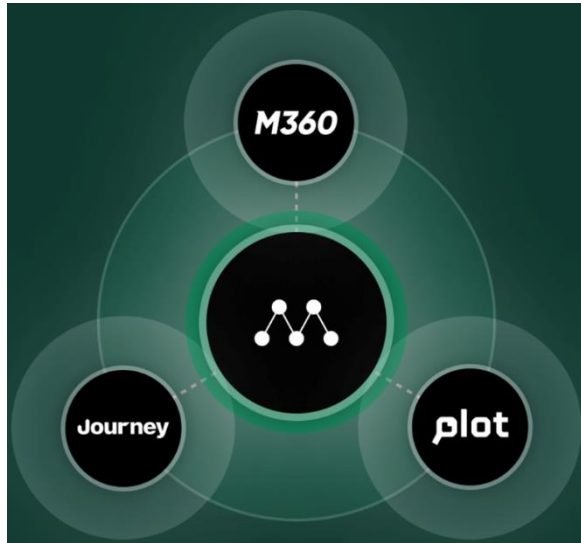
E-boken som er skrevet og publisert av Marketer danner grunnlaget for dokumentanalysen. Dokumentet er i prinsippet en 6-trinns guide som fremhever behovet for å adoptere en heldigital tilnærming til salg av nybygg. Videre i kapittel 4.1.2 vil hvert trinn diskuteres nærmere og avslutningsvis vil følgende punkter besvares: hvilke hovedpunkter som uttrykkes i dokumentet, hvilket budskap og perspektiver som formidles og hvorfor dette dokumentet er viktig for oppgaven (Johannessen et al., 2021, s. 239).

Et innledende argument som Marketer viser til er at kjøp og salg av nybygg kan betraktes som e-handel. Dette skyldes at nybygget ikke eksisterer på tidspunktet for kjøpet, og kjøperen derfor kjøper en idé eller drøm om et nytt hjem. Videre understrekes behovet for at utviklere tar i bruk en helhetlig digital tilnærming for å øke kontroll, effektivitet og oppnå høyere marginer i salget av nybygg. Det argumenteres videre for at utviklere må tilpasse seg for å opprettholde konkurransekraft i en stadig mer digital verden, hvor den digitale kundereisen tar en stadig større plass enn tidligere. Dette er illustrert gjennom et rammeverk med seks trinn som muliggjør digitale salg:



Figur 7: Illustrasjon av Marketers 6-steps rammeverk for å muliggjøre en digital salgsprosess (Marketer, u.å., s.9)

4.1.2 Seks-steps rammeverk



Figur 8: Marketer sine tre plattformer. Kilde Marketer, u. å.

Trinn 1: Utnytte AI verktøyet for å støtte beslutninger om hva som skal bygges og prisstrategi – Plot.ai

Første trinn innebærer å bruke Marketers AI-verktøy for å veilede beslutninger om hva som skal bygges og prissettingsstrategi for prosjektet. Utviklere står overfor mange utfordringer når det gjelder salg og markedsføring av prosjekter, spesielt når det kreves forhåndssalg for å finansiere prosjektet. Dette kan føre til at utviklere senker enhetsprisene for å øke salget, mens de samtidig prøver å maksimere fortjenestemarginene. En løsning på dette problemet er å bruke en analytisk tilnærming og støttende verktøy som maskinlæringsystemer. Disse verktøyene kan hjelpe utviklere med å identifisere mulige kjøpere, forutsi gjennomsnittlig kvadratmeterpris, forventet salgstidspunkt og hvilke enhetstyper som vil være mest populære. Hvis salgsprisen eller sannsynligheten for salg ikke er optimal, kan maskinlæringsystemene også gi automatiske anbefalinger. Ved å bruke et analytisk prisingsverktøy sammen med markedskunnskap og erfaring, kan utviklere redusere prosjektrisikoen og sikre økonomisk bærekraftighet ved å oppnå høyere fortjenestemarginer og akseptable salgstider (Marketer, u.å., s.10-12).

Trinn 2: Utvikle et overbevisende konsept, profil og fremvisning med fotorealistisk 3D -M360

Andre trinn dreier seg om å utvikle et skreddersydd konsept og profil av prosjektet, rettet mot målgruppen for å forbedre budskapet og tiltrekke ekstra oppmerksomhet til prosjektet. Kjenn din målgruppe og potensielle kundegrupper. I dette trinnet legges det vekt på å presentere prosjektet gjennom 3D-illustrasjoner og animasjoner for å øke tiltrekningen til mulige kunder. Dette vil resultere i økt etterspørselen etter prosjektet, som igjen gir flere potensielle kunder, høyere konverteringsrater og raskere salg (Marketer, u.å., s.13-16).

Trinn 3: Presentasjon av prosjektet på nettside/landingsside - M360

Tredje trinn dreier seg om hvordan man effektivt kan presentere et eiendomsprosjekt på utviklerens nettside eller landingsside. Dette trinnet understreker også betydningen av å bruke nettbaserte verktøy og plattformer for å presentere eiendomsprosjekter på en måte som er engasjerende og informativ for boligkjøperne, og samtidig øke konverteringsraten. Dette blir beskrevet gjennom en fire trinn, hvor hvert trinn fokuserer på et spesifikt aspekt ved nettpresentasjonen. Trinn 3A understreker viktigheten av å gi riktig informasjon om prosjektet på nett og skreddersy den til ulike kundegrupper for å øke etterspørselen. Trinn 3B fremhever bruken av en boligvelger, som lar kundene visualisere boligene i et gitt prosjekt. Trinn 3C foreslår bruk av et digitalt utstillingsrom i stedet for et fysisk, da det er mer kostnadseffektivt. Gjennom et digitalt utstillingsrom, kan kunder spesifisere og filtrere valg på boligen, støttet av 3D-visualisering. Trinn 3D foreslår bruk av en «newsfeed» for å dele prosjekterelaterte nyheter på landingssiden. Dette for å engasjere, informere og opprettholde potensielle kunders interesse for prosjektet over tid (Marketer, u.å., s.17-22).

Trinn 4: Bruke AI-automatisert målrettet markedsføring - M360

Trinn 4 handler om hvordan utviklerne kan optimalisere markedsføringstiltak med en datadrevet og målrettet markedsføring. I dette trinnet skisseres det en fire-trinns prosess for å optimalisere digital markedsføring. Trinn 1 handler om å identifisere målgruppene til prosjektet, ved å bruke data på flyttemønster, kjøpekraft og demografi. Dette for å identifisere potensielle

kjøpergrupper for prosjektet. Trinn 2 handler om å nå ut til målgruppene, dette gjennom å sende ut målrettede annonser på tvers av flere plattformer. Trinn 3 dreier seg om å optimalisere disse annonsene kontinuerlig, og ta i bruk KI- teknologi for å nå de mest interesserte kjøpergruppene. Trinn 4 handler om å dra nytte av kontrollpanelet. Med dette menes det å ta i bruk et datadrevet kontrollpanel for å spore markedsføringsresultatene og justere markedsføringsstrategien din for å øke konverteringsraten (Marketer, u.å., s. 23-28).

Trinn 5: Aktivere digitale betalingsmuligheter - M360

Trinn 5 handler om å implementere en digital betalings- og budprosess som gir kundene mulighet til å kjøpe og by på eiendom direkte fra nettsiden, eller boligvelgeren. Dette gir en rekke fordeler for kundene, som å velge objekter, legge til alternative objekter og by på dem. Det er også fordelaktig for investorer, ved at investorer kan kjøpe flere enheter samtidig med en elektronisk ID-løsning. Løsning for digitale utsjekk vil øke salget ved å gjøre det mulig for kunder å kjøpe direkte fra boligvelgeren eller landingssiden, samt muliggjøre kjøp av flere enheter i ett tilbud. Det gir også utviklerne bedre kontroll ved å tilby ønskelister som gjør tildelingsprosessen enklere. Data fra utsjekksprosessen vil gi verdifull informasjon for målrettet markedsføring, spesifikt mot personer som tidligere har besøkt nettsiden/landingssiden. Og på denne måten effektivisere markedsføringen rettet mot brukere som har avbrutt utsjekksprosessen. Videre fremmes det at en digital utsjekksløsning vil gi utviklerne nødvendig kontroll for å kjøre vellykkede budprosesser og øke salgsprisen på ettertraktede boligenheter. Marketer påpeker at det å ikke drive en budprosess når det er flere interesserte kjøpere, tilsvarer å gå glipp av inntekter. Derfor oppfordrer de eiendomsutviklere til å benytte en digital utsjekk løsning for å øke salget, forbedre prosessene og ta i bruk ny teknologi som kan gi dem en konkurransefordel (Marketer, u.å., s. 29-31).

Trinn 6: Bruk sofistikert programvare for å håndtere alle ettersalgsprosesser - Journey

Trinn 6 handler om Marketers løsninger for å håndtere ettersalgsprosessen. I dette trinnet diskuteres spørsmålet om dårlig kundetilfredshet i eiendomsbransjen, spesielt i ettersalgsprosessen av nybygg. Videre vises det til at utviklere sjelden prioriterer kundereisen etter at salget er gjennomført, noe som resulterer i lav kundetilfredshet og merkeverdi. Ifølge Marketer, vil en heldigitalisering av ettersalgsprosessen medføre en rekke fordeler deriblant:

- Spart arbeidskraft gjennom automatisering av manuelle prosesser
- Reduserte kostnader på grunn av færre klager/tvister fra kjøpere
- Økt salg av tilpassede alternativer på grunn av et digitalt og engasjerende grensesnitt som utnytter e-handelsteknikker
- Forbedret salgstid og pris drevet av økt kundetilfredshet og merkeverdi
- Forbedret tilbakemeldingssyklus og mer data gir utviklere mer innsikt og gjør dem i stand til å forbedre fremtidige prosjekter (Marketer, u.å., s.32-36)

4.1.3 Oppsummering

Som figur 4 illustrerer, er markedsføring en sentral del i alle seks trinn for å muliggjøre digitale salg. Trinnene viser på hvilke måter utviklerne får nytte av et heldigitalt salg, hvor hovedpunktene er forbedring av effektivitet, kostnadsbesparelser, besparelser i form av tid og ressurser og tiltrekke seg nye kunder. Et gjennomgående poeng er at Marketer understreker behovet for å ta i bruk en heldigital tilnærming til boligsalg, for å møte behovene og forventningene til moderne boligkjøpere. Videre vises det til en endring av forbrukeratferd i eiendomsbransjen. For å møte disse endringene, ønsker Marketer å forbedre kundeopplevelsen gjennom blant annet 3D-visninger, digitale betalingsløsninger og digitale kommunikasjonsverktøy. Dette vekker spørsmålet om boligkjøpere er klare for heldigitale kjøp. Som Marketer selv påpeker, er boligkjøp en de største investeringene man gjør. Dette vil diskuteres nærmere i forskningsspørsmål 3, kapittel 4.5, hvor forholdet mellom mennesket og teknologi undersøkes.

Dokumentanalysen viser hvordan verktøyet er tenkt til å brukes, og i kapittel 4.6 vil det gis en evaluering over hvordan det faktisk brukes.

4.2 Informanter

I dette avsnittet vil vi redegjøre for intervjuobjektene som danner grunnlaget for innhenting av data. Tabellen under viser informantene 1-7 og deres kompetanseområde. Alle informantene har høy stillingsgrad i bransjen.

Informanter	Kompetanse
Informant 1	PropTech og digitalisering
Informant 2	Prosjektutvikling
Informant 3	Markedsføring og salg
Informant 4	Marketer
Informant 5	Marked og drift
Informant 6	Tidligfase til senfase utvikling
Informant 7	Teknologi og digitalisering

Tabell 4: Informanter.

4.3 Hvordan bidrar markedsføring til å redusere risiko i tidligfase for boligutviklere?

4.3.1 Funn

Beslutningsgrunnlag

I spørsmålet om hvilke erfaringer fra tidligere prosjekter som danner grunnlag for tidligfase ved et nytt prosjekt når det kommer til tomtekjøp, prisvurdering og kundeanalyse, svarer informant 4 at de fleste utbyggere har veldig god kjennskap til lokalk markedet, og klarer å fatte beslutninger om hva området tilrettelegger for i form av hva som kan bygges.

Informanten legger til at utbyggerne kjøper data fra blant annet prognosesenteret og kartverk, for å danne et bedre beslutningsgrunnlag på 1) om man skal kjøpe tomt, 2) om det lønner seg å bygge, og 3) hva man skal bygge.

Når informant 1 blir stilt det samme spørsmålet, forteller vedkommende at erfaringer fra tidligere prosjekter i stor grad legger grunnlaget for et nytt prosjekt.

Informanten trekker frem et skille mellom hvordan analysebyråene foretar markedsanalyser, versus hvordan utbyggerne analyserer markedet, særlig når det kommer til prisvurdering av et nytt prosjekt. Vedkommende forteller at dagens analysemodeller er basert på historiske data, hvor analysebyråene analyserer markedet i sin helhet og regner dagens pris ut fra dette. Mens utviklere derimot, som eksempelvis har utviklet tre store prosjekter i samme område, ofte tar utgangspunkt i solgte prosjekter og sammenligner det nyeste prosjektet med de to forrige, og priser prosjektet basert på gamle Excel-ark og justerer opp prisen til dagens marked.

Informanten legger til: « ... *hvordan de gjør det i praksis tror jeg er veldig varierende ... Jeg tror det er opp til den enkelte prosjektleder og økonomisjef og [hvordan de] priser prosjektet*».

Å danne et beslutningsgrunnlag kun basert på erfaringer fra tidligere prosjekter alene, kan imidlertid medføre at utviklere ikke treffer på målgruppen. Dette synet fremkommer av informant 1, hvor vedkommende legger til at: « ... *erfaringer fra tidligere prosjekter ikke er direkte overførbart til neste prosjekt*».

Dette synet deles av flertallet av informantene. Informant 6 kan fortelle at: «... *det hender at man gjør seg noen erfaringer fra et prosjekt, og hvis det viser seg å være vellykket, blir det tatt med videre i et nytt prosjekt ... Men det kommer prosjekter på løpende bånd hele tiden, og markedsføringen starter på nytt på hvert enkelt prosjekt.*»

Informant 3 tilføyer at datagrunnlag fra tidligere salg og informasjon av de aktuelle kjøperne av objektene blir brukt i markedsføringsmateriale av nye prosjekter. Vedkommende forteller at: « ... *ved utvikling av større prosjekter over et stort område, er mye av beslutningsgrunnlaget basert på tidligere salg og etterspørsel på de ulike byggene*».

Fordelen ved dette, ifølge informant 3, er at man får innsikt i hvilke bygg som har hatt stor etterspørsel, og hvilke kvaliteter de innehar som er av interesse for kjøpere, som blir videreført i neste prosjekt.

Dette støtter opp hva informant 1 sier om at: «... *mange utviklere regner bakover på kvadratmeter*». Informanten gir uttrykk for at utviklerne muligens tar feil ved å bruke en tidligere prissetting som grunnlag for prissetting i et nytt prosjekt. Hvis utviklerne regner ut prisen basert på kvadratmeter og antar at prisene vil være de samme som i et tidligere prosjekt, kan de feilberegne prisen på det nye prosjektet. Dette skyldes at: «... *kundegruppen for et prosjekt med 45 kvadrats leiligheter kan være helt annerledes enn for et prosjekt med 80 kvadrats leiligheter*». Derfor er det viktig å ta hensyn til ulike faktorer når man bestemmer prisen på et nytt prosjekt.

Informant 6 legger til: «*Så vi ser da typisk på hvilke leiligheter [som har] har gått bra i et prosjekt, hvilken type leiligheter da typisk gjør det bra. Hva er viktig for folk, er det solforhold, er det utsikt, alle de parameterne der som man kan måle på. Og så er det ikke sikkert man får de samme kundene og man vet jo ikke om man treffer, men det vurderer vi veldig mye, altså rett og slett salgbarheten i prosjektet*».

En viktig faktor i beslutningsgrunnlaget for nye prosjekter, er ifølge informant 3, salgstakten fra tidligere byggetrinn. Vedkommende legger til at: «... *dersom det er mange usolgte fire-roms leiligheter på andre bygg, vil vi unngå å oversvømme markedet med flere*».

Informant 3 påpeker at de tar hensyn til om kjøperne av prosjektet er fra lokalområdet eller utenbys, og tilpasser markedsføringen deretter. Når det gjelder markedsføring av nye prosjekter, bruker de ikke alltid annonseringsstrategier fra bunn av, men tar med seg data fra tidligere prosjekter. På denne måten kan de likevel markedsføre bredt for å nå ut til flere potensielle kjøpere.

Ifølge Informant 2, tar de hensyn til interessentene og kjøperne i tidligere prosjekter når de gjennomfører markedsanalyser til nye prosjekter. Vedkommende forteller at det legges stor vekt på å skape en tydelig identitet og konseptutvikling. Dette grunnet et ønske om å tiltrekke seg nye kundegrupper og samtidig være relevante og interessante for potensielle kundegrupper.

Informant 2 påpeker videre at dersom fem prosjekter skal ut i markedet samtidig, er det viktig at hvert prosjekt har en tydelig identitet og er rettet mot forskjellige kundegrupper basert på faktorer som pris, leilighetsmiks, størrelse på leiligheter og om de leiligheten er rettet mot familier, ungdommelige eller eldre.

I beslutningsgrunnlaget for et nytt prosjekt, forteller informant 6 at meglere inkluderes i tidligfasen, henholdsvis etter at tomtekjøp er inngått, hvor meglerne følger prosjektet under utviklingen. Informanten understreker viktigheten av å ha mennesker som kan snakke med kundene, og som kan gi perspektiver og tilbakemeldinger basert på deres erfaring med å jobbe direkte med kundene. Informanten forteller videre at meglerne er i stand til å gi verdifulle tilbakemeldinger om hva kundene vil ha, og de kan gi råd om hvilke typer boliger som vil fungere best i ulike områder. Vedkommende poengterer videre at digitale verktøy som de benytter seg av er viktige, men at menneskelig interaksjon også spiller en stor rolle i deres arbeid. De kobler derfor alltid meglere på prosjektene veldig tidlig for å dra nytte av deres lokale kompetanse og erfaring.

Individuell og målrettet markedsføring

Informant 1 fremmer at utviklere vil oppnå bedre resultater ved å markedsføre hvert enkelt prosjekt individuelt. Vedkommende påpeker at det i tidligere praksis var vanlig å gjenbruke gammelt markedsføringsmateriale på nye prosjekter, på grunn av de høye kostnadene ved å lage nytt materiale. Konsekvensen av dette, ifølge vedkommende, har vært at «markedsføringen har vært lite treffende». Imidlertid har markedsføringen nå i stor grad

beveget seg mot å være mer individuell, særlig «... nå som man har ordentlig gode digitale løsninger for å lage målrettet markedsføring».

Dette synet deler informant 6, hvor vedkommende forteller at individuell markedsføring er en vesentlig del av deres praksis. Dette begrunnes av informanten med at: « ... ulike prosjekter gjerne har forskjellige målgrupper, og dersom man skulle ha markedsført to prosjektene som en bolk, hadde det ikke truffet i det hele tatt».

Informant 3 forteller at ved å analysere tall og statistikk fra annonser, og overvåke disse, er det enklere å identifisere annonser som får mest oppmerksomhet og interesserer flest. Ved å analysere tall og statistikk fra disse annonsene, vil man kunne evaluere effektiviteten av kampanjene på en enkel måte. Dette, ifølge informanten, gir muligheten til å lære av resultatene og dra nytte av disse innsiktene for å forbedre fremtidige kampanjer.

I spørsmål om markedsføringsmaterialet blir gjenbrukt til nye prosjekter eller om markedsføringsmaterialet lages individuelt svarer informant 6 at alle prosjekter behandles individuelt. Informanten forteller videre at prosjekter kommer i salg på forskjellige tidspunkt, aldri samtidig. I tillegg til at det kommer prosjekter på løpende bånd hele tiden. Informanten sier at markedsføringen starter på nytt på hvert enkelt prosjekt, men at man «... tar å gjør seg erfaringer fra et prosjekt, og gjenbruker det som har funket bra.» Men dette avhenger av område, hvor informanten legger til «... erfaringer fra et prosjekt på Løren [i Oslo] kan ikke gjenbrukes i et prosjekt i Bergen».

I spørsmålet om hvor viktig tidlig markedsføring er på et prosjekt, sier informant 3 at markedsføring avhenger av om man begir seg ut i nye, eller eksisterende områder. Ifølge informanten avhenger betydningen av tidlig markedsføring i et prosjekt av hvilken fase prosjektet er i. Hvis et prosjekt allerede har kommet langt i et område som er bygd på fra før, kan det hende at det ikke er nødvendig å starte markedsføringen så tidlig for å selge huset. Imidlertid, når det gjelder nye prosjekter som de skal bygge på helt nye områder, begynner de

markedsføringen flere måneder i forveien for å skape interesse og få potensielle kjøpere til å forhåndsregistrere seg. Informanten legger til at «... Når det gjelder tidspunktet for markedsføring, kan det være mulig å begynne å markedsføre et halvt år i forveien eller til og med noen måneder tidligere, avhengig av prosjektet».

Informant 3 merker også forskjell på vanskelighetsgraden av markedsføringen av prosjekter på nye områder sammenlignet med eksisterende områder. Beliggenheten av prosjektet spiller en viktig rolle i å generere interesse og få inn interessenter. Et prosjekt med en attraktiv beliggenhet kan få mye interesse, mens et prosjekt som ikke ligger sentralt, men som har mange kvaliteter som er etterspurt, kan også bli populært på grunn av disse kvalitetene.

Informant 5 kan fortelle at tidlig og individuell markedsføring er avgjørende for et prosjekt. I spørsmålet om markedsføringsmaterialet gjenbrukes fra andre prosjekter, eller produseres på ny, bekrefter informanten at det i deres praksis brukes både individuell markedsføring, og gjenbruk av data, men at det meste blir individuelt tilpasset hvert prosjekt og målgruppe.

Informant 5 forklarer at det er skreddersøm i form av prospekter, illustrasjoner og andre faktorer som varierer fra eiendom til eiendom, og det er dette som er viktig i den siste pitchen mot kundene. Selv om dataene gjenbrukes, sier informanten at man trolig ikke kan gjenbruke mye materiale, men at man må: «... hente inn data og søke etter den riktige målgruppen». Dette for å få tilpasset markedsføringen riktig.»

Informant 6 forteller at de har definert ulike kategorier av kjøpere for å kunne segmentere sin kundebase og bedre forstå deres behov og kjøpekraft. Informanten legger til at de definerer forskjellige kategorier av kjøpere, på en grov og overordnet måte. Deres største kundegruppe og hovedmålgruppe er «empty nesters», som er de godt voksne med barn som har flyttet ut og nå skal selge enebolig/rekkehus, og flytte inn i leilighet. Innenfor hovedmålgruppen er det flere underkategorier som de baserer på beliggenhet. Informanten viser til at empty nesters i

Holmenkollåsen har andre forventninger og kjøpekraft, sammenlignet med empty nesters i Moss. Og det er slik de kategoriserer sine kunder.

Informant 6 legger til at de tar utgangspunkt i prosjektets beliggenhet, og vurderer hvilke kvaliteter som skal legges inn i prosjektet. Informanten forteller videre at de gjør kategoriseringer av prosjektets beliggenhet som «highend» og «premium prosjekt». For å nå målgruppen til et prosjekt, må det legges inn kvaliteter som svarer med eksempelvis et «high end» prosjekt. Informanten påpeker at: *«Slike kvaliteter har en kostnadskonsekvens, og påvirker hva vi kan by på tomten»*. Informanten begrunner videre at det er derfor slike vurderinger gjøres, samtidig som de sammenligner de tidligere prosjektene de har. Informanten legger til at *« ... Det går veldig mye på byggbarhet, for vi er entreprenørutvikler, så det er viktig for oss at entreprenøren vår kan bygge det vi har lyst til å kjøpe og at det er rasjonelt å bygge, ikke minst»*.

Bruk av teknologiske visualiseringsverktøy

Informant 1 trekker frem at bruken av visualiseringsverktøy og 3D verktøy i markedsføringsmateriell tilrettelegger i større grad for realisering av prosjekter. Vedkommende legger til at «spillifisering» utgjør en viktig rolle i risikoreduksjonen, ettersom kjøpere ved hjelp av spillifisering kan gå rundt i prosjektene og se hvordan prosjektet ser ut i sommer- og vintertid. AR-visualisering er også et tiltak som trekkes frem av informanten.

Informant 3 forteller at VR (virtual technology) og AR (augmented reality) er teknologier som i stor grad ble brukt i salgsfasen av nyboligprosjekter. VR teknologi, ifølge informant 3 brukes ikke i like stor grad grunnet høye kostnader ved å kjøpe utstyr som f.eks VR-briller.

Videre påpeker informant 3 at AR-teknologien er mer tilgjengelig, og som “... tok litt over, hvor du da kunne bruke mobilen din og plassere ut et helt boligprosjekt på bordet her for eksempel, og begynne å gå å se rundt, samtidig som står der.”.

Informant 1 setter også fokus på kostnadsaspektet ved teknologiene. Vedkommende forteller følgende at: *“... Ja, så blir det kanskje mer [brukt] hvis kostnaden for å gjøre individuelle tilpasninger går ned. Så tror jeg at du kan få mye mer individuell markedsføring på prosjekter i tidligfase, [slik at] forbrukeren får bedre informasjon basert på teknologi”*. Følgende legger informant 1 til at: *«... VR-visninger er en av de få eksemplene på noe som virkelig er kommet ut på andre siden, og man bruker i praksis.»*

3D-visualisering teknologier blir også brukt i tidligfasen. Viktigheten av spillifisering i markedsføringsmateriell kommer også frem av informant 4, og deler synet til informant 1. Vedkommende legger til at: *«... det er jo på mange måter en drøm man selger inn, det er ikke noe som er klart i dag, men det er klart om halvannen, to, tre år, så istedenfor at da jeg skal sitte og prøve å visualisere selv, så kan jeg faktisk se hvordan det ser ut»*.

Følgelig påpeker informant 3 at dette har blitt standard praksis å benytte seg av digitale modeller, og særlig “boligvelgere” for mange leverandører i bransjen, noe som i gjengjeld vil forbedre kundenes kjøpsopplevelse og gjøre det enklere for dem å ta beslutninger. Dette synet kommer også frem av informant 1 som legger til at boligvelgerfunksjonen til Marketer: *«... definitivt vil redusere risikoen Hvis du bruker ordentlig verktøy for å visualisere og lignende, slik som M360 vil jo definitivt være viktig for å redusere risiko»*.

4.3.2 Drøfting

Beslutningsgrunnlag

Første undertema omhandler hvilke erfaringer fra tidligere prosjekter som danner grunnlaget for et nytt prosjekt. Overordnet viser funnene at informantene vektlegger tidligere erfaringer fra prosjekter og at disse erfaringene danner grunnlaget for et nytt prosjekt (Leikvam og Olsson, 2022, s.42). Imidlertid, viser funnene noen forskjeller i hva som vektlegges, og hvilke erfaringer som tas i betraktning når et nytt prosjekt skal utarbeides.

Markedsundersøkelser er viktig å gjennomføre for å vurdere riktig formål og salgspriser for et område, noe som reduserer risiko i prosjektet (Ness og Øyasæter, 2021, s. 48).

De fleste utviklere er flergangsaktører og har med seg kunnskap fra tidligere prosjekter som evaluerer og tar konsekvensen av i neste prosjekt. Denne kunnskapen har gjennom funnene vist seg å danne grunnlaget for tidlig beslutningstaking i nye prosjekter, slik som tomteanskaffelse, prissetting og kundeanalyse (Leikvam og Olsson, 2022, s.44). Når det kommer til tomteanskaffelse kommer det frem av blant annet informant 4, som nevner at utbyggere har utmerket kunnskap om det lokale markedet og kan ta beslutninger om hva som kan bygges i området. I tillegg til at utviklere kjøper data fra ulike kilder for å ta bedre avgjørelser om de skal kjøpe tomt, om det er lønnsomt å bygge og hva de skal bygge.

Men å basere beslutninger utelukkende på erfaringer fra tidligere prosjekter er kanskje ikke alltid aktuelt for målmarkedet, slik informant 1 påpeker kan bruken av tidligere pris som grunnlag for prissetting av et nytt prosjekt føre til feilberegninger, grunnet at målgruppen for større leiligheter er forskjellig fra mindre leiligheter. Sammenligningsmetoden er et viktig verktøy for å fastsette riktig pris for prosjektet. I et velfungerende marked vil det være sammenlignbare og konkurrerende prosjekter som setter prisnivået (Leikvam og Olsson, 2022, s.48). Ved å undersøke hva som er betalt for andre prosjekter i samme marked, kan man få en bedre forståelse av hva kundene er villige til å betale for lignende produkter eller tjenester. Dette vil bidra til å fastsette en pris som er konkurransedyktig og som reflekterer markedet.

Når det kommer til hvordan kundeanalyse påvirker beslutningsgrunnlaget for et nytt prosjekt, kommer det frem av informant 6, at meglere inkluderes tidlig. Meglere følger prosjektet fra tidlig fase og gir verdifulle tilbakemeldinger til utviklerne basert på deres erfaring med å jobbe direkte med kundene. Informanten understreker viktigheten av menneskelig interaksjon og lokale kompetanse og erfaring når det gjelder å gi råd om hva kundene vil ha og hvilke typer boliger som vil fungere best i ulike områder. Digitale verktøy spiller også en viktig rolle, men det å ha meglere tidlig på prosjektet gir en ekstra fordel for å dra nytte av deres innsikt (Leikvam og Olsson, 2022, s.48).

Informantenes syn er i stor grad en refleksjon av den iterative prosessen som nevnt i kapittel 2.1.2 om fasene i eiendomsutviklingsprosessen. Dermed kan den iterative prosessen innebære at utbyggere tar hensyn til erfaringene fra tidligere prosjekter og justerer beslutningsgrunnlaget basert på endringer i markedet og nye innsikter. Det kan også innebære å samle inn og analysere data fra tidligere salg og informasjon om de aktuelle kjøperne av objektene for å forbedre markedsføringen av nye prosjekter. Gjennom denne iterative prosessen kan utbyggere kontinuerlig forbedre beslutningsgrunnlaget og oppnå bedre resultater for nye prosjekter.

Individuell og målrettet markedsføring

Som nevnt i 2.2.1 tar målrettet markedsføring utgangspunkt i segmenteringsprosessen ved å bruke data og innsikt om kundene, for så å utvikle målrettet markedsføringskampanjer spesielt for disse segmentene (Ellis-Chadwick og Chaffey, 2019, s.694). Det støttes av informant 5 som forklarer at det er skreddersøm i form av prospekter, illustrasjoner og andre faktorer som varierer fra eiendom til eiendom, for å kunne tilpasse markedsføringen til riktig målgruppe.

Segmentering, målretting, differensiering og posisjonering inngår i hvordan å utføre en effektiv digital markedsføring (Chaffey, Ellis-Chadwick, 2019, s. 671). Dette kommer også frem av informant 6 som forteller at de har definert ulike kategorier av kjøpere for å kunne segmentere sin kundebase og bedre forstå deres behov og kjøpekraft.

Målrettet markedsføring gjør det mulig å kommunisere mer effektivt med kundene og øke sannsynligheten for at de vil reagere positivt på markedsføringen (Ellis-Chadwick og Chaffey, 2019, s.694). Dette synet fremmer informant 1 ved at utviklere vil oppnå bedre resultater ved å markedsføre hvert enkelt prosjekt individuelt.

Som nevnt i 2.2.2 er valg av annonseplattform vesentlig i forhold til hvordan man kan nå målgruppene på best mulig måte (Ellis-Chadwick og Cheffey, 2019, s.179). Informant 3 forteller at ved å analysere tall og statistikk fra annonser, og overvåke disse, er det enklere å identifisere

annonser som får mest oppmerksomhet og interesserer flest. Ved å analysere tall og statistikk fra disse annonsene, vil vi kunne evaluere effektiviteten av kampanjene på en enkel måte. Dette gir oss en mulighet til å lære av resultatene og dra nytte av disse innsiktene for å forbedre fremtidige kampanjer.

Customer Relationship Management (CRM) er ifølge Ellis-Chadwick og Cheffey (2019) en strategi som brukes i målrettet markedsføring for å bygge lojale kunderelasjoner og øke engasjementet med kundene. Dette oppnås ved å samle inn og analysere data om kundenes preferanser og interaksjoner på tvers av ulike digitale berøringspunkter.

I sum kan CRM gi verdifull innsikt om kundene og deres behov, som igjen kan brukes til å tilpasse markedsføringsstrategier og tilby mer skreddersydde produkter og tjenester. Dette kan bidra til å styrke kunderelasjonene, øke engasjementet og lojaliteten, og føre til økt salg og vekst.

Teknologiske visualiseringsverktøy

Funnene viser at visualiseringsverktøy i dag er en stor del av hvordan nyboligprosjekter markedsføres. Ved å gi potensielle kjøpere muligheten til å se hvordan den ferdige boligen vil se ut, kan man skape økt interessen og øke salget av boliger, som uttrykkes blant annet av informant 1.

Av funnene er det også trukket frem at VR ikke er brukt mye i salg på bolig grunnet høye kostnader, og at digitale modeller har tatt over for både VR og AR-teknologien. Dette følger av informant 3.

Markedsføring, salg og utleie av utviklingsprosjekter som ikke er ferdigstilt, kan være utfordrende for eiendomsmeglere. Det er viktig å kunne visualisere og beskrive det fremtidige bygget og området på en korrekt måte, samtidig som man unngår å villedde potensielle kjøpere og leietakere.

Det er også viktig å merke seg hvordan prosjektet omtales i markedsføringsmateriale og prospekter. Dette kan få betydning for senere mangelsvurderinger i saker hvor kjøpere og leietakere reklamerer over feil og mangler, eller vil heve inngåtte avtaler på grunn av brudd på forutsetninger eller andre forhold (Ness og Øyasæter, 2021, s. 101-102)

For å sikre finansiering og suksess for prosjekter som krever lånefinansiering fra banker, er det vanlig at det er gjort forhåndssalg på en viss prosentandel av objektene eller at en viss utleiegrad er oppnådd (Ness og Øyasæter, 2021, s.58). Funnene viser at markedsføring spiller en viktig rolle for å oppnå disse salgene, og en effektiv markedsføringsstrategi kan bidra til å skape interesse og bevissthet rundt prosjektet, tiltrekke seg potensielle kjøpere og 3D-visualiseringsverktøy som AR og VR, kan overbevise dem om å forplikte seg til å kjøpe objektet før det er ferdigstilt.

4.3.3 Oppsummering

«Hvordan bidrar markedsføring til å redusere risiko i tidligfase for boligutviklere?»

Diskusjonen dreier seg om hvordan tidligere erfaringer fra eiendomsprosjekter kan påvirke beslutningsgrunnlaget for nye prosjekter. Informantene vektlegger betydningen av erfaringer fra tidligere prosjekter når det gjelder tidlig beslutningstaking om tomteanskaffelse, prissetting og kundeanalyse. Det kan imidlertid være begrensninger når beslutninger tas utelukkende basert på erfaringer fra tidligere prosjekter. Dette fordi målgruppen for ulike prosjekter kan være forskjellige. Derfor kan sammenligningsmetoden være et nyttig verktøy for å fastsette riktig pris for prosjektet.

Meglere spiller en viktig rolle i beslutningsgrunnlaget for et nytt prosjekt, ved å gi verdifulle tilbakemeldinger til utviklerne basert på deres erfaring med kundene samt deres lokalkunnskap om markedet. En tidlig dialog med megler på prosjektet gir en ekstra fordel, at det drar nytte av deres innsikt om markedet, målgruppen, boligkjøpernes preferanser etc. Digitale verktøy har en

sentral rolle i beslutningsprosessen for nye prosjekter, i tillegg til datainnhenting fra ulike kilder for å ta bedre avgjørelser relatert til tomtekjøp samt, om det er lønnsomt å bygge og hva de skal bygge.

Iterativ prosess er en viktig del av eiendomsutviklingsprosessen, som kan innebære at utbyggere tar hensyn til erfaringene fra tidligere prosjekter samt nye innsikter, og justerer beslutningsgrunnlaget deretter. Gjennom denne iterative prosessen kan utbyggere kontinuerlig forbedre beslutningsgrunnlaget og oppnå bedre resultater for nye prosjekter.

Målrettet markedsføring er en viktig del av beslutningsgrunnlaget med utgangspunkt i en grundig kundeanalyse, for å utvikle individuell og tilpasset markedsføring for hvert enkelt prosjekt. Det innebærer å identifisere kundenes behov og preferanser, og tilpasse markedsføringsmaterialet for å effektivt kommunisere med dem.

4.4 «Hvordan klarte en nyetablert aktør å vinne tillit for deretter å innta en ledende markedsposisjon?»

4.4.1 Funn

Reisen til digitalt salg

Boligsalg før i tiden var veldig lite digitalisert, det var lite informativt, vanskelig og lite tilgjengelig, forteller informant 1. Finn.no ble riktignok etablert relativt tidlig, men var opprinnelig mer en ren markeds plass. Det var ikke så mange gode markedsføringsmuligheter og bruk av profesjonell fotograf i annonser og prospekter ble etter hvert et av de mer avanserte grep.

Informant 1 mener det har vært en stor utvikling de siste ti årene. Videre skisserer informant 4 hvordan en eventuell kjøpsprosess har sett ut før Marketer sitt digitale verktøy. Prosessen beskrives som svært manuell der boligkjøperen aktivt må jobbe med å undersøke og finne informasjon på ulike områder som Finn.no, visningssentere og via megler, som avsluttes med en

tradisjonell manuell budprosess. Informant 6 forteller at hvert boligprosjekt hos hadde sin egen hjemmeside, på sin egen plattform, der ingenting snakket sammen. Dette endret seg etter bruk av verktøyet til Marketer.

Informant 1 tror det er et veldig stort potensial i innovasjon og har bidratt til å koble flere startups med investorer som har ønsket å investere i PropTech og innovasjon. Tidligere ønsket folk å innovere fordi det var kult å være innovative og selskaper ønsket å investere for å virke innovative. Informant 4 forteller at starten på Marketer begynte med markedsføring. Selskapet begynte i bruktmarkedet med Sem og Johnsen som deres første kunde. De er fremdeles i bruktmarkedet med en egen avdeling for det feltet. Anslagsvis går 40%-50% av alle bruktboliger som selges i Norge via Marketer.

Koronapandemien har resultert i mye styr med digitalisering av prosesser og ønske om å effektivisere prosessene, forteller informant 1. Det var koronapandemien som akselererte hvordan man kan heldigitalisere en kjøpsreise og Informant 4 forteller videre at det er det Marketer i senere tid har gjort mer av. Målsettingen er å gjøre kundereisen enklere og samtidig mer digitalisert. Flere av deres kunder har enten heldigitalisert alt eller har hybride løsninger. Høsten 2022 lanserte Marketer Plattformen *M360*. Informanten forteller at før de lanserte plattformen *M360* leverte Marketer mest markedsføring- og nettsidetjenester. På spørsmål om hvordan og i hvilken grad boligutviklerne bruker verktøyet, forteller informanten at de ved markedsføringen har hatt en stor kundebase i Norge i mange år.

En som har utviklet sitt kundeforhold er informant 6 forteller, i begynnelsen benyttet de seg kun av markedsføringstjenestene, men nå har blitt en fullsortimentbruker av verktøyet. *M360* er fortsatt i utvikling, så det er ikke alt som enda er sånn som det skal bli, men informanten forteller at de er inne med «hud og hår». Derimot benytter informant 3 kun verktøyet på markedsføringsdelen og er begrenset av interne retningslinjer. De får statistikk på hvordan kampanjene går og hva som skaper mest interesse. Dersom det ikke hadde vært for de interne retningslinjene skulle informanten gjerne ha benyttet flere av løsningene og funksjonene som

«landingssidene» og legger til: «*Ja, fordi de [landingssidene] tror jeg er veldig fine i forhold til å gjenspeile den kampanjen eller annonsen du trykker på i forhold til målgruppen som kommer inn sånn at du har litt ulik kommunikasjon på de sidene.*».

For noen år siden testet informant 5 verktøyet til Marketer for utleie av ledige lokaler (næringsseiendom), men følte ikke at Marketer traff mot den riktige målgruppen. Dette var en test for dem, og for Marketer hvor de skulle prøve å gå litt mer inn i næringssegmentet. Ved utleie bruker man andre verktøy som treffer på kundene som meglere. Ved utleie av næringslokaler er det praksis i bransjen og jobben Marketer gjorde var et supplement for å teste. Videre tilfører informanten: «*... så er det andre verktøy man bruker for å treffe på kundene. Så vi kjørte en pilot på det og gjorde oss noe erfaring, men har valgt å bruke andre kanaler senere.*»

Digital handel

En kort innføring i noen av produktene til Marketer blir gitt. Informant 4 forteller om hvordan den digitale boligkjøpsreisen fungerer, der målrettet markedsføring fanger oppmerksomheten til boligkjøperne og forteller hvordan man intuitivt klikker seg gjennom prosjektsiden, til digitalt visningsrom og videre til en boligvelger. Prosjektsiden vil gi boligkjøperen alt av nødvendig informasjon og boligkjøperen kan trykke seg inn på produkt «boligvelger». Informant 3 forteller at boligvelgeren fungerer som en BIM modell bare mer detaljert, finere og med boligvelger funksjoner. Det er viktig for dem internt å ha digitale modeller å bruke.

Selskapet til informant 6 var med på å utvikle produktet «boligvelger» og var piloten på den. De var den første kunden som begynte å bruke den nye boligvelgeren og den nye hjemmesideplattformen Marketer utviklet. Informant 4 forteller at produktet «boligvelger» er et interaktivt kart med oversikt over solgte og ikke-solgte enheter i prosjektet, plantegning etc. Det Marketer har lagt opp til nå er *digitalt kjøp*, der man på lik linje som ved kjøp av bruktbolig, kan klikke på kjøp, godkjenne med bankID og gjennomføre et heldigitalt kjøp. Informant 6 legger til: «*Så når det begynner å synce med megler sine systemer, så kommer det som et bud i megler*

sitt system, også har du i teorien kjøpt leiligheten - hvis finansieringen er i orden da. Så det blir veldig, veldig enkelt å kjøpe leilighet igjennom boligvelgeren».

På spørsmål om hvordan responsen er og om folk handler bolig på denne måten forteller informant 4 at foreløpig er det ikke så mange som gjør det enda, men at det er noen. Det er mange som fortsatt trenger å snakke med en megler da bolig jo er den største investeringer de aller fleste av oss gjør. Likevel observerer de at enkelte handler bolig helt digitalt og har fått innspill av utviklerne på at dette er veien videre. Informanten eksemplifiserer med digitalt kjøp av elbil og forteller at man tror bolig kommer til å bli preget av dette fremover.

Informant 4 forteller om produktet «Digitalt showroom». Istedenfor at man skal prøve å visualisere selv kan man faktisk se hvordan det kan se ut. Man kan tilpasse boligen ved å teste ut ulike tilvalg som forskjellige badekar, veggfarger, gulv etc. På denne måten kan man faktisk se hvordan boligen kan se ut, informant 4 sier: *«For det er jo på mange måter en drøm man selger inn»*. På spørsmål om i hvilken grad visningsentre nå blir brukt svarer informanten at det fremdeles er flere visningsentre, men at de nok blir brukt noe mindre, og legger til at det nok tar ganske mye tid før kjøp av nybygg er *helt heldigitalisert*. Videre tror informanten at det fortsatt vil være behov på visningsentre, men kanskje ikke på alle prosjekter avhengig av målgruppen. Megleren fortsatt vil være delaktig, men de er ganske trygge på at mer kan digitaliseres og forenkles.

Informant 1 trekker frem et juridisk perspektiv som er viktig å bemerke seg, et risikoelement ved digitale visninger, jussen er veldig lite tilpasset nye digitale modeller. Det viser seg at digitale visninger er et fjernsalg og at angrerettloven kommer til anvendelse. Informanten merker seg: *«Det er ikke meningen at loven skal være sånn med digitale visninger, men det er jo sånn det har blitt. Det er vel et eksempel på at om man bruker disse verktøyene så må man også passe på at jussen henger på grep med det»*. Videre forteller informanten om problemer som typisk oppstår ved 3D modeller og andre visualiseringer. Den juridiske problemstillingen handler om ansvar for feil i visualisering. På spørsmål om en heldigital bruktbolig kjøp kan gjøres er

informanten skeptisk, og trekker frem at man ønsker å undersøke om informasjon fra salgsannonser faktisk stemmer og tenker det sannsynligvis er mindre spennende for dem økonomisk. Det vil være enklere å bevege seg over i det markedet med kostnader som pressesom gjør at de blir rimeligere for forbrukerne. Informanten ser et potensial i 3D visning på bruktboliger dersom det er mulig å få til en ordentlig opplevelse.

Kundenes bruk

På spørsmål om kundene til Marketer blir overrasket over hvor verdifull informasjon de kommer med svarer informant 4 at de er ganske synkronisert på målretting og markedsføring. Imidlertid blir kundene overrasket over dataen og innsikten Marketer tilbyr. Dette er ikke helt i overensstemmelse med da informant 3 begynte å bruke Marketer. De hadde de et prosjekt utenfor Oslo der de forestilte seg en lokal kundegruppe. Etter at Marketer gjennomførte en «tidlig teaser» kom det litt overraskede på dem at det var mange interessenter fra Oslo. På spørsmål om de fikk en verdi av å bruke verktøyet svarte informanten at de absolutt gjorde det.

Informant 4 forteller videre at mange kunder tenker at et hvilket som helst markedsbyrå eller en megler kan gjøre jobben. Men etter hvert har kundene lært at dataen danner grunnlaget for det videre arbeidet og neste prosjekt. Kundene får da innsikt over hva som faktisk fungerer og ikke fungerer. Systemet gjør justeringer underveis og tilpasser markedsføringen etter hva som faktisk fungerer. Nå jobber Marketer mer partnerbasert med kreative byråer som har lokalkunnskap. De kjenner sjargong, ordbruk og terminologien bedre, og får selvfølgelig innputt fra oss samtidig som de alltid har en kontaktperson å lene seg på, sier informant 4.

Informant 6 forteller at de har hatt et tett samarbeid ganske lenge. De har en kundekontakt (CRM) som følger dem opp og som er fantastisk å samarbeide med. Kontakten fungerer bra der CRM svarer raskt og tar tak i saker fort, selv CEO tar tak hvis det skulle være noe. Videre forteller informanten at Marketer er veldig lydhøre for utviklingsforslag og at mange av deres forslag blir utviklet, det er de veldig fornøyd med. Informanten ser absolutt et potensial i Marketer.

Informant 4 forteller at Marketer for et år siden kjøpte opp EVE images som leverer visualisering av 3D bilder. Fra før hadde EVE jobbet med flere av de største og dyktigste kundene i Norge. Noen kunder går direkte til verktøyet, eksempelvis EVE images, da vil man bli en kunde av Marketer, enten direkte eller indirekte. Informant 2 ser ikke på seg selv som en kunde av Marketer men benytter seg av EVE images.

Informant 7 forteller det er mange PropTech løsninger som ligner og det er vanskelig å vite hva som fungerer best. Informant 1 tror at markedet er stort nok for flere aktører som Marketer og Plyo på lik linje som det er plass til flere advokatfirmaer eller eiendomsmeglingsfirmaer. På spørsmål om finn.no kommer til å komme på banen tror informanten at de er veldig komfortable i sin posisjon og trekker frem da Facebook Marketplace i sin tid kom til Norge. Da trodde man at alle ville legge ut boligene sine gratis der, men det viste seg å ikke stemme. Informanten tar forbehold om at han ikke kjenner til dem eller hva de tenker internt, men forteller/setter perspektiv på at de kanskje ikke gjør det fordi de har så sterk markedsposisjon at å bli dobbelt så bra ikke gir dobbelt så mye penger inn, men at det koster mye i investering. Mulig finn tenker det er bedre å holde kostnadene lave og holde posisjonen.

4.4.2 Drøfting

Reisen til digitalt salg

Funnene beskriver ulike aspekter ved innovasjon og teknologisk utvikling i eiendomsbransjen. Innovasjon har et stor potensial og det har vært en økende interesse for å digitalisere og effektivisere prosesser som følge av pandemien. Marketer begynte med å levere digitale markedsføringstjenester til ulike bransjer, og driveren er teknologidrevet innovasjon (Andersen og Buckholm, 2018). Deretter så de muligheter i eiendomsbransjen og som informant 4 forteller begynte de i brukmarkedet. Etter hvert økte kundebasen med blant annet byråer samt utviklere som kunder. Marketer har i senere tid fokusert på hvordan man kan heldigitalisere en kjøpsreise, der de prøver å gjøre kundereisen enklere og samtidig mer digitalisert, dette ble

akselerert av covid-19. Funnene tyder på at dette er designdrevet innovasjon der man innoverer ut ifra behov (Andersen og Buckholm, 2018).

En bedrift kan velge å fokusere på en eller flere typer innovasjon som passer til deres behov og strategier (Keeley et al., 2013, s.). Funnene indikerer at Marketer helt tydelig har hatt en innovasjonsprosess som har forandret seg med tiden.

Det er verdt å merke seg at selskapet har hatt en tydelig strategi fra start. Marketer har siden dag én hatt inntekter, det må sies å ikke gjelde for alle nyetablerte startups. Dette kan beskrives som profitt modell innovasjon (Keeley et al., 2013). Videre må det understrekes at vi ikke har nok informasjon (dette regnes som sensitivt) til å komme med en tilstrekkelig drøftelse av denne innovasjonstypen. Profitt modell innovasjon kjennetegnes ved ... og vi vil anta at Marketer har hatt en lignende tilnærming basert på økonomien/res.

Marketer har fra start levert digitale markedsføringstjenester, det må ikke forveksles at utgangspunktet i innovasjonsprosessen begynte med en «produkt innovasjon». De har hatt inntekter fra dag en gjennom å levere produktet markedsføring, men dette identifiseres ikke satsningsområdet. I starten leverte de markedsføring til ulike bransjer og hadde ikke rettet seg inn mot en spesifikk bransje, men de hadde som nevnt inntekter.

Marketer utvidet markedsføringsproduktet samt satset på produktutvikling og produkt innovasjon. Det er interessant å se at noen av kundene deres har tatt i bruk plattformen M360 og bruker den på forskjellige måter. Mens noen er fullsortimentbrukere, bruker andre kun verktøyet på markedsføringsdelen. Funnene tyder på at produktet kan tilpasses etter individuelle krav eller spesifikasjoner (Keeley et al., 2013).

Videre ser vi at Marketer har også prøvd seg på utleie av næringseiendommer, men at det ikke traff mot den riktige målgruppen. Dette kan identifiseres som «produktytelse innovasjon» og viser at Marketer har underveis har testet ulike målgrupper og undersøkt flere områder i bredden å ekspandere til (Keeley et al., 2013). Dette viser at det kan være utfordrende å ekspandere virksomheten inn i nye segmenter.

Digital handel

Funnene viser at Marketer har utviklet brukervennlige digitale verktøy og løsninger som gjør det mulig for boligkjøpere å gjennomføre hele boligkjøpsprosessen digitalt, inkludert kjøp med godkjenning av bankID. Hvert enkelt produkt er brukervennlig. Teori (Keeley et al., 2013).

Designrevet innovasjon

Fra funnene kommer det frem at Marketer har hatt en produktytelses innovasjon (Keeley et al., 2013). Boligvelgeren er et intuitivt produkt som vil gjøre det enklere for boligkjøper å kjøpe bolig ved å visuelt se leilighetens plassering i bygget og prosjektet. Dette er gjennomgående for flere av produktene til Marketer.

Av funnene har det også blitt trukket frem at visningsentre sannsynligvis ikke vil forsvinne med det første avhengig av målgruppen. Det tar nok noe tid før kundene benytter seg av et helt heldigitalt boligkjøp. Det er likevel klart at et digitalt showroom vil gi boligkjøperen en bedre forståelse av hvordan boligen vil se ut med mulighet for å visuelt få et inntrykk av boligen. Selv om virtuelle visninger gir et godt inntrykk av boligen, kan det fortsatt være detaljer som ikke kommer fram. Som nevnt av informant 1 er det viktig at jussen stemmer.

Marketer har skapt et tilbud av komplementære produkter, en produktøkosystem innovasjon (Keeley et al., 2013). Produktene som «boligvelger», «digitalt showroom» og nevnt innledningsvis, kan brukes i kombinasjon som gir en helhetlig opplevelse eller som separate komponenter (Keeley et al., 2013).

Marketer har ervervet flere selskaper som et typisk trekk ved nettverk innovasjon (Keeley et al., 2013), og kjøpte opp EVE images for et år siden. På denne måten vil selskapene få utvidet tilgang, som er et typisk kjennetegn. Av funnene har det blitt trukket frem at man er kunde direkte eller indirekte av Marketer dersom kunden går direkte til et av selskapene som er ervervet, til tross for at en av informantene ikke så på seg selv som en kunde.

Funnene tyder på at Marketer har bidratt til en større innovativ endring der de gjennom sitt verktøy har forenklet kjøpsreisen og endret måten vil kjøper bolig på – helt digitalt. Graden av Marketer sin innovasjon er en *radikal innovasjon*. Radikal innovasjon går ut på større endringer og går på hva man bruker et produkt eller en tjeneste til (Andersen og Buckholm, 2018).

Kundenes bruk

Fra funnene kommer det frem at verktøyet til Marketer har overrasket ved å treffe en uventet/uforventet kundegruppe gjennom markedsføringen. Marketer har utviklet et overlegent produkt som treffer på unike kundegrupper, dette er kjent som en produktytelsesinnovasjon (Keeley et al., 2013).

Som nevnt i funnene jobber Marketer mer partnerbasert med kreative byråer som har lokalkunnskap for å tilpasse markedsføringen etter hva som faktisk fungerer. På denne måten får de gitt en ekspertise til kunder lokalisert ulike steder. Dette er et av kjennetegnene ved en kundetilpasning innovasjon. På denne måten vil kundene videreutvikle seg (Keeley et al., 2013). Dette er en del av kjernen i innovasjon, en delingskultur mellom Marketer og samarbeidspartnere (Keeley et al., 2013).

Det virker som om Marketer jobber kontinuerlig for å tilpasse markedsføringen etter hva som faktisk fungerer, og er lydhøre for utviklingsforslag fra kundene. Av funnene har det blitt trukket frem at Marketer har vært en god samarbeidspartner over lang tid med en CRM som følger tett opp. Dette kan identifiseres som en service innovasjon, der Marketer tilbyr kjennetegnet

fremragende service. Ved å tilby effektiv service som tar tak i saker umiddelbart og en helhetlig opplevelsesstyring ved at kunden kun trenger å forholde seg til en kontaktperson hos Marketer som gi en helhetlig styring av kundeopplevelse (Keeley et al., 2013). Videre kommer det frem at Marketer er lydhøre for nye utviklingsforslag og faktisk utvikler disse.

Av funnene har det også blitt trukket fra at det er mange proptech aktører med lignende verktøy. Som nevnt i funnene ser informantene potensialet i Marketer. Og/men det vil likevel være plass til flere tilsvarende aktører som Marketer. Etter innovasjonsteorien å dømme, ser det ikke ut til at finn.no vil bevege seg inn i dette segmentet. I korte trekk har de også en produktøkosystem innovasjon (Keeley et al., 2013), bestående av markedsplasser i ulike kategorier (torget, eiendom, kjøretøy etc.). Som nevnt i funnene har de allerede en sterk markedsposisjon.

4.4.3 Oppsummering

«Hvordan klarte en nyetablert aktør å vinne tillit for deretter å innta en ledende markedsposisjon?»

Funnene beskriver ulike aspekter ved innovasjon og teknologisk utvikling i eiendomsbransjen, og viser at innovasjon har et stort potensial i eiendomsbransjen. Marketer har hatt en innovasjonsmodell som har forandret seg over tid, hvor selskapet har valgt å fokusere på ulike typer innovasjon som passer til deres behov og strategier. Basert på funnene kan man se at Marketer har fokusert på innovasjon i alle tre kategorier; interne funksjoner, kjerneprodukt og kundeorienterte elementer. De har hatt en tydelig strategi fra start, med inntekter fra dag én gjennom å levere digitale markedsføringstjenester. Videre har Marketer utvidet sitt markedsføringsprodukt og satset på produktutvikling, en innovasjon som beskrives som et produktsystem.

Marketer har utviklet brukervennlige digitale verktøy og løsninger som gjør det mulig for boligkjøpere å gjennomføre hele boligkjøpsprosessen digitalt, inkludert kjøp med godkjenning

av bankID. Funnene viser at produktene deres er brukervennlige og tilpasset individuelle krav eller spesifikasjoner. Marketer har også prøvd seg på utleie av næringseiendommer, men det traff ikke den riktige målgruppen. Dette viser at det kan være utfordrende å utvide virksomheten inn i nye segmenter.

Marketers produkter kan identifiseres som designdrevet innovasjon, og de har hatt en produktytelses innovasjon gjennom utviklingen av blant annet boligvelgeren. Selv om informantene er positive til digitaliseringen av boligkjøpsprosessen, mener noen av dem at det er viktig å ha en balanse mellom digitale verktøy og menneskelig kontakt for å gi en bedre kundeopplevelse. Likevel viser undersøkelsene at Marketer har spilt en sentral rolle når det gjelder å introdusere innovasjon til eiendomsbransjen, samtidig som selskapet fortsetter å utvikle, samt tilpasse seg markedets endringer.

Marketer har gjennom årene utvidet produktportefølgen til å tilby et produktøkosystem. Dette vil være med på å styrke selskapet i konkurranse med andre aktører.

4.5 Hvordan kan eiendomsteknologi utnyttes på best måte og hvilket potensial finnes?

4.5.1 Funn

Utvikling i teknologi

Eiendomsbransjen har ikke kommet så lang på digitalisering forteller informant 7, og sier: «Så når jeg skal begynne å jobbe med digitaliseringsstrategi for dette selskapet, da kommer jeg til å se litt til andre bransjer. Fordi jeg ser jo de har kommet lenger både på luftfart og mange andre steder hvor de er lenger innenfor digitaliseringen enn i eiendomsbransjen, de har jo alltid ligget litt etter». På spørsmål om hvorfor det er slik tror informanten at det kommer av at bransjen alltid har gått veldig bra og man har kanskje ikke trengt å ha det presset. Informant 1 forteller at mye av arbeidet som gjøres manuelt kunne vært automatisert og tilføyer: «Og så er grunnen til at mange ikke automatiserer ting fordi det er lettere å bare gjøre sånn som man alltid har gjort

og ikke endre. På lang sikt, så ville det vært mye lettere å digitalisere veldig mange prosesser. Men, det er mye lettere psykologisk da og bare gå på jobben og kopiere det du hadde og fortsette.»

Informant 7 forteller at det har kommet mange PropTech selskaper med litt like løsninger og sier: «Ja, det kommer så mye, og det er jo litt av det vi sliter med at det er så mange som konkurrerer og mange har litt like løsninger, og så skal du prøve å definere hva som er bra og ikke.»

Informant 4 forteller at Marketer jobber med å heldigitalisere kundereisen og har laget flere produkter bland annet et digitalt showroom som kan erstatte visningssentere. Informanten forteller at det sannsynligvis tar noe tid før kjøpsreisen er helt heldigitalisert, men at det sannsynligvis ikke vil være behov for visningssentere på alle prosjekter. Megleren vil fremdeles være delaktig, men de er trygge på at mer kan forenkles og digitaliseres.

Informant 4 forteller at tilvalg er noe de har begynt med i det siste. Da de gjorde tilvalg tidligere satt de med Excel skjemaer og lignende, mens de nå har en egen plattform «Journey», hvor boligkjøperen får tilgang til en portal. Der kan boligkjøperen se informasjon om boligen med kjøpspris, bilder og andre relevante data. Boligutvikler kan laste opp video-streams fra byggeplassen og komme med nyhetsoppdateringer. Videre kan boligkjøperen gjøre tilvalg, som i det «digitale showromet» og tilpasse boligen. Ved overtakelse vil det være like enkelt å registrere eventuelle reklamasjoner, der boligkjøper tar bilde og markerer på plantegningen. Dette vil utbygger få varsel om og da identifisere eksempelvis «Ola Normann i leilighet C302, har lastet opp en reklamasjonssak». Informant 4 sier at tanken bak hele plattformen er at det skal være enkelt, smidig og gi en god kjøpsopplevelse. Informant 6 benytter seg ikke av Journey, men bruker en annen leverandør i tilvalgsfasen. Informanten utelukker ikke at det kan bli aktuelt i fremtiden.

Informant 4 forteller at noen typer teknologi, som å kunne gå virtuelt rundt i en bolig, har de valgt å ikke gjøre. AR og VR krever mye nettkapasitet og informanten føler ikke det har innfridd forventningene og tenker det kan ha noe med kostnader samt at teknologien ikke er moden nok. Informant 3 forteller at man har fått inn mange digitale modeller rett inn i webleseren, derfor er ikke VR og AR av så stor interesse i tillegg trenger man utstyr.

Datagrunnlag og teknologi

Plattform M360 ble lansert høsten 2022. Det eneste negative informant 3 trekker frem er at plattformen kan henge seg opp av og til samt bugs og feilmeldinger, men ingenting annet negativt. Informant 6 mener at det kan diskuteres hvor god tech-biten faktisk er. Informanten forteller at de per i dag ikke har god nok kontroll på ting i M360 plattformen. Det jobbes med en synkronisering mellom M360 plattformen og fagsystemene til alle meglerne de bruker. Informanten sier: «Men når M360 funker, og vi har kontroll på tallene der er riktig, at alt stemmer, så tror jeg M360 blir et fantastisk verktøy.»

Informant 6 forteller at Marketer sitter med veldig mye data, men ikke all data og legger til: « ... de sitter ikke med data til kunder som ikke bruker Marketer ... ». På spørsmål om deling av data mellom to utviklere svarer informanten kan de ikke kan dele data på tvers grunnet GDPR-hensyn og at det må være rettslig grunnlag for å ha lov.

På spørsmål om hvordan utviklere eier sin egen data og hvor lenge Marketer sitter med den svarer informant 4 at det er noen tidsbegrensninger og forteller: «Tanken på det er jo egentlig bare at utvikler selv skal kunne sitte i plattformen og analysere og gjenbruke dataene fremfor at det ender opp et stort sort hull ...». Informanten gir et eksempel med to konkurrerende boligutviklere. Hvor man har sett at eiendomsmeglere tar med seg interessenter fra en boligutviklers prosjekt til en annen boligutviklers prosjekt. Dette fører til at en boligutvikler utnytter den andre boligutviklerens annonsekroner og annonsebudsjet. Informant 4 presiserer at slik gjør ikke de det. De fasiliteter for at konkurrerende kunder får hvert sitt miljø og at aktuelle interessenter «tilhører» hver enkelt boligutvikler.

Informant 7 forteller at man kan bruke AI til å finne muligheter som vi mennesker ikke ser og legger til: «Det fungerer veldig bra og det fungerer jo skremmende bra ofte, de har kommet lenger enn noen gang og i 2023 har det virkelig kommet til å bli stort.». Informanten trekker frem at et problem relatert til datainnsamling er at mange bransjer har samlet inn mye data uten formål. Det er veldig få som vet hvordan de faktisk skal bruke den og legger til: «Så veldig mange sitter med mye data de ikke bruker, så det er ikke vits å samle så mye data hvis du ikke har noe konkret mål om å bruke det til noe». Noen vil gjerne ha data på alt, men det har ikke noe for seg.

På spørsmål om hva slags Big data de samler på og hvordan de bruker den videre svarer Informant 4 at de henter inn markedsdata fra markedsføringen, data fra boligselgerne og følger med på adferden til en interessent på nettsiden i boligvelgeren. Dataen til Plot.ai hentes fra matrikkelen, Norges Bank, kartverket, SSB m.fl., de sitter med veldig mye forskjellig type data. Videre forteller informantene at de bruker og analyserer all dataen de henter inn. De har en AI modell som konstant lærer og forstår hva som fungerer mot de forskjellige målgruppene.

Plattformen Plot.ai er et annet relativt nytt produkt som informant 4 forteller om. Et produkt hvor man kan enten søke opp postnummer, et område eller tegne opp et område i kart som vil gi oversikt over alle boligprosjektene i området og med tilhørende status (under regulering, under bygging, i salg, ferdig solgt etc.). Videre vil man få oversikt over et boligprosjektene med tilhørende boligmix, gjennomsnittlig salgspris og se flyttemønsteret. Hverken informant 3 og 6 er brukere, men forteller de nylig har fått en demo tilsendt om Plot.ai. Informant 6 sier: « ... *hvis jeg kan få et verktøy, hvor jeg bare kan bare sette inn adresse og få: disse leilighetene skal du bygge, dette er kjøpegruppen, dette skal de koste. Det er klart, det forenkler hverdagen min veldig ...* ». Informant 6 forteller om en feilmargin ved Plot.ai, dataen som hentes inn har lag og sier: «Fordi at når du kjøper en bolig, så betaler jeg litt penger i dag og når den er ferdig, så betaler jeg resten, og så blir den tinglyst på meg i grunnboken.». Og tilføyer: «Og den grunnboksinformasjonen, den har ikke noe informasjon om at jeg kjøpte den for 2 år siden. Det

vet jo ikke den noen ting om.». Dersom Plot.ai synkroniseres med alle meglers systemer og henter ut informasjon fra alle meglers systemer vil dataen bli viktig og verdifull.

Samarbeid om teknologi og fremtiden

Flere av informantene ser en verdi i å bruke digitale verktøy. Informant 7 forteller om en norsk REDI-initiativ og legger til: «... så ser vi at de gangene vi snakker sammen så har vi veldig ulike erfaringer, og vi har testet forskjellige ting. Noen har kjørt flere piloter enn andre, og det tar veldig mye tid og ressurser, og det koster mye å kjøre piloter.». Et samarbeid hvor man snakker og tester sammen samt finner de de beste løsningene vil man må en større forståelse for hva man egentlig ønsker. Informanten sier: «Så jeg ser at de techselskapene de bruker oss mye mer i eiendomsbransjen nå litt som rådgivere og sparringspartnere.»

Informant 5 ser et veldig stor potensiale ved bruk av teknologiske verktøy i bransjen og legger til: « ... så det er absolutt mye verktøy som vi ser i større og større grad blir tatt i bruk da, for å hente fram data.». Informanten tror at samarbeid om teknologi på tvers av bransjen absolutt kan være med på å øke digitaliseringen og er veldig positiv til samarbeid. Informanten opplever at andre i bransjen har den samme holdningen. Informant 2 svarer at de har vært ganske opptatt av å dele når de utvikler noe nytt. De deler i stor grad både kompetanse på bærekraft og medvirkning. De jobber mye med startups og gründere som de ønsker å investere i som kan være med på å løfte bransjen. Informant 3 legger til: «*Og til syvende og sist så er det vel bare boligkjøperne til slutt, som kanskje får godene ut av det ...*».

På spørsmål om i hvilken grad det fremdeles er behov for det menneskelige perspektivet svarer informant 7 at det i høy grad er behov for mennesker uansett og at man ønsker å snakke med menneskene bak og legger til: «Vi er veldig opptatt av kundene våre, og det viktigste er at det fungerer sammen, at man har det mennesker der, men samtidig kan benytte teknologien til å effektivisere. Det er jo det jeg ønsker i hovedsak, jeg vil absolutt ikke miste menneskene, for det er de som gjør at kundene er fornøyd.». Informant 5 trekker frem at det menneskelige aspektet

PropTech ikke dekker er arbeidet man gjør i forhandlingsfasen, og sier: «... så da vil det jo være en dialog også og den menneskelige kontakten.»

På spørsmål om i hvilken grad det fortsatt vil være behov for det menneskelige perspektivet understreker informant 1 at man ikke vil at en robot skal selge leiligheten din uten noen form for menneskelig involvering. Og sier det blir vanskelig « ... *når det skal være den viktigste investeringen i livet ditt ...*». Videre viser informant 1 til Propr og andre aktører som har satset hardt og fjernet det menneskelige aspektet med megler. Informant 6 presiserer at man ikke må glemme at det sitter mennesker bak skjermen og trykke kjøp. Muligheten til å kontakte megler må ikke fjernes og legger til: «Jeg vil jo også høre på den meglere hva han har å si om prosjektet, ikke bare lese gjennom en prosatekst som er skrevet av et reklamebyrå på en hjemmeside.». Informant 1 tror det menneskelige aspektet blir veldig viktig for salgsbiten noe som støttes opp av informant 7 som mener en menneskelig relasjon er viktig og det er det som gjør kundene fornøyd.

Informant 1 tror det kommer til å skje mye innen PropTech de neste årene og legger til: « ... du ser jo at, hva er det, 20% av verdens venture capital er puttet inn i ny teknologi og eiendom.». Informanten forteller videre at det er mye penger som brukes for å utvikle PropTech nå og tror det kommer til å komme mange nye produkter. Informanten tror eiendomsutvikling kommer til å bli preget av mer KI samt visualiseringsverktøy som fungerer og ikke føles futuristisk.

4.5.2 Drøfting

Utvikling i teknologi

Av funnene har det blitt trukket frem at eiendomsbransjen alltid har ligget litt etter andre bransjer når det gjelder digitalisering. Dette skyldes bransjens tradisjonelle konservative karakter (Baum et al., 2020), og som det nevnes fra funnene har bransjen ikke hatt et press på seg, som skyldes at det alltid har gått bra. Dette er i endring og vi befinner oss i den fjerde industrielle revolusjon som henger tett sammen med sentrale teknologer i den tredje proptech bølgen (Baum, 2027). Digitalisering har de siste årene blitt mer integrert i bransjen (Barkley,

2023), funnene avdekket at det lønner seg å se til andre bransjer ved digitaliseringsstrategi fordi eiendomsbransjen alltid har ligget litt etter. Newsec rapporten (Barkley, 2023) trekker frem at det er en fordel å være oppmerksom på trender og justere strategien sin deretter for å tilpasse seg fremtidens utfordringer og muligheter.

Bransjen er imidlertid ikke kjent for å omfavne ending (Baum et al., 2020), fra funnene blir det trukket frem at mye av arbeidet som gjøres manuelt i bransjen kunne vært automatisert. Men at det er psykologisk enklere å gjøre som man er kjent med. Som Baum et al (2020) nevner har eiendomsbransjen vært trege med å ta i bruk nye teknologier som automatiserer manuelle prosesser.

Fra funnene kommer det frem at Marketer har jobbet med tilvalg og utviklet en egen plattform «Journey», mens de tidligere benyttet Excel skjemaer ol. Programmer som Excel er et typisk kjennetegn i proptech 1.0. Marketer sin utvikling av tilvalg viser en fremgang innen teknologi (Baum et al., 2020). Rapporten til Newsec (Barkley, 2023) trekker frem at økt digitalisering kan effektivisere prosesser og skape bedre kundeopplevelser. Hvilket stemmer godt overens med plattformen «Journey», som blant annet vil skape bedre kundeopplevelser for Marketer sine kunder, men også boligkjøperen.

Funnene avdekket at teknologier som AR og VR ikke er satset på. Denne type teknologi hører til proptech 2.0 og er gammelt nytt, vi befinner oss nå i proptech 3.0 (Baum, 2027). Teknologi er under kontinuerlig utvikling og det finnes bedre modeller som kan gå rett i nettleseren fremfor teknologi som krever ekstrautstyr.

Samtidig er det også noen fordeler og muligheter knyttet til digitaliseringen av eiendomsbransjen. Det kan forenkle og effektivisere mange av arbeidsprosessene i bransjen, og gi bedre kundeopplevelser og mer tilgjengelig informasjon for boligkjøpere. Det kan også gi selskapene mulighet til å differensiere seg fra konkurrentene, og utvikle nye og innovative tjenester og løsninger.

Journey er et av de teknologiske verktøyene i produktporteføljen til Marketer. Dette sammensatt viser at Marketer gjennom teknologi har skapt innovasjon til å løse et bransjeproblem for å hel digitalisere en kjøpsprosess (Marr, 2022).

Datagrunnlag og teknologi

Funnene tyder på at det kan oppstå data bugs på plattformen M360, oppgaven er avgrenset til ikke å gå nærmere inn på dette. Det må tilføres at data bugs er en typisk teknologi feil som oppstår hyppig i dataprogrammer. Som nevnt i funnene fungerer ikke teknologien til plattform M360 slik den er tenkt til å fungere i fremtiden. Spørsmålet blir da hvordan dette skal løses og hva skal til. Det trekkes like vel frem av funnene at når teknologien fungerer som den skal vil det bli et fantastisk verktøy. Det tyder på en lovende fremtid og digitalisering av segmentet.

Funnen tyder på at det må være rettslig grunnlag for datadeling på tvers mellom ulike aktører grunnet GDPR-hensyn. Eksempel med to konkurrerende aktører som nevnt i funnene viser hvordan Marketer ivaretar kundenes individuelle rettigheter og sikkerhet (Coll, 2023). Funnene tyder på at Marketer har et helhetlig perspektiv med egne miljøer til kundene. Kundene eier sin egen data og som nevnt i funnene er tanken bak dette at dataen kan gjenbrukes og man vil unngå at den kommer til spille.

Av funnene kommer det frem at kvaliteten på dataen ikke er god nok. Det trekkes og frem at Marketer ikke sitter på data fra aktører som ikke er kunder. De vil ha tilgang til offentlig data fra Kartverket, SSB, Skatteetaten, Norges bank m.fl. og dermed ha et godt datagrunnlag å benytte i teknologien. Samtidig får kundene en bedre tjeneste ved at Marketer sin AI-modell får et større datagrunnlag å analysere. Dette er flere av teknologitypene som kjennetegnes ved dagens bølge, proptech 3.0. Funnene avdekker at det benyttes en AI-modell til å analysere data og forstå hva som fungerer best for forskjellige målgrupper. Dette er verktøy som trekkes frem som bidra til å forbedre automatiseringen i eiendomsbransjen (Baum, 2020).

Som avdekket i funnene kan AI benyttes til å se muligheter vi ikke ser. Ved å samle inn Big data (Forbes) kan dette brukes til ML og videre til en AI, som kan oppføre seg intelligent (Lizam, 2019). Og som presisert i funnene, vil ikke innsamlet data uten mål være hensiktsmessig.

Et av de siste produkttilskuddene i porteføljen er Plot.ai. Fra funnene blir det trukket frem at dette har potensiale til å forenkle hverdagen til kunden veldig. Videre kommer det frem at grunnboksinformasjonen ikke er helt presis og har avvik, men dersom plattformen Plot.ai synkroniseres med andre systemer vil dataen blir viktig og verdifull.

Samarbeid om teknologi og fremtiden

Flere av informantene ser en verdi i å bruke digitale verktøy og tror at samarbeid om teknologi på tvers av bransjen kan være med på å øke digitaliseringen. Av funnene har det også blitt trukket frem at man innad i bransjen sitter med ulike erfaringer og gjennomført forskjellige tester. Det koster mye å kjøre piloter og det tar mye tid samt ressurser. Et norsk REDI-initiativ vil kunne være med på å øke digitalisering i hele bransjen (Saltnes, 2023 a). Dette støttes opp av aktørene og var et av temaene under arrangementet PropTech til frokost, der ble det nevnt at en samlet bransje vil føre til forbedringer til samtlige. Det trekkes frem at det forutsetter at alle må bidra og være åpne for å dele (Saltnes, 2023 b). Fra funnene kommer det videre frem at teknologiselskapene bruker andre utviklingsaktørene som rådgivere og sparringspartnere. Dette tyder på at det allerede er samarbeid og partnerskap mellom ulike aktører, hvilket vil være et godt utgangspunkt for et norsk REDI-initiativ, som vil føre til økt innovasjon og utvikling i bransjen (Barclay, 2023).

Videre kommer det frem fra funnene at flere forskjellige verktøy blir tatt i bruk for å hente frem data. Dette kan trekkes tilbake til PropTech 1.0 der mye eiendomsinformasjon ble digitalisert og programmer for å lagre og dele data ble utviklet. Dette har lagt grunnlaget for de fremtidige PropTech bølgene (Lizam, 2019, s. 45). Data kunne imidlertid på den tiden ikke hentes ut på samme måte som i dag. Det var først i PropTech 2.0 man begynte å bruke verktøyene for å løse bransjeproblemene (Lizam, 2019, s.46).

Baum et al. fremhever at dataen må digitaliseres og utnyttes for at industrien skal bli bedre (Baum et al., 2020). Viktige utfordringer knyttet til implementering av teknologi er å ha et helhetlig perspektiv på personvern og menneskerettigheter, som bidrar til sikkerhet i den digitale tidsalderen (Coll, 2023).

Fra funnene kommer det frem at det fortsatt vil være behov for det menneskelige perspektivet. Det trekkes frem at det er menneskene som gjør kundene fornøyd og samtidig kan benytte teknologien til å effektivisere. Dette samsvarer med Newsec rapporten som også poengterer at dette totalt sett vil skape bedre kundeopplevelser (Barkley, 2023). Videre kommer det frem at teknologi ikke kan erstatte menneskelig interaksjon, og et aspekt som ikke kan heldigitaliseres er arbeidet i en forhandlingsfase.

Selv om informantene er positive til digitaliseringen av boligkjøpsprosessen, mener flere av informantene at det fortsatt vil være behov for det menneskelige aspektet. Dette er spesielt viktig ved salgsbiten og muligheten til å kontakte en megler for råd og veiledning. Flere av informantene forteller at boligkjøp er en av de største investeringene og ved en beslutning av denne typen er det betryggende med menneskelig kontakt.

Av funnene blir det trukket frem at det kommer til å skje mye innen PropTech de neste årene og at det brukes mye penger for å utvikle Proptech. Funnene tyder på at eiendomsutvikling kommer til å bli preget av mer kunstig intelligens og visualiseringsverktøy. Dette samsvarer med Proptech 3.0 der kunstig intelligens blir regnet for å være en av teknologiene som preger denne bølgen (Liza, 2019, s.45-46).

4.5.3 Oppsummering

«Hvordan kan eiendomsteknologi utnyttes på best måte og hvilket potensial finnes?»

Eiendomsbransjen har vært tregere enn andre bransjer når det gjelder å digitalisere sine prosesser. Teknologiutvikling innen eiendomsbransjen har historisk sett vært langsom, dette skyldes bransjens konservative karakter, samt mangel på press på grunn av gode resultater i tidligere.

Imidlertid viser funnene en økende grad av digital integrering i bransjen de siste årene. Det er viktig for eiendomsaktører å være oppmerksomme på trender og justere sine strategier deretter, for å tilpasse seg fremtidens utfordringer og muligheter. Mye av arbeidet som gjøres manuelt i bransjen kan bli automatisert. Deling av teknologi på tvers av bransjen vil øke digitaliseringen av bransjen, og forbedre praksisen. Det er også klart at økt digitalisering kan effektivisere prosesser, skape bedre kundeopplevelser og tilgjengeliggjøre informasjon for boligkjøpere. Det er imidlertid også noen utfordringer knyttet til bruk av data, nye teknologier og rettslige spørsmål oppstår som følge av dette. Det er viktig at aktørene i bransjen adresserer disse problemene og finner løsninger for å kunne dra nytte av digitaliseringens fordeler. Alt i alt peker funnene mot en lovende fremtid og digitalisering av eiendomsbransjen, og det er viktig at aktørene i bransjen holder seg oppdatert og tilpasser seg teknologisk utvikling for å kunne møte kundenes forventninger og behov.

4.6 Hvordan verktøyet er tenkt til å brukes, hvordan verktøyet faktisk brukes

Dokumentanalysen gir innsikt i både hvordan verktøyet er tenkt til å brukes og hvordan det faktisk brukes. Imidlertid var det utfordrende å få klarhet i hvordan verktøyet faktisk ble brukt, da informantene bruker det i varierende grad og ulike måter. Plot.ai, som er et av verktøyene til Marketer er relativt nytt og befinner seg fortsatt i startfasen. Ettersom informantene kun hadde fått tilsendt en demo versjon av denne løsningen, var det derfor vanskelig å få informasjon om hvordan plot.ai faktisk brukes i praksis. Dokumentanalysen viser imidlertid at dersom verktøyet fungerer slik det er tenkt, vil det fungere som en stor ressurs for eiendomsutviklere i tidligfase eiendomsutvikling.

5.0 Konklusjon

Data er makt

Et krevende område for videre utvikling er deling av data, løsninger og erfaringer. Dette er krevende fordi mantraet «Kunnskap er makt» er en barriere mange av aktørene må bryte. Aktørene er positive til et bransjesamarbeid og ser flere fordeler datadeling. Tilgang på data er utvilsomt helt sentralt fordi dagens teknologi innen PropTech er avhengige av solide data for å kunne gi optimal verdi for aktørene. Hvis vi anser data som makt, kan denne tanken føre til at utviklingen hemmes. Frykten hindrer deling som fører til at vi begynner å innovere saktere fordi vi holder igjen data. Bransjeaktørene må derfor finne en balanse på samarbeid og konkurranse, slik at boligbestanden blir sterkere.

Utfordringen blir å utvikle en samarbeidsløsning hvor eiere av data får noe igjen for å dele sine data. Aktørene må på grunnlag av dette vurdere hvor de skal dele og hvor de skal holde igjen, for å opprettholde sitt konkurransefortrinn. Deling etableres som en «bytteordning» hvor aktører gir og får data med omtrentlig lik verdi for partene. For at deling skal fungere best mulig er det i tillegg nødvendig at det utvikles sammenfallende standarder.

Digital modenhet i boligsegmentet

Som tidligere fastslått har dagens PropTech i størst grad fokus i boligsegmentet særlig på boligutvikling og nyboligmarkedet. PropTech i boligsegmentet er etter all sannsynlighet kun i en startfase. Det må forventes at teknologien vil utvikles i sterkere grad innen flere segmenter av tidligfase eiendomsutvikling. I salgs-/markedsføringsfasen (senfase), hvor PropTech har kommet lengst, synes det også rimelig å forvente at det vil finne sted en videre utvikling. Dette kan finne sted både ved forbedringer av eksisterende løsninger, større konkurranse gjennom flere aktører, nye produkter, stadig forbedret teknologiske løsninger, samt større fokus på teknologi og løsninger for bruktboliger.

Bidrag fra praksis til teori

Marketer tok i bruk grunnprinsippene i markedsføringen som utgangspunkt for utforming av selskapet. Kundenes krav som et resultat av økende digitalisering, bidro til at Marketer utviklet nye produkter og utvidet produktporteføljen til et produktøkosystem. Markedsføringsbidraget er ikke nytt, men de utnyttet eksisterende markedsføringsstrategier og gjorde det mer brukervennlig samt tilpasningsdyktig – dette er innovasjonen.

Marketer får utnyttet sin stordata (Big data) gjennom Plot.ai, noe som vil lede til bedre nabolagsutvikling. Plot.ai gir utviklerne områdeinnsikt der analysegrunnlaget benyttes gjennom målrettet markedsføring til å kartlegge interessentene. Totalt sett former dette datagrunnlaget for å utvikle et skreddersydd konsept til boligkjøperen.

Transparens i boligtransaksjoner

Innen boligsegmentet har PropTech bidratt til langt bedre data vedrørende boligkjøpere, prisnivå, salgstider og type boliger i ulike områder for å nevne noe. Informasjonen og beslutningsgrunnlaget til kjøpere av prosjekterte boliger gir store muligheter til å se boligen i visualisertversjon, med muligheter til å teste ut ulike tilvalg før kjøp, samt kontrollere og melde inn eventuelle reklamasjoner etter overlevering. Forenklinger av prosessen for meglere og kjøpere, forbedret datagrunnlag for långivere og myndigheter.

Det er videre illustrerende å se på boligannonser og prospekter fra noen år tilbake sammenlignet med dagens salgsdokumentasjon, hvor informasjonsgrunnlaget er vesentlig utvidet. Forenklinger som digital overtakelsesprotokoll gjør overtakelsen enklere for både megler, kjøper og selger. Spørsmålet er, vil eiendomsmeglerjobben bli helautomatisert i fremtiden? Eiendomsmegleren sin oppgave kommer etter all sannsynlighet til å reduseres, der deres hovedanliggende blir å opprettholde kundekontakten. Rollen til eiendomsmegleren vil fungere som et bindeledd mellom teknologi og mennesker.

Hvilke aktører tjener på digitaliseringen: Boligselger, -kjøper eller -utvikler?

Det er vanskelig å kvantifisere faktiske eller potensielle kostnadsbesparelser. Det vil umiddelbart melde seg et spørsmål om hvilket utgangspunkt man skal beregne ut ifra, og/eller om vi taler om dagens situasjon eller potensialet på lengre sikt. Det kan uansett være interessant å vurdere hvilke av aktørene i eiendomsmarkedet som vil ta del i mulige kostnadsbesparelser. I utgangspunktet oppfatter vi at boligkjøperne er den gruppen som ikke kan forvente å få særlig mye av eventuelle kostnadsbesparelser. Denne hypotesen baserer vi på at boligprisene bestemmes ut ifra tilbud og etterspørsel, hvor utviklere eller selgere ønsker å få høyest mulig pris. I tillegg utgjør byggekostnader og tomtekostnader den absolutte hoveddelen av et nybygg, hvor PropTech-gevinstene foreløpig er minimale (gevinsten er tech benyttet til bedre alternativer) Besparelsene vil derfor, etter vårt syn, beholdes av utviklere, selgere og meglere.

Skalerbarhet – Nasjonalt/internasjonalt nedslagsfelt

Man kan hevde at det gamle «ordtaket» i eiendomsbransjen: «Beliggenhet, Beliggenhet, Beliggenhet» nå kan erstattes med «Teknologi, Teknologi, Teknologi». Marketer sin ende-til-ende-løsning (M360) er skalerbar ved nybygg, hvilket betyr at løsningen også vil være skalerbart i andre land. Marketers største utfordring ved å skaffe seg en markedsledende posisjon ligger først og fremst i Norge. Men når løsningen først får fotfeste, er det lettere å ekspandere denne løsningen utover landegrensene. Dette grunnet strenge dokumentasjonskrav og juridiske tvister knyttet til boligutvikling enn resten av verden. Beliggenhet vil dermed ikke være det sentrale begrepet, men teknologi.

Antallet PropTechaktører internasjonalt er betydelig, og det er stadig nye aktører som bekjentgjør satsinger innen ulike segmenter. Marketer vil selvsagt møte økende konkurranse fra både utenlandske aktører som satser i Norge samt nye norske aktører, men selskapet er etter vårt syn posisjonert til å styrke sin posisjon fremover.

Marketer er den ledende uavhengige aktøren innen sine segmenter i Norge i dag. Selskapet synes å ha utnyttet en form for «first mover advantage», og har generert inntekter over flere år. Driftsinntektene passerte 100 millioner kroner allerede i 2020, og selskapet har således demonstrert salgskapasitet. Selskapets produkter, kompetanse, fokus, kundebase og internasjonale virksomhet gir sterke signaler om at selskapet vil fortsette å ha en ledende posisjon i det norske markedet fremover.

Samfunnsverdien blir at boligkjøpere får bedre boliger, men det er uvisst i hvilken grad det gagnar dem økonomisk. Sett på de økonomiske besparelsene en eiendomsutvikler har ved å benytte seg av et effektivt PropTech verktøy.

Senfase boligsalg: Big data til tidligfase nabolagsutvikling

“På hvilken måte påvirker Marketers senfase-innsikt tidligfasen av et utviklingsobjekt?”

Marketers senfaseinnsikt informerer tidligfase boligutvikling ved bruk av Big data. Big data er store datasett som inneholder målingsparametere basert på målrettet markedsføring. Teknologien sporer interessentenes digitale atferd. Marketer representerer summen av markedets digitale interessenter. Marketer vil derfor tilføre en vesentlig verdi gjennom sin Big data, til tidligfase boligutvikling. Den menneskelige kontakten er for de fleste helt sentral og benyttes som en type forsikring. Selv om det menneskelige perspektivet fortsatt vil være sentralt, kan det digitale perspektiver får større verdi etter hvert som bolighandel blir *hel digitalisert*. Marketer får gjennom Big data i senfase et digitalt eiendomsmeglerperspektiv. Det vil dermed være sentralt å inkludere Marketer på lik linje som en eiendomsmegler til tidligfase boligutvikling som vil føre til bedre nabolagsutvikling.

5.1 Videre forskning

Som nevnt i metodekapittelet valgte vi å gjennomføre en enkelt-case studie av Marketer med én kontrollgruppe. Dette på grunnlag av at informantene vi intervjuet brukte verktøyet i såpass varierende grad, og det var derfor vanskelig å gjøre en sammenlignbar casestudie. Til videre forskning vil det derfor være interessant å sammenligne flere caser i form av case områder, for å avdekke bruken av programvarene, og på denne måten kontrollere funnene i større grad.

Et annet moment til videre forskning hadde det vært interessant å fokusere på utviklingsprosjekter hvor verktøyet har blitt brukt, i stedet for hvordan ulike aktører bruker det. Gjennom oppgaven ble vi også klar over at verktøyet brukes forskjellige i næring- og boligsammenheng. Et tredje moment til videre forskning er det derfor viktig at caseområdene som sammenlignes er enten næring eller bolig, slik at funnene kontrolleres i større grad.

Som beskrevet innledningsvis har Marketer ekspandert seg i flere land. Det kan derfor være aktuelt å sammenligne bruken av verktøyet i to forskjellige land, eksempelvis aktører som bruker det i Norge versus Sverige. Og se på effektene dette medfører.

Litteraturliste

Aksje Norge. (u. å.). Om AksjeNorge. Tilgjengelig fra: <https://aksjenorge.no/om-aksjenorge/> (lest: 20.04.23).

Andersen, T. W. & Buckholm, M. K. (2018). Hva er innovasjon – og hvordan innoverer man? Tilgjengelig fra: <https://blogs.esmartssystem.com/no/hva-er-innovasjon-og-hvordan-innoverer-man> (lest 24.04.23).

Aquaapartners. (u. å., s.12). The Science of Tech Company Acquisition [PowerPoint-presentasjon]. London, Mayfair. Tilgjengelig fra: <https://www.aquaapartners.com/admin/resources/downloads/2021-09-03-techquisition-slide-deck.pdf> (lest: 05.05.2023)

Bailey, D. (2017). Why Airbnb Is Disruptive Innovation and Uber Is Not. Tilgjengelig fra: <https://www.inc.com/dave-bailey/why-airbnb-is-disruptive-innovation-and-uber-is-not.html> (lest: 24.04.23).

Barkley. (2023). Newsec Property Outlook, tomorrow never dies. Tilgjengelig fra: <https://www.newsec.com/insights/reports/newsec-property-outlook-spring-2023/> (lest. 19.04.2023).

Baum, A. (2017) PropTech 3.0: the future of real estate. Tilgjengelig fra: <https://www.sbs.ox.ac.uk/sites/default/files/2018-07/PropTech3.0.pdf> (lest 14.04.2023)

Baum, A., Saull, A. & Braesemann, F. (2020). *Proptech 2020: the future of real estate*. Oxford: Saïd Business School. Tilgjengelig fra: <https://www.sbs.ox.ac.uk/sites/default/files/2020-02/proptech2020.pdf> (lest 18.04.2023).

Bughin, J., Manyika, J. & Woetzel, J. (2017) *Reinventing construction: a route to higher productivity*. Mckinsey & Company Tilgjengelig fra: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Operations/Our%20Insights/Reinventing%20construction%20through%20a%20productivity%20revolution/MGI-Reinventing-construction-A-route-to-higher-productivity-Fullreport.pdf> (lest 18.04.2023).

Coll, L. (2023). Menneskerettslige perspektiver i den digitale tidsalderen. Tilgjengelig fra: <https://www.personvernbloggen.no/2023/03/02/menneskerettslige-perspektiver-i-den-digitale-tidsalderen/> (lest 26.04.2023).

Chaffey, D. and Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. 7.utgave. (E-bok) Harlow, England: Pearson. Tilgjengelig fra: <https://www.adlibris.com/no/e-bok/digital-marketing-9781292241586>

Eiendomsverdi. (2019). Verdien av den norske boligmassen. Tilgjengelig fra: <https://eiendomnorge.no/aktuelt/blogg/verdien-av-den-norske-boligmassen> (lest: 20.04.23).

Eiendomnorge. (u. å.). Historien. Tilgjengelig fra: <https://eiendomnorge.no/om-oss/historie/> (lest 13.05.23)

Feth, M. & Grüneberg, H. (2019). PropTech – The Real Estate Industry in Transition. Tilgjengelig fra: https://www.ritterwald.de/downloads/publications/RW_20171129_PropTech_EN_www.pdf (lest 13.05.23)

Finn. (u. å. a). FINN.no - Mulighetens marked. Tilgjengelig fra: https://www.finn.no/finn/article/finn_about_us?template=templates/static_templat.jsp (lest 13.05.23)

Finn. (u. å. b). FINN Eiendom. Tilgjengelig fra: <https://www.finn.no/bedriftskunde/eiendom> (lest 13.05.23)

Finsås, F. (2022). Et helhetlig skattesystem. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/2dcc57a783cc4403bbdb48558514dc38/no/pdfs/nu202220220020000dddpdfs.pdf> (les 05.05.23)

Graanerud, K. M. (2022). Pengesluk økte prisen med 300 mill. Til 1,3 mrd. På fire måneder. Kapital, 24.08.2022. Tilgjengelig fra: https://www.kapital.no/reportasjer/eiendom/2022/08/24/7913527/pengesluket-marketer-okte-prisen-med-300-mill.-pa-et-halvt-ar?zephrosso_ott=fH6xu3 (lest: 22.04.23)

Granerud, K. M. (2023). Doblet inntektene, satser hardt utenlands, *Finansavisen*, 01.02.2023. Tilgjengelig fra: <https://www.finansavisen.no/naeringseiendom/2023/02/01/7981209/proptechselskapet-marketer-doblet-inntektene-satser-hardt-utenlands> (lest: 22.04.23)

Hagens, T. (u. å.). Hva er PropTech? (Property Technology / Eiendomsteknologi). Tilgjengelig fra: <https://blogg.toma.no/hva-er-PropTech> (lest 22.04.2023).

Hagmansen, J. & Tangen, E. (2022). Reagerer sterkt på forslag om boligslett: – Kan føre til sjokk og ubalanse i boligmarkedet, *E24*. Tilgjengelig fra: <https://e24.no/norsk-oekonomi/i/15vmde/reagerer-sterkt-paa-forslag-om-boligslett-kan-foere-til-sjokk-og-ubalanse-i-boligmarkedet> (lest 12.05.2023)

(Hjelpesenter finn, u. å.). Tilgjengelig fra:

<https://hjelpesenter.finn.no/hc/no/articles/200064417-API> (lest 13.05.2023)

Homies (u. å.). *Om oss*. Tilgjengelig fra: <https://tryhomies.no/om-oss> (lest 20.03.2023)

HyperTunnel. (2022). VINCI invests in HyperTunnel, a startup supported by Leonard, Leonard.

Tilgjengelig fra: <https://leonard.vinci.com/en/vinci-invests-in-hypertunnel-a-startup-supported-by-leonard/> (lest: 05.05.2023)

ISA. (u. å.). What is industry 4.0. Tilgjengelig fra: <https://blog.isa.org/what-is-industry-40> (lest: 21.04.23).

Keeley, L., Pikkell, R., Walters, H. & Quinn, B. (2013). Ten types of innovation: The discipline of building breakthroughs. Hoboken: John Wiley & Sons.

Leikvam, G. & Olsson, N. (2022) *Eiendomsutvikling*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Tilgjengelig fra:

[https://www.nb.no/items/9264dc9cdf9e38e5845ff03cd91b55be0?page=0&searchText=eiendom
utvikling](https://www.nb.no/items/9264dc9cdf9e38e5845ff03cd91b55be0?page=0&searchText=eiendom%20utvikling)

Lizam, M. (2019). *Digital Technology And The Real Estate Industry*. Sinergi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen, 9 (2). doi: 10.25139/sng.v9i2.1811. (lest 18.04.2023).

Marketer. (u. å.). Tilgjengelig fra: <https://www.marketer.tech/> (lest: 12.05.23).

Marr, B. (2020). The Top 10 Technology Trends Of The 4th Industrial Revolution, *Forbes*, 04.05.2020. Tilgjengelig fra: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2020/05/04/here-are-the-top-10-technology-trends-of-the-4th-industrial-revolution/?sh=2cd692ed1fbe> (lest 24.04.2023).

Michaelsen, G. L. (2017). Facebook tar opp kampen om kjøp og salg: Snart lanseres Marketplace i Norge og 16 andre europeiske land, *M24*. Tilgjengelig fra: <https://m24.no/facebook-facebook->

[marketplace-finn/facebook-tar-opp-kampen-om-kjop-og-salg-snart-lanseres-marketplace-i-norge-og-16-andre-europeiske-land/162695](https://www.marketplace-finn.no/nyheter/facebook-tar-opp-kampen-om-kjop-og-salg-snart-lanseres-marketplace-i-norge-og-16-andre-europeiske-land/162695) (lest 13.05.23)

Ness, S. & Øyasæter, A.S. (2021) Eiendomsutvikling: fra planlegging til ferdigstillelse. 2. utgave.

Oslo: Universitetsforlaget. Tilgjengelig fra: <https://iuridika.no/fagbok/eiendomsutvikling/2>

NBIM. (u. å.). Oljefondets markedsverdi. Tilgjengelig fra: <https://www.nbim.no/no/> (lest: 20.04.23).

Plyo. (u. å.). *Om Plyo*. Tilgjengelig fra: <https://plyo.io/no/om-plyo> (lest 10.03.2023)

Propr (u. å.). *Om Propr*. Tilgjengelig fra: <https://propr.no/om-propr> (lest 20.03.2023)

Regjeringen. (2020). Nasjonal strategi for kunstig intelligens. Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Tilgjengelig fra:

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nasjonal-strategi-for-kunstig-intelligens/id2685594/?ch=3> (lest 28.03.2023).

Regjeringen. (u. å.). Boligmarkedet og lavinntektsgrupper. Tilgjengelig fra:

<https://www.regjeringen.no/contentassets/c2d6de6c12d5484495d4ddeb7d103ad5/vedlegg-2-boligmarkedet-og-lavinntektsgrupper.pdf> (lest: 20.04.23).

Røsnes, A. E. (2014). Planlegging av prosjekter. I: Røsnes, A. E. & Kristoffersen, Ø. R. (red.) Eiendomsutvikling i tidligfase, s. 254-292. Oslo: Senter for eiendomsfag.

Saltnes. D.-J. (2023 a). Svensker viste vei for norsk proptech, *EstateNyheter*. Tilgjengelig fra: <https://www.estatenyheter.no/svensker-viste-vei-for-norsk-PropTech/368107> (lest 30.04.2023).

Saltnes. D.-J. (2023 b). Live dekning av PropTech til frokost, *EstateNyheter*. Tilgjengelig fra: <https://www.estatenyheter.no/live-dekning-av-proptech-til-frokost/370768> (lest 30.04.2023).

SNL. (2022). Den fjerde industrielle revolusjon. Tilgjengelig fra:

https://snl.no/den_fjerde_industrielle_revolusjon (lest: 21.04.23).

SSB. (2022). Fakta om bolig. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/bygg-bolig-og-eiendom/faktaside/bolig> (lest: 20.04.23).

SSB. (2023). Boliger. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/bygg-bolig-og-eiendom/bolig-og-boforhold/statistikk/boliger> (lest: 20.04.23).

TOMA (u.å.). PropTech for nybegynnere: TOMA FACILITY SERVICES AS. Tilgjengelig fra:

<https://info.toma.no/guide-PropTech-for-nybegynnere> (lest 25.01.2023).

Taveres-Cachat, E. & Labonnote, N. (2021). Big data and data sharing in the AEC: Stakeholder priorities, opportunities, and perceived barriers. Tilgjengelig fra:

<https://constructioncity.ams3.digitaloceanspaces.com/uploads/Big-data-and-data-sharing-in-the-AEC.pdf> (lest 14.05.23)

Yin, R. K. (2009). Case study research: Design and methods. 4.utg. Sage publications.

Vedlegg

Vedlegg 1: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring til informanter

Vedlegg 2: Intervjuguide 1

Vedlegg 3: Intervjuguide 2

Vedlegg 4: Intervjuguide 3

Vedlegg 5: Intervjuguide 4

Vil du delta i forskningsprosjektet

” På hvilken måte kan et senfaseverktøy påvirke tidligfase eiendomsutvikling?»

- En kvalitativ studie av Marketer Real Estate Technologies AS

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke bruken av Marketer i tidligfase. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med masteroppgaven er å identifisere hvilket påvirkningspotensial Marketers senfaseverktøy har på tidlig fase eiendomsutvikling ved bruk av kunstig intelligens. Med hovedfokus på tidligfase skal vi trekke paralleller fra hvordan verktøyet brukes i senfase (salgs- og markedsføringsfase) til prosjekteringsfasen av et utviklingsprosjekt. Den overordnede problemstillingen er på bakgrunn av dette formulert følgende;

På hvilken måte påvirker Marketers senfase-innsikt prosjekteringsfasen i et utviklingsobjekt ved bruk av kunstig intelligens?

Problemstillingen skal undersøkes ved hjelp av følgende underordnede forskningsspørsmål;

- *Hvordan kan Marketer brukes for å bygge rett bolig til rett kjøper?*
- *Hvordan blir verktøyet brukt forskjellig av Marketers kunder?*
- *Hvordan kan informasjonen som Marketer samler inn, systematiseres for å treffe rett kundegruppe til rett bolig?*
- *Hva kan tidligere erfaringer fra salg og annen data fortelle om hva man skal bygge, hvor man skal bygge og til hvilken pris?*

Utvalget av respondenter vil bestå av eiendomsutviklingsaktører og selvstendige aktører med relevant tilknytning til forskningsspørsmålet. På denne måten blir problemstillingen belyst fra ulike perspektiver og innfallsvinkler.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Ansvarlig for forskningsprosjektet er Norges Miljø- og biovitenskapelige Universitet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Relevante parter får forespørsel om å delta. De relevante partene har tilknytning til Marketer gjennom kundeforhold eller annen tilknytning til Marketer, eller forståelse for PropTech.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det å gjennomføre et intervju på omtrent 30 til 60 minutter. Intervjuet inneholder innledende spørsmål, generelle spørsmål, spørsmål knyttet til erfaringer og oppfatninger ved bruk av verktøyet til Marketer. Sentrale temaer som skal gjennomgås vil være markedsføring, salgsprosessen, risiko, eiendomsutviklingsprosessen og arbeidsprosesser.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Sølve Bærug, hovedveileder og Tin Phan, biveileder ved NMBU vil ha tilgang til opplysningene gitt under intervju.
- *Tiltak for å sikre at ingen uvedkommende får tilgang til personopplysningene, f.eks. «Navnet og kontaktopplysningene dine vil vi erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data».*

Masteroppgaven vil gjøres tilgjengelig for offentligheten gjennom:

<https://nmbu.brage.unit.no/nmbu-xmlui/?locale=no>

Deltakerne vil kunne gjenkjennes i publikasjon, gjennom navn. Opplysningene som vil publiseres er opplysninger gitt under intervju. Transkripsjonene legges ved i oppgaven.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 26.juni 2023. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger anonymiseres. Anonymiserte opplysninger vil ikke slettes, men kunne gjenbrukes til videre forskning av våre veiledere. Data slettes ved prosjektslutt dersom ikke informanten har samtykket til lagring av persondata i 5 år etter prosjektslutt, for bruk i Tin Phans PhD-prosjekt.

Datamaterialet med personopplysninger skal arkiveres/lagres. Dette er grunnet at:

- *Datamaterialet med personopplysninger skal lagres for å drive med videre forskningsformål.*
- *Datamaterialet skal lagres ved behandlingsansvarlig institusjon, ved NMBU.*

- *Ansvarlige veiledere for oppgaven vil tilgang til datamaterialet.*

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Norges miljø- og biovitenskapelige universitet har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Norges miljø- og biovitenskapelige universitet ved Sølve Bærug, førsteamanuensis.
Mobil: +4767231236. E-post: solve.barug@nmbu.no.

Vårt personvernombud: Hanne Pernille Gulbrandsen. Mobil: 402 81 558. E-post: personvernombud@nmbu.no

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Eventuelt student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [*sett inn tittel*], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i personlig intervju
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes
- at dataene kan lagres i inntil 5 år etter prosjektslutt til bruk i Tin Phans PhD-prosjekt.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Intervjuguide - Internt (Marketer)

Introduksjon:

1. [Kort introduksjon av oss]
2. [Kort introduksjon av temaet for oppgaven]
3. Hvor lenge har du jobbet i bransjen, og i denne bedriften?
4. Hvilken stillingstittel har du og hva inngår i dine arbeidsoppgaver?

Salgsprosessen:

5. Hvordan fungerte salgsprosessen før i tiden?
6. Hvilke erfaringer fra andre prosjekter la grunnlag for tidligfase ved et nytt prosjekt? (prisvurdering, kundeanalyse, tomtekjøp)
7. På hvilken måte har Marketer forenklet salgsprosessen? Og hvilken endring har dette påført deres kunder?
8. Hvordan håndterer dere bruktmarkedet?
9. Hvilke forventninger opplever du at kunden har?

Risiko:

10. På hvilke måter reduserer Marketer risiko i tidligfase for utbygger?
11. Hvilke potensielle aspekter ser du ved Marketer?
12. Hvordan kan Marketer fungere som grunnlag i tidligfase eiendomsutvikling fremfor analyser av konsulenter?

PropTech:

13. Er det noe teknologien ikke dekker?
14. Hva slags big data samler dere på? hva/hvor bruker dere denne dataen videre?
15. I fremtiden hvilken type teknologi vil det være behov for i tidligfase?

Avslutning:

16. Er det noe du ønsker å tilføye?
17. Er det noen du anbefaler oss å kontakte/snakke med?
18. Er det greit om vi tar kontakt senere for flere spørsmål?

Intervjuguide – Brukere av Marketer:

Introduksjon:

1. [Kort introduksjon av oss]
2. [Kort introduksjon av temaet for oppgaven]

Innledende spørsmål:

3. Hvor lenge har du jobbet i bransjen, og i denne bedriften?
4. Hvilken stillingstittel har du og hva inngår i dine arbeidsoppgaver?

Salgsprosessen før/nå:

5. Hvordan fungerte salgsprosessen før i tiden?
6. Hvilke erfaringer fra andre prosjekter la grunnlag for tidligfase ved et nytt prosjekt? (prisvurdering, kundeanalyse, tomtekjøp)
7. I hvor stor grad er Marketer en del av salgsfasen deres? -Hvis verktøyet ikke blir brukt i stor grad: Hvilke faktorer kan bidra til at verktøyet blir mer brukt?
8. På hvilken måte har Marketer forenklet salgsprosessen? Og hvilken endring ser du gjennom å bruke Marketer?
9. Brukes Marketer i andre faser enn salgsfasen?

Risiko:

10. På hvilke måter reduserer Marketer risiko i tidligfase for utbygger?
11. Hvilke potensielle aspekter ser du ved Marketer?
12. Hvordan kan Marketer fungere som grunnlag i tidligfase eiendomsutvikling fremfor analyser av konsulenter?
13. Er det noen menneskelige aspekter du mener Marketer ikke hensyntar?

PropTech:

14. I fremtiden hvilken type teknologi vil det være behov for i tidligfase?

Avslutningsvis:

15. Er det noe du ønsker å tilføye?
16. Er det noen du anbefaler oss å kontakte/snakke med?
17. Er det greit om vi tar kontakt senere for flere spørsmål?

Intervjuguide- Aktører som ikke bruker Marketer

Introduksjon:

1. [Kort introduksjon av oss]
2. [Kort introduksjon av temaet for oppgaven]
3. Hvor lenge har du jobbet i bransjen og i denne bedriften?
4. Hvilken stillingstittel har du og hva inngår i dine arbeidsoppgaver?

Salgsprosessen:

5. Hvordan fungerte salgsprosessen før i tiden?
6. Hvilke erfaringer fra andre prosjekter la grunnlag for tidligfase ved et nytt prosjekt?
(prisivurdering, kundeanalyse, tomtekjøp)
7. Hvilke teknologiske verktøy bruker dere i dag?
8. På hvilken måte har de teknologiske verktøyene forenklet salgsprosessen? Og hvilken endring ser du gjennom å bruke disse?
9. GITT JA: I hvilken grad er funn/erfaring fra verktøyene i en fase overførbare til andre faser?

Risiko:

10. Hvordan reduseres risiko i tidligfase ved deres daglige praksis?
11. Hvilke begrensninger ser dere ved deres daglige praksis?
12. Hva slags grunnlag fra eksterne konsulenter bruker dere i tidligfase eiendomsutvikling?

PropTech:

13. Er det noen menneskelige aspekter PropTech IKKE dekker?
14. I fremtiden hvilken type teknologi vil det være behov for i tidligfase?

Avslutning:

15. Er det noe du ønsker å tilføye?
16. Er det noen du anbefaler oss å kontakte/snakke med?
17. Er det greit om vi tar kontakt senere for flere spørsmål?

Intervjuguide- Objektivt/utenforstående aktører

Introduksjon:

1. [Kort introduksjon av oss]
2. [Kort introduksjon av temaet for oppgaven]
3. Hvor lenge har du jobbet i bransjen, og i denne bedriften?
4. Hvilken stillingstittel har du og hva inngår i dine arbeidsoppgaver?

Salgsprosessen:

1. Hvordan fungerte salgsprosessen før i tiden?
2. I hvilken grad legger erfaring fra andre prosjekter grunnlag for tidligfase ved et nytt prosjekt? (prisivurdering, kundeanalyse, tomtekjøp)

PropTech og risiko:

3. Hvordan kan samarbeid om teknologi på tvers av bransjen øke digitaliseringen?
4. Hvilke tanker har du om forholdet mellom mennesker og teknologi? I hvilken grad er det fortsatt behov for det menneskelige perspektivet?
5. Hvilket potensial tror du bruk av proptech verktøyer/ KI har i tidligfase boligutvikling i fremtiden?
6. På hvilken måte kan gode proptech verktøy redusere risiko i tidligfase for utbygger?
7. Er det noen menneskelige aspekter du mener bruk av eiendomsteknologi ikke hensyntar?
8. I fremtiden hvilken type teknologi vil det være behov for i tidligfase?

Avslutning:

9. Er det noe du ønsker å tilføye?
10. Er det noen du anbefaler oss å kontakte/snakke med?
11. Er det greit om vi tar kontakt senere for flere spørsmål?



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

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway