



Norges miljø- og  
biovitenskapelige  
universitet

**Masteroppgave 2024 30 stp**  
Fakultetet for landskap og samfunn

# **Etablering og drift av egenutviklede Coworking Spaces i Stor-Oslo**

Launch and Operation of Self-Developed  
Coworking Spaces in Stor-Oslo

**Jonas Uglem Mobakken og Jens Petter Toresen**  
Master i eiendomsutvikling

## **Forord**

Masteroppgaven er en avsluttende oppgave i eiendomsutvikling ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU). Mastergradsavhandlingen på 30 studiepoeng, er skrevet i perioden 1. januar og frem til 15. mai 2024. Forarbeidene ble lagt ned i kurset MAST303 gjennom store deler av 2023.

Mastergradsavhandlingen tar for seg temaet coworking i Stor-Oslo. Temaet har vært spennende, og preget av utfordringer i et stadig skiftende kontormarked. En spesiell takk må rettes til vår veileder, Knut Boge, førsteamanuensis ved fakultet for landskap og samfunn ved NMBU. Knut sin betydelige innsats og støtte har vært uvurderlig gjennom hele mastergradsavhandlingen. Gjennom strukturerte fremdriftsplaner, har Knut servert konstruktive tilbakemeldinger, vært tilgjengelig for veiledning når vi har hatt behov, og viktigst av alt, vært en solid støttespiller.

Vi ønsker å takke alle informanter som har tatt seg tid til å dele sin kunnskap og erfaring med oss. Uten deres verdifulle bidrag, ville denne oppgaven ikke ha vært mulig å gjennomføre. Vi vil også takke UNION for å dele markedsinnsikt og statistikk som har vært til stor hjelp for oppgaven. Til slutt vil vi også takke Tin Phan for sine refleksjoner og gode bidrag til oppgaven.

Jonas Uglem Mobakken & Jens Petter Toresen

Norges miljø- og biovitenskapelige universitet

Ås, 15. mai 2024

## Sammendrag

I denne masteroppgaven har vi utført en komparativ casestudie av fem sentrale eiendomsselskaper i Stor-Oslo som drifter coworking-konsepter i egen regi. Eiendomsselskapene har i tillegg til coworking-lokasjonene, en større eiendomsportefølje med tradisjonelle kontorlokaler. Vi har undersøkt hvorfor disse eiendomsselskapene velger å integrere coworking-konsepter i et marked som hovedsakelig favoriserer tradisjonelle kontorer. Problemstillingen vi har jobbet med er:

*“Hvilke strategier benytter eiendomsselskapene ved etablering og drift av egenutviklede Coworking spaces i Stor-Oslo?”*

De siste årene har det utviklet seg et tydelig skille innen coworking-segmentet, med to distinkte konsepter: Flex spaces og rendyrkede Coworking spaces. Flex spaces karakteriseres av sin enkelhet og begrensede samhandling blant leietakere. Coworking spaces fremmer på sin side interaksjon mellom leietakere og tilbyr en rekke kontorløsninger fra private kontorer til åpne landskap uten faste plasser. Denne differensieringen gjenspeiles også i selskapenes samarbeidsstrategier. Eiendomsselskaper med Flex spaces, har generelt lite interaksjon med sine leietakere. Eiendomsselskaper med coworking-konsepter betrakter derimot samhandling som en essensiell del av konseptet. Fremtidsplanene viser også tydelige forskjeller. Eiendomsselskapene som drifter Flex space ser på sitt tilbud som en tilleggstjeneste i deres portefølje, med mål om å møte behovene til de mindre bedriftene. De som drifter rendyrkede Coworking spaces, betrakter i større grad konseptene sine som en integrert del av deres totale eiendomsportefølje. Disse har tydelige mål om å skape synergier, både internt og med sine omgivelser. Våre funn indikerer videre at eiendomsselskapene prioriterer sentrumslokasjoner. Nærhet til kollektivknutepunkter er også avgjørende, uavhengig om lokasjonen ligger i eller utenfor sentrum. Studien viser også at prioriteringen av rekreasjonsområder kafeer mm. vektlegges ulikt, da de ulike konseptene tilbyr varierende grad av in-house fasiliteter.

Selv om det kan anees som utfordrende å oppnå god fortjeneste gjennom coworking, viser vår studie at dette ikke nødvendigvis er tilfellet. Ved å fokusere enten på Flex space eller rendyrkede coworking spaces, kan disse konseptene effektivt komplementere en større eiendomsportefølje. Dette kan variere fra å øke utleiegraden av lokaler som ellers er utfordrende å leie ut som tradisjonelle kontorer, til å generere betydelige synergieffekter.

## Abstract

In this master 's thesis, we have conducted a comparative case study of five significant real estate companies in Stor-Oslo that have established and operate coworking concepts in their own regulation. In addition to coworking locations, these real estate companies have a larger portfolio of traditional office spaces. We have investigated why these companies choose to integrate coworking concepts in a market that primarily favours traditional offices. The research question we have addressed is:

*“What strategies do real estate companies use in establishing and operating self-developed Coworking spaces in Stor-Oslo?”*

Over the past few years, a clear distinction has developed within the coworking segment, with two distinct concepts: Flex spaces and pure Coworking spaces. Flex spaces are characterized by their simplicity and limited interaction among tenants. On the other hand, Coworking spaces promote interaction and offer a range of office solutions from private offices to open-plan layouts without fixed seating. This differentiation is also reflected in the companies' collaboration strategies. Real estate companies with Flex spaces have little interaction with their tenants. However, those with coworking concepts consider interaction an essential part of the concept. Future plans also show clear differences. Real estate companies operating Flex space view their offering as an additional service in their portfolio, aiming to meet the needs of smaller businesses. Those operating pure Coworking spaces, on the other hand, see their concepts as an integrated part of their total real estate portfolio. These have clear goals to create synergies, both internally and with their surroundings. Our findings further indicate that real estate companies prioritize central locations. Proximity to public transport hubs is also crucial, regardless of whether the location is in or outside the city centre. The study also shows that the prioritization of recreational areas is weighted differently, as the different concepts offer varying degrees of in-house facilities.

Although it may be perceived as challenging to achieve good profitability through coworking, our study shows that this is not necessarily the case. By focusing either on Flex spaces or dedicated Coworking spaces, these concepts can effectively complement a larger property portfolio. This can range from increasing the rental rate of premises that are otherwise challenging to lease as traditional offices, to generating significant synergistic effects.

# Innholdsfortegnelse

<b>FORORD</b>	<b>I</b>
<b>SAMMENDRAG</b>	<b>II</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>III</b>
INNHALDSFORTEGNELSE	IV
FIGURLISTE	VII
TABELLISTE	VIII
BEGREPSAVKLARING	IX
<b>1. INTRODUKSJON</b>	<b>1</b>
1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA	1
1.2 COWORKING I DAG	2
1.3 TIDLIGERE FORSKNING	9
1.4 PROBLEMSTILLING	14
1.5 AVGRENSNING	16
1.6 OPPGAVENS VIDERE STRUKTUR	17
<b>2. TEORI</b>	<b>18</b>
2.1 LOKALISERING	18
2.1.1 SENTRIPETALE KREFTER	18
2.1.1.1 Stordriftsfordeler	18
2.1.1.2 Agglomerasjonseffekter	19
2.1.1.3 Positive lokaliseringseksternaliteter	19
2.1.2 MONOSENTRISK BYTEORI	20
2.1.3 POLYSENTRISK BYTEORI	22
2.2 STRATEGI	23
2.3 FACILITY MANAGEMENT	25
2.4 PORTEFØLJETEORI	27
2.5 FORSKNINGSSPØRSMÅL	29
<b>3. METODE</b>	<b>31</b>
3.1 LITTERATURGJENNOMGANG	31

<b>3.2 FORSKNINGSDESIGN</b>	<b>32</b>
<b>3.3 VALG AV DATAINNSAMLINGSMETODE</b>	<b>33</b>
<b>3.4 DATAINNSAMLING</b>	<b>34</b>
<b>3.5 UTARBEIDELSE AV INTERVJUGUIDE</b>	<b>34</b>
<b>3.6 VALG AV INFORMANTER</b>	<b>34</b>
<b>3.7 GJENNOMFØRING AV INTERVJUER</b>	<b>35</b>
<b>3.8 VALIDITET OG RELIABILITET</b>	<b>36</b>
<b>3.9 FORSKNINGSETISKE BETRAKTNINGER</b>	<b>36</b>
<b><u>4. FUNN OG ANALYSE</u></b>	<b><u>38</u></b>
<b>4.1 INTRODUKSJON AV EIENDOMSSELSKAPENE OG INFORMANTENE</b>	<b>38</b>
4.1.1 EIE1 – SENTRAL EIENDOMSAKTØR	38
4.1.2 EIE2 – STORT EIENDOMSKONSERN	38
4.1.3 EIE3 – BY- OG BOLIGUTVIKLER	39
4.1.4 EIE4 – FAMILIEEID OMRÅDEUTVIKLER	39
4.1.5 EIE5 – FAMILIEEID EIENDOMSSELSKAP	39
<b>4.2 HVILKE LOKALISERINGSSTRATEGIER BENYTTET DE ULIKE EIENDOMSSELSKAPENE VED LOKALISERING AV EGENUTVIKLEDE CWS?</b>	<b>40</b>
4.2.1 EIE 1 – SENTRUMSLOKASJONER	40
4.2.2 EIE 2 – SENTRUMSLOKASJONER	42
4.2.3 EIE 3 – NYTT KNOTEPUNKT	43
4.2.4 EIE 4 – GEOGRAFISK AVGRENSET OMRÅDE	44
4.2.5 EIE 5 – SENTRUM OG KNOTEPUNKT	46
4.2.6 SAMMENDRAG - FORSKNINGSSPØRSMÅL 1 – LOKALISERING AV EGENUTVIKLEDE CWS	48
<b>4.3 HVILKE SPESIFIKASJON SKILLER CWS OG FS SOM KONSEPT?</b>	<b>50</b>
4.3.1 EIE 1 – FLEX SPACES	50
4.3.2 EIE 2 – FLEX SPACES	52
4.3.3 EIE 3 – COWORKING SPACES	53
4.3.4 EIE 4 – COWORKING SPACES OG FLEX SPACES	54
4.3.5 EIE 5 – COWORKING SPACES	56

4.3.6 SAMMENDRAG - FORSKNINGSSPØRSMÅL 2 – HVA SKILLER CWS OG FS SOM KONSEPT?	57
<b>4.4 Hvilke ulike former for samarbeid fokuserer eiendomsselskapene på?</b>	<b>59</b>
4.4.1 EIE 1 – FLEKSIBILITET OG FRIHET	59
4.4.2 EIE 2 – MINIMALT MED SAMARBEID	60
4.4.3 EIE 3 – BRANSJEKLYNGE OG KUNNSKAPSDDELING	61
4.4.4 EIE 4 – FELLESSKAP OG NÆRMILJØ	63
4.4.5 EIE 5 – HUSVERT	64
4.4.6 SAMMENDRAG - FORSKNINGSSPØRSMÅL 3 – SAMARBEID MED LEIETAKERE	65
<b>4.5 Hva er de ulike eiendomsselskapenes langsiktige mål med egenutviklede CWS i totalporteføljen?</b>	<b>67</b>
4.5.1 EIE 1 – OPPRETTHOLDE OG VIDEREUTVIKLE	67
4.5.2 EIE 2 – PRAKTISK TILLEGGSTJENESTE	68
4.5.3 EIE 3 – BRANSJELEDENDE SAMLINGSPUNKT	69
4.5.4 EIE 4 – SENTRAL DEL AV TRANSFORMASJONSPROSESS	70
4.5.5 EIE 5 – SYNERGIEFFEKTER	72
4.5.6 SAMMENDRAG - FORSKNINGSSPØRSMÅL 4 – LANGSIKTIGE MÅL MED CWS	73
<b><u>5. OPPSUMMERING OG KONKLUSJONER</u></b>	<b><u>75</u></b>
<b>5.1 KONKLUSJON – Hvilke lokaliseringsstrategier benytter de ulike eiendomsselskapene ved etablering av egenutviklede CWS?</b>	<b>76</b>
<b>5.2 KONKLUSJON – Hvilke spesifikasjoner skiller CWS og FS som konsept?</b>	<b>77</b>
<b>5.3 KONKLUSJON – Hvilke ulike former for samarbeid fokuserer eiendomsselskapene på?</b>	<b>79</b>
<b>5.4 KONKLUSJON – Hva er de ulike eiendomsselskapenes langsiktige mål med egenutviklede CWS i totalporteføljen?</b>	<b>80</b>
<b>5.5 KONKLUSJON – PROBLEMSTILLING</b>	<b>81</b>
<b>5.6 REFLEKSJONER RUNDT ARBEIDET MED OPPGAVEN</b>	<b>83</b>
<b>5.7 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING</b>	<b>85</b>
<b><u>BIBLIOGRAFI</u></b>	<b><u>86</u></b>
<b><u>VEDLEGG</u></b>	<b><u>89</u></b>

## Figurliste

<b>FIGUR 1:</b> GLOBAL VEKST I CW-SEKTOREN 2018-2024 (FLEXAS, 2024).....	3
<b>FIGUR 2:</b> ANTALL KVADRATMETER COWORKING-AREAL I STOR-OSLO (OSLO, BÆRUM OG ASKER) SIDEN 1996 (UNION, PERSONLIG DIALOG, 2024C).....	4
<b>FIGUR 3:</b> ANTALL FLEKSIBLE KONTORARBEIDSPLASSE I STOR-OSLO (UNION, 2024B).....	5
<b>FIGUR 4:</b> «REVPAD», OMSETNING PER ARBEIDSPLASS OG TILLEGGSTJENESTER, SOM ER INKLUDERT I MEDLEMSKAPET (UNION, 2024B).....	6
<b>FIGUR 5:</b> HVILKE UTFORDRINGER OPPLEVER DERE I MARKEDET? (UNION, 2024B) .....	6
<b>FIGUR 6:</b> VEKSTPLANER NESTE 12 MÅNEDER OG UTVIKLING I BELEGG (UNION, 2024B).....	7
<b>FIGUR 7:</b> HVOR VIKTIG ER FØLGENDE FOR AKTØRENE? (UNION, 2024B).....	8
<b>FIGUR 8:</b> MÅLGRUPPER (UNION, 2024B).....	8
<b>FIGUR 9:</b> KARTUTSNITT OVER OSLO, MED UTVALGSOMRÅDE. MÅLESTOKK: 1:50000. EGEN ILLUSTRASJON, UTKLIPP FRA NORGESKART (2024).....	16
<b>FIGUR 10:</b> TVERRSNITT AV EIENDOMSLEIE (GELTNER ET AL. 2021, S. 69, FIG 4.3) .....	20
<b>FIGUR 11:</b> BID-RENT FOR ULIKE OMRÅDER MED FORSKJELLIG PRODUKTIVITET OG FØLSOMHET FOR TRANSPORTKOSTNADER (GELTNER ET AL. 2021, S. 66, FIG 4.2).....	21
<b>FIGUR 12:</b> LEIEGRADIENTER I EN POLYSENTRISK BY (GELTNER ET AL., 2021 S.89, FIG 5.7).....	22
<b>FIGUR 13:</b> KONKURRANSESTRATEGIER FOR CWS (YATES ET AL. 2024) .....	24
<b>FIGUR 14:</b> FM-FAKTORER SOM PÅVIRKER KJERNEVIRKSOMHETEN (HAUGEN, 2008, S. 7) .....	26
<b>FIGUR 15:</b> MARKOWITZ PORTEFØLJETEORI (MBA KNOWLEDGE BASE, 2024).....	28
<b>FIGUR 16:</b> KARTUTSNITT UTVALGSOMRÅDE MED LOKASJONER. MÅLESTOKK: 1:50000. EGEN ILLUSTRASJON, UTKLIPP FRA NORGESKART (2024).....	40



## **Tabelliste**

<b>TABELL 1:</b> OVERSIKT OVER TIDLIGERE FORSKNING MED TEMAER. EGEN ILLUSTRASJON. ....	13
<b>TABELL 2:</b> SØKERESULTATER. EGEN ILLUSTRASJON. ....	32
<b>TABELL 3:</b> EIENDOMSSELSKAPENES LOKALISERINGSREFERANSER. EGEN ILLUSTRASJON. ....	48
<b>TABELL 4:</b> EIENDOMSSELSKAPENES KONSEPTER OG FOKUSOMRÅDER. EGEN ILLUSTRASJON. ....	58
<b>TABELL 5:</b> EIENDOMSSELSKAPENES SAMARBEIDSTJENESTER. EGEN ILLUSTRASJON. ....	65
<b>TABELL 6:</b> EIENDOMSSELSKAPENES FREMTIDIGE SATSNING PÅ CWS. EGEN ILLUSTRASJON. ....	73
<b>TABELL 7:</b> SAMLET OVERSIKT. FORSKNINGSSPØRSMÅL 1-4. EGEN ILLUSTRASJON. ....	75
<b>TABELL 8:</b> F1 – HOVEDFUNN LOKALISERINGSSTRATEGI. EGEN ILLUSTRASJON. ....	76
<b>TABELL 9:</b> F2 – HOVEDFUNN KONSEPTSTRATEGI. EGEN ILLUSTRASJON. ....	78
<b>TABELL 10:</b> F3 – HOVEDFUNN SAMARBEIDSSTRATEGIER. EGEN ILLUSTRASJON. ....	79
<b>TABELL 11:</b> F4 – HOVEDFUNN LANGSIKTIGE MÅL. EGEN ILLUSTRASJON. ....	80

## Begrepsavklaring

<b>Forkortelse</b>	<b>Betydning</b>
<b>CBD</b>	Central Business District
<b>CW</b>	Coworking
<b>CWS</b>	Coworking Spaces
<b>FM</b>	Facility Management
<b>FS</b>	Flex Spaces

<b>Begrep</b>	<b>Forklaring</b>
<b>Belegg</b>	Grad av utnyttelse for en lokasjon
<b>CW-aktør</b>	Selskap som drifter coworking
<b>CW-konsept</b>	Driftsmodell for aktuelt CWS
<b>Flex Spaces</b>	Enklere CW-struktur med fokus på funksjonalitet og fleksibilitet
<b>Gårdeier</b>	Person eller selskap som eier eiendom
<b>Tradisjonelle kontorlokaler</b>	Kontorer tilpasset større bedrifter med lengre leiekontrakter enn CWS

# 1. Introduksjon

I dette kapittelet etablerer vi rammeverket for oppgaven. Vi starter med å forklare hvorfor Coworking (CW) fanget vår interesse, etterfulgt av en gjennomgang av det nåværende CW-markedet. Avslutningsvis presenterer vi problemstillingen og forskningsspørsmålene, samt gir en oversikt over oppgavens videre struktur.

## 1.1 Bakgrunn for valg av tema

Coworking spaces (CWS) representerer en utfordrer mot den tradisjonelle kontorstrukturen. CWS tilbyr spesielt bedrifter i skiftende størrelse, muligheter for alternative arbeidsforhold som kan være med på å fremme videre vekst. Kontorbyggene er i stadig utvikling, og de siste årene har vi sett en økning i fleksible løsninger for leietakere i næringsbygg. I Oslo-området alene har det vært en markant vekst i antallet rendyrkede CWS. Samtidig ser vi prosjekter som kombinerer CWS med tradisjonelle kontorlokaler, noe som viser en tilpasning til varierte areal- og arbeidsbehov.

Basert på markedsanalyser utført av UNION (2024a), Akershus Eiendom (2024), og Eiendomshuset Mallings (2024) for 2024 sammenlignet med UNION (2024b) sin Coworking rapport for 2024, observerer vi at det generelt er utfordrende å oppnå tilstrekkelig dekning, og at fortjenesten ofte er lavere i CW-sektoren sammenlignet med tradisjonell kontorutleie. Disse rapportene indikerer at det kan være, økonomisk mer utfordrende å drive CWS. På den andre siden, krever ikke drift av et CWS nødvendigvis eierskap til bygget, da en strategi innebærer å drive fremleie. Dette gir en mulighet for selskaper uten tilstrekkelig kapital til å investere i kontoreiendom. Med denne forståelsen ønsker vi å utforske hvorfor større og mer etablerte eiendomsselskaper velger å investere i CWS, og i tillegg hvorfor noen utvikler nye CW-konsepser. Det kan være flere årsaker til dette, inkludert potensielle synergieffekter med tradisjonelle kontorer, økt kunnskapsnivå gjennom samarbeid og læring fra andre aktører i eiendomsbransjen, eller primært økonomiske interesser. Vi vil også kun se på drift i egen regi, basert på rapporten fra UNION (2024b) og forskningen til Hansen og Thorenfeldt (2020) som viser til at dette er den mest økonomisk lønnsomme driftsformen for CWS. Målet vårt er å gjennomføre en grundig analyse av styrker og svakheter ved de forskjellige konseptene.

Valget av tema for vår oppgave er motivert av personlige interesser og et ønske om å øke vår kompetanse innenfor feltet næringseiendom. Med en økonomisk bakgrunn, ser vi en mulighet til

å anvende vår eksisterende kunnskap gjennom denne oppgaven. Vi ble tiltrukket av CW-segmentet på grunn av dets relevans og potensiale for å utforske et dynamisk og voksende segment innenfor næringseiendom. Vi håper at resultatene fra vår studie vil gi dypere innsikt i strategiske valg knyttet til CWS, og hvordan disse arealene kan utnyttes mer effektivt. Målet med oppgaven er å belyse ulike aspekter som samlet kan bidra til å forbedre etablering- og driftsstrategier for CWS i eiendomsbransjen.

## 1.2 Coworking i dag

CW er et begrep som tolkes forskjellig i ulike studier og dekker et bredt spekter av betydninger. CW er et begrep som første gang ble benyttet i 2005, da det ble opprettet et kontor i San Fransisco som omtales som det første CWS. Generelt refererer CW til fleksible kontorløsninger, som i utgangspunktet kan omfatte alt fra Flex Spaces (FS) til kontorhotell mm. CW er altså et komplekst fenomen, men essensen av CW ligger i kvaliteten av å arbeide selvstendig, men i nærvær av andre. En samling av personer eller bedrifter som ikke nødvendigvis jobber sammen, men under samme tak og kan dra nytte av hverandre på ulike måter (Waters-Lynch, Potts, Butcher, Dodson, & Hurley, 2016).

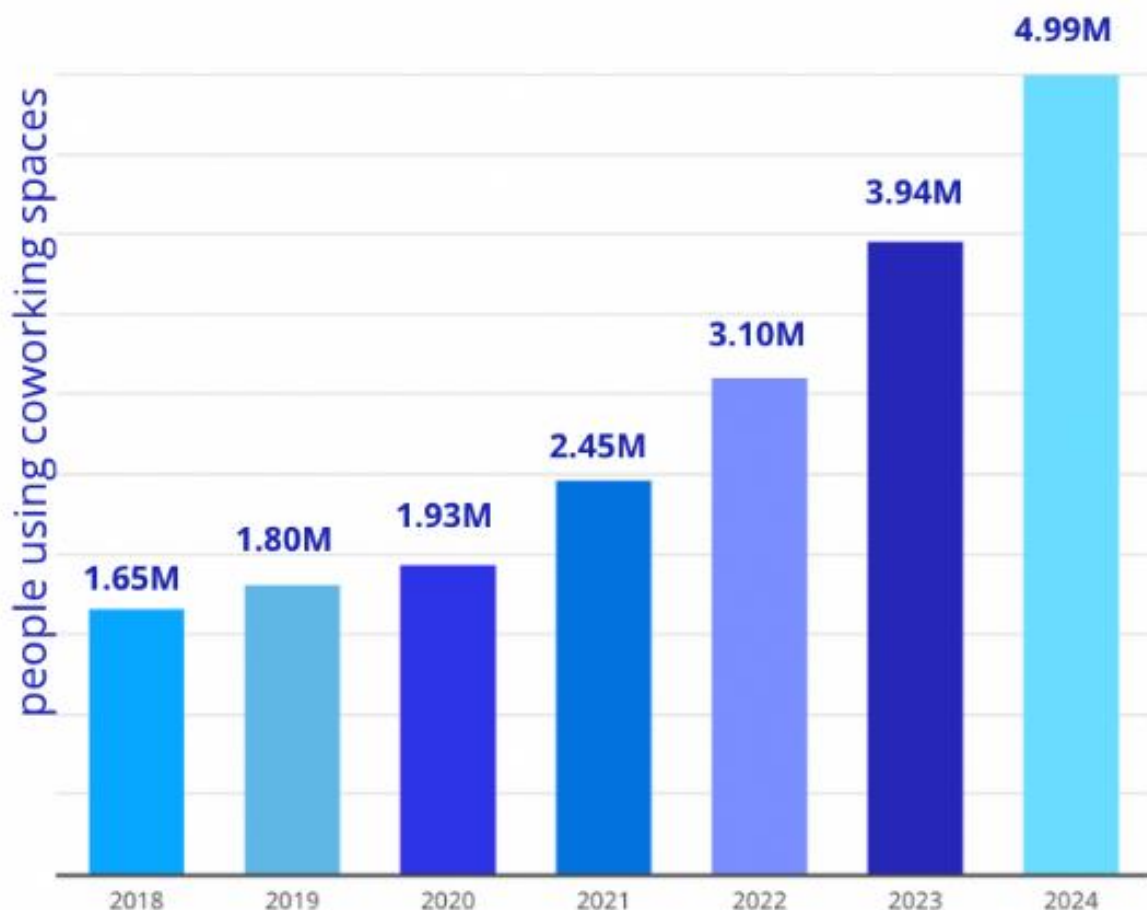
CW kan som vi ser defineres på mange ulike måter, Hansen og Thorenfeldt (2020, s. 15) definerer imidlertid CW i sin masteroppgave som:

*(...) Fleksible kontorlokaler med et bredt servicetilbud bestående av en fysisk- og sosial side, hvorav konseptets målgruppe primært er kreative bedrifter, gründerbedrifter og frilansere. Konseptet bygger på sosialt fellesskap, interaksjoner mellom medlemmer og kunnskapsutveksling, som til sammen utgjør konseptets side. Den fysiske siden handler om kontorarealenes fysiske utforming, herunder planløsning og design. Kontorarealenes planløsning og design stimulerer til interaksjon og fellesskap mellom medlemmene (Hansen & Thorenfeldt, 2020, s. 15).*

Coworking er et bredt og fleksibelt begrep som kan anvendes i forskjellige sammenhenger. Både UNION og DNB Næringsmegling benytter CW som et samlebegrep. I vår forskning vil vi utforske CW og FS som to adskilte konsepter. Dette valget er basert på våre antakelser om at selv om eiendomsselskaper som drifter CWS ofte bruker dette som et samlebegrep, er det betydelige forskjeller mellom de to konseptene. CW vil vi i vår oppgave definere i tråd med Hansen og Thorenfeldt (2020) sin definisjon gjengitt i sitatet over. FS er et mye anvendt begrep og referer som oftest til en enklere CW-struktur, med fokus på funksjonalitet og drift. FS er ikke et like

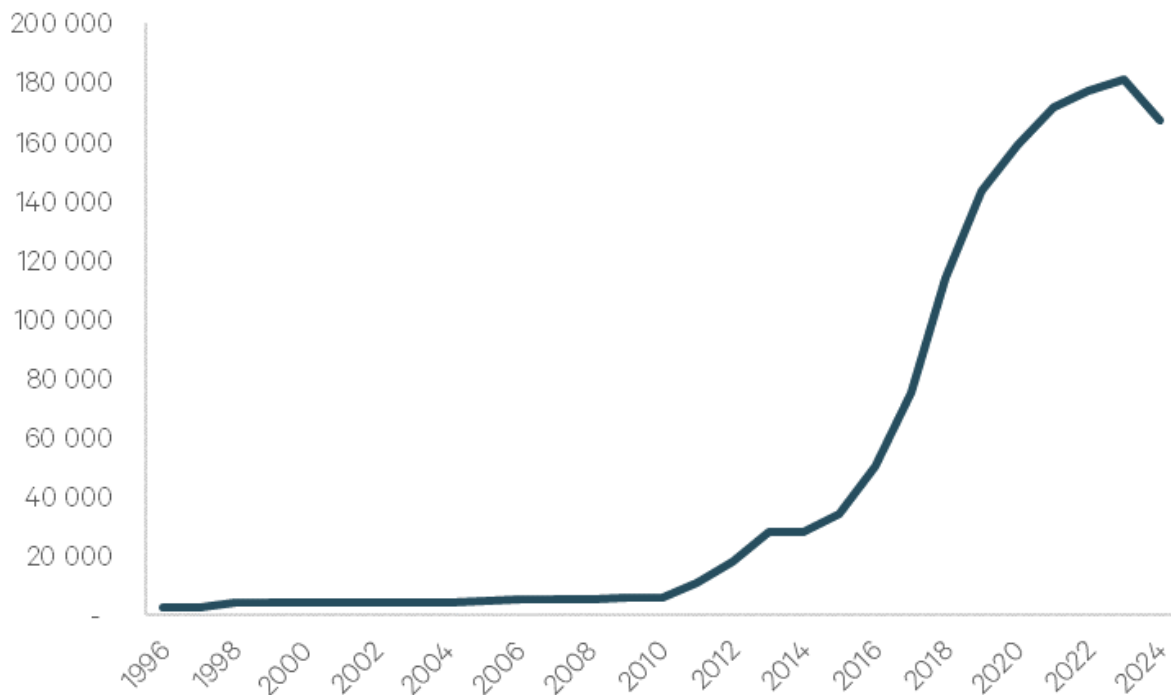
tydelig definert begrep som CW, men anvendes blant annet av CBRE (2021) og Cushman & Wakefield (2018) når konseptet innehar en enklere form for CW. Hovedfokuset til FS ligger i funksjonalitet og drift og tilbyr generelt færre tilleggstjenester, i motsetning til CWS. Gjennom oppgaven vår vil både begrepet FS og CW bli brukt i stor grad, og skilles gjennom definisjonen som er presentert her.

Globalt finnes det over 35 000 CWS, og alene i London tilbys det over 1 400 CW-lokasjoner (Flexas, 2024). Siden 2018 har antallet CW-lokasjoner økt eksponentielt fra omtrent 17 500 til over 35 000 ved utgangen av 2023. Det forventes at antallet vil stige til nesten 42 000 lokasjoner innen utgangen av 2024, noe som tilsvarer en årlig vekst på 21,3% (Statista, 2024a). I Europa er det nesten 7 000 lokasjoner dedikert til CW, med en forventet vekst på 4,7% i 2024 (Statista, 2024b). Som vist i figur 1, anslås det at omtrent 5 millioner mennesker vil benytte seg av CWS ved utgangen av 2024.



Figur 1: Global vekst i CW-sektoren 2018-2024 (Flexas, 2024)

Ser vi mot markedet her hjemme i Norge, er det Stor-Oslo som leder an i utviklingen av CWS. Som vist i figur 2, presenteres utviklingen av antall kvadratmeter CWS i Stor-Oslo siden 1996. Det har vært en markant økning, spesielt etter perioden fra 2010 til 2014, og senere i perioden fra 2015 til 2023 hvor arealet mer enn doblet seg, før det nådde en toppnotering i 2023.



Figur 2: Antall kvadratmeter coworking-areal i Stor-Oslo (Oslo, Bærum og Asker) siden 1996 (UNION, personlig dialog, 2024c)

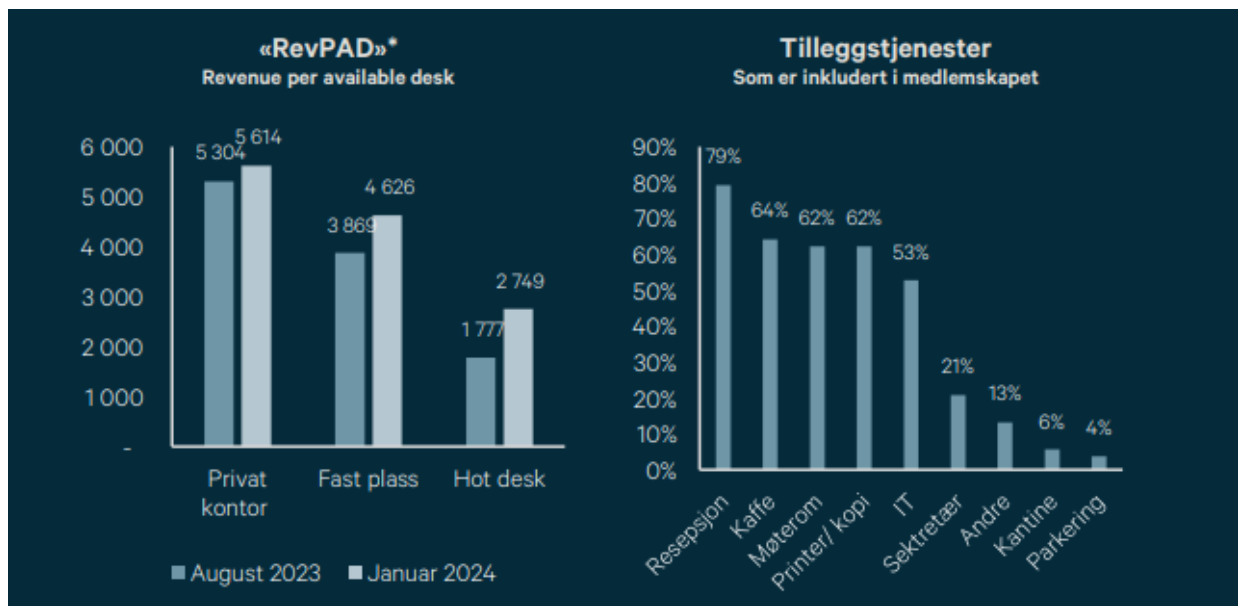
For en dypere forståelse av tallene fra de seneste årene, har vi hentet inn den nyeste undersøkelsesrapporten fra UNION (2024b). Vi mener denne rapporten kaster lys over flere viktige elementer som er avgjørende for vår videre forskning. Ifølge coworking-undersøkelsen for Stor-Oslo, finnes det 12 900 arbeidsplasser fordelt på 42 aktører, noe som markerer en liten nedgang fra forrige undersøkelse gjennomført i august 2023. Dette er første gang vi ser en nedgang i tilbudet av fleksible kontorplasser i regionen. Fra 2023 til 2024 falt kapasiteten med 13%, tilsvarende 1 900 arbeidsplasser. UNION rapporterer videre at tilbudet vanligvis har økt med i gjennomsnitt 1 500 arbeidsplasser årlig. Nedgangen skyldes hovedsakelig at Evolve og WeWork avvirket sine lokasjoner i hovedstaden. Som vist i figur 3 har antall coworking-arbeidsplasser i Stor-Oslo vist til en stabil vekst i tidsrommet fra 2016 til 2023. Til tross for årets tilbakegang, som skyldes uttrekk av to større aktører, forventes det at markedet vil vokse igjen fra 2024 til 2025.



Figur 3: Antall fleksible kontorarbeidsplasser i Stor-Oslo (UNION, 2024b)

Til tross for nedgangen av tilbudet av CWS det siste året, har belegget generelt økt blant aktørene. UNION rapporterer en økning på 5% i belegget, selv når man ekskluderer nedleggelsen av Evolve og WeWork. De tidligere lokasjonene til disse aktørene er overtatt av andre selskaper, noe som har bidratt til en rotasjon fra mindre attraktive til mer attraktive lokasjoner. Dermed styrket belegget seg totalt, og nådde toppnoteringen i perioden mellom januar 2022 og januar 2023. Flere CW-lokasjoner i byens ytre områder rapporterer om belegg på over 100%. Dette er en situasjon muliggjort av CWS med hot-desk, hvor den samme plassen kan leies ut flere ganger. Det rapporteres imidlertid om betydelige variasjoner i belegg avhengig av geografisk beliggenhet. Områdene mellom Ring 1 og Ring 2 i Ytre by har det klart høyeste belegget. I randsonene har samlet belegg økt fra 62% til 70% siden forrige måling i august 2023. En betydelig del av forklaringen ligger i en reduksjon på 23% i antall tilgjengelige lokasjoner (UNION, 2024b).

Leieprisene for coworking i hovedstaden har begynt å stabilisere seg, noe som forklares med lavere etterspørsel og frykt for overetablering. Selv om leieprisøkningen har avtatt, tilbyr nå flere av CW-aktørene tilleggstenester til sine leietakere, som utgjør 14% av totalomsetningen. Som vist i figur 4, har RevPAD (Revenue per available desk) økt betraktelig siden forrige måling, med en økning på 6% for private kontorer og 20% for faste plasser. Hot-desk har trolig økt enda mer, men mangelfull rapportering fra tilbyderne av CWS gjør disse tallene noe usikre (UNION, 2024b). I figur 4, ser vi også hvilke tilleggstenester som er inkludert i leieprisen. Det er sannsynlig at flere tjenester vil bli inkludert i leieprisen i fremtiden. Oversikten illustrerer inkluderte tilleggstenester, som er svært relevant for vår oppgave, da den gir innsikt i aktørens tilnærming til konseptutvikling.



Figur 4: «RevPAD», Omsetning per arbeidsplass og Tilleggstjenester, Som er inkludert i medlemskapet (UNION, 2024b)

Ser vi fremover, er det delte meninger blant aktørene om de største utfordringene i de kommende årene. Ved forrige måling rapporterte UNION at 90% av aktørene oppfattet økte kostnader som den største utfordringen. Som vist i figur 5, anses fortsatt kostnadsøkning som den største utfordringen, men andelen har redusert til 75%. Som nevnt utgjør overetablering og få henvendelser også vesentlige bekymringer, og disse problemene synes å være på vei opp. Rapporten indikerer videre at konkurransen fra vanlige kontorlokaler intensiveres, ettersom flere gårdeiere tilbyr fleksible leiekontrakter enn tidligere (UNION, 2024b).



Figur 5: Hvilke utfordringer opplever dere i markedet? (UNION, 2024b)

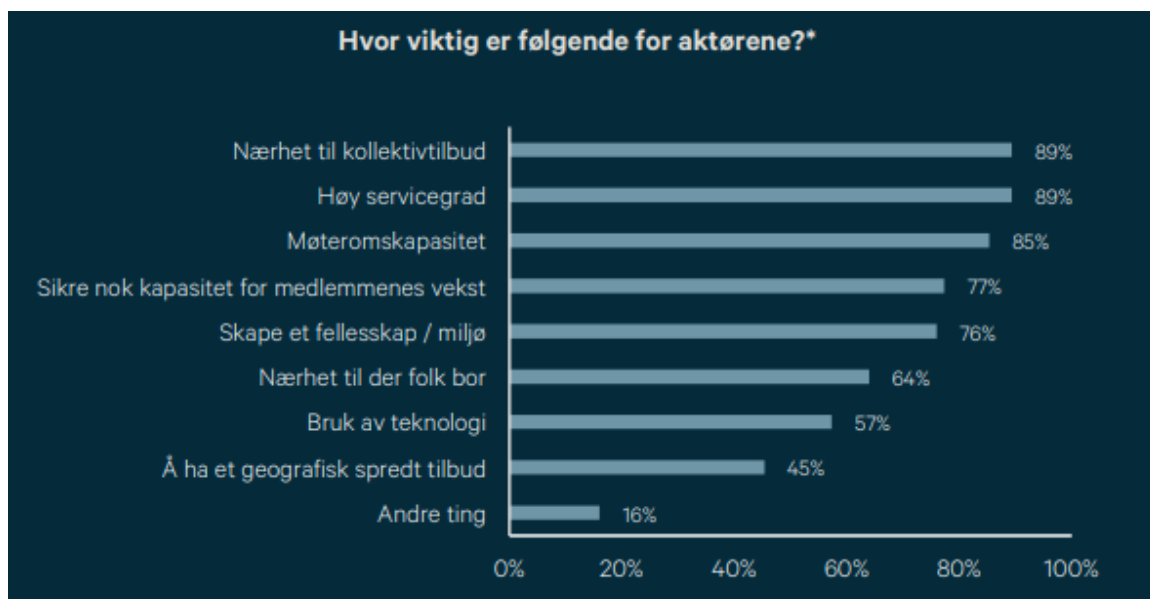


Vekstplanene til aktørene er også omtalt i rapporten. Her kommer det frem at ingen aktører har planer om å legge ned lokasjoner i umiddelbar fremtid. Det belyses derimot at i overkant av 30%, har planer om å etablere nye lokasjoner i de neste årene. Vekstambisjonene har variert betydelig fra år til år og ser nå ut til å nærme seg en nedgang i syklusen. Utviklingen er illustrert i figur 6. Med utgangspunkt i utviklingen fra januar 2019 til dags dato, kan det være rimelig å forvente en lignende trend som den i perioden januar 2021 til august 2022 (UNION, 2024b). Imidlertid vil den faktiske utviklingen avhenge av flere faktorer, spesielt de utfordringene som er nevnt i forrige avsnitt.



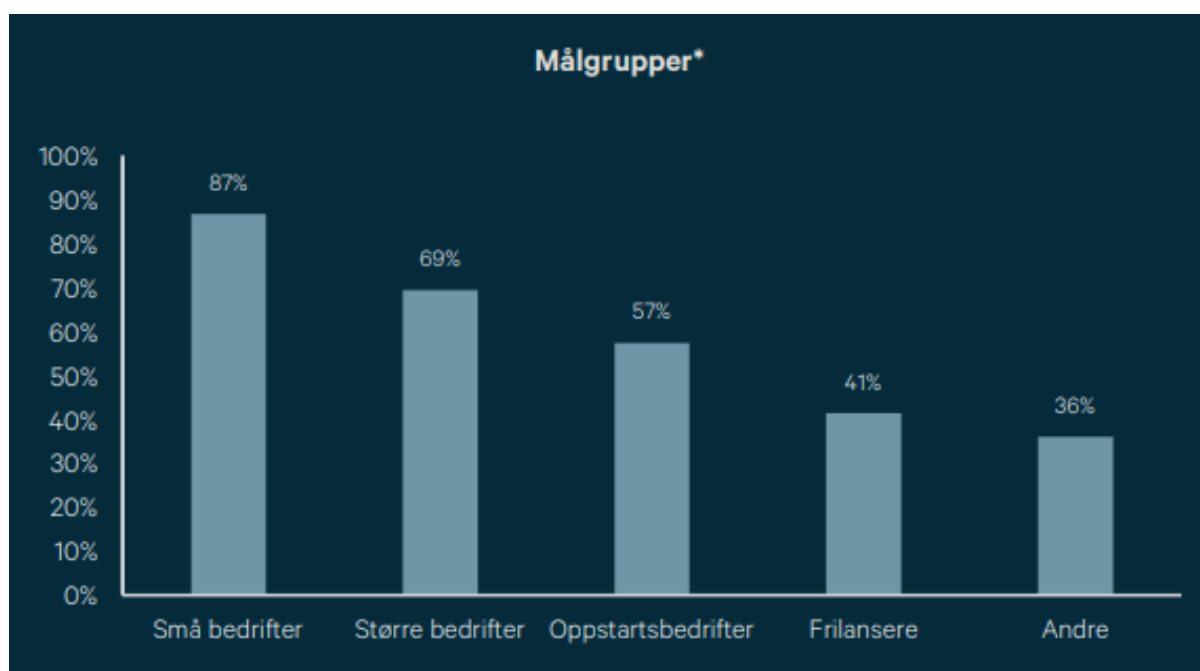
Figur 6: Vekstplaner neste 12 måneder og utvikling i belegg (UNION, 2024b)

Avslutningsvis belyser rapporten viktige faktorer ved nyetablering av CWS. Aktørene fokuserer særlig på nærhet til kollektivtilbud og høy servicegrad som avgjørende for å gjøre seg attraktiv for både dagens og nye leietakere. Møteromskapasitet er også høyt prioritert, samtidig som muligheter for vekst og fellesskapets kvalitet anses som vesentlige faktorer. Bruk av teknologi er allerede godt integrert i flere av lokasjonene, noe som gjør at denne faktoren så langt vurderes som mindre viktig i konkurransen om nye leietakere (UNION, 2024b). For en fullstendig oversikt, se figur 7.



Figur 7: Hvor viktig er følgende for aktørene? (UNION, 2024b)

Etter å ha prioritert avgjørende faktorer, opplyser aktørene om hvilke målgrupper de retter seg mot, noe som er illustrert i figur 8. Her kommer det frem at små bedrifter utgjør den største målgruppen, noe som er forventet ettersom konseptet passer spesielt godt for bedrifter av mindre til mellomstor størrelse. Større bedrifter kommer deretter, med startup-bedrifter som også utgjør hovedprioriteten for 20% av aktørene (UNION, 2024b). Valget av målgruppe ser ut til å være sterkt påvirket av konseptet hver aktør tilbyr. Selv om det er betydelige forskjeller blant respondentene i undersøkelsen, viser det seg at både små og store bedrifter er de primære fokusområdene.



Figur 8: Målgrupper (UNION, 2024b)

Gjennomgangen av rapporten til UNION (2024b) gir oss et klart bilde av den nåværende situasjonen i CW-markedet i Stor-Oslo, og belyser de dynamiske endringene som har skjedd de siste årene. Innsiktene er fundamentale for vår videre studie, da de ikke bare reflekterer markedets tilstand, men også antyder hva vi kan forvente i de kommende fasene av forskningen.

### **1.3 Tidligere forskning**

I dette delkapittelet presenterer vi en oversikt over tidligere forskning som har vært med på utformingen av vår oppgave, inkludert vår valgte problemstilling og de tilhørende forskningsspørsmålene. Gjennomgangen gir innsikt i hvordan eksisterende studier har lagt grunnlaget for vår analyse og hvordan vår forskning skal bidra til en dypere forståelse av coworking.

Cabral og van Winden (2016) utforsker rollen til en manager i et CWS for å fremme samhandling og samarbeid. Ved å undersøke ledelsesteknikker i CW-områder presenterer forfatterne en typologi av strategiske styringsverktøy som forbedrer interaksjoner og samarbeidsinnovasjoner. Cabral og van Winden sin studie involverer en detaljert analyse av to CW-områder i Amsterdam, med mål om å forstå hvordan disse miljøene bidrar til kunnskapsoverføring, forretningsmuligheter og innovative aktiviteter. Artikkelen antyder at ledelsen av CWS spiller en sentral rolle i å legge til rette for både sosiale interaksjoner og profesjonelle samarbeid, noe som betydelig påvirker innovative løsninger og deres resultater. Videre belyses viktigheten av en «in-house» managers tilstedeværelse, for å skape god samhandling og samarbeid. Likevel, er det uklart om dette er et bredt ønske blant alle CW-brukere, eller om det begrenser seg til de få CWS som ble undersøkt. Resultatene indikerer at for de brukerne som verdsetter samarbeid, er en «in-house» manager et vesentlig tillegg, men studien gir ingen konkluderende funn utover dette.

Cabral og van Winden (2016) understreker også viktigheten av strategisk ledelse for å skape miljøer som ikke bare støtter eksisterende arbeidsmiljø, men også oppmuntrer til dannelse av nye forbindelser og ideer. Gjennom en kombinasjon av intervjuer og observasjonsdata, understreker deres funn potensialet CW-områder har, til å fungere som sentrum for innovasjon ved å tilby en strukturert, men fleksibel ramme for interaksjon.

Leclercq-Vandelannoitte og Isaac (2016) utforsker forskjellene mellom tradisjonelle kontorløsninger og CWS. Forfatterne oppdaget at CWS primært benyttes av freelancere, og at brukere av disse områdene ofte søker nettverksmuligheter. Det ble også funnet at brukerne av CWS har en mer flyktig tilstedeværelse på kontoret, med mer sporadisk bruk.

Marko Orel (2019) tar for seg utfordringene ved å balansere entreprenørskap og småbarnsfamilie. Orel belyser hvordan CWS kan være støttende for balansen, og understreker viktigheten av CWS i moderne arbeidsliv. Artikkelen viser spesifikt hvordan fleksible arbeidsplasser som CWS kan tilrettelegge for en bedre integrasjon av arbeids- og privatliv, noe som er spesielt relevant for foreldre i entreprenørskapet.

Bouncken, Qiu og Clauss (2020) undersøker utviklingen av CWS med et spesielt fokus på det asiatiske markedet. Artikkelen fremhever at det asiatiske markedet er mer mottakelig for innovasjon og at CWS spiller en viktig rolle i å fremme fellesskap og struktur innen organisasjoner. Videre identifiserer forskningen fire distinkte forretningsmodeller for CWS, som varierer i innhold, struktur og styring. Modellene demonstrerer hvordan CWS kan tilpasses ulike organisatoriske behov og kulturelle kontekster.

Vidalliet og Bousalham (2020) ser på hvordan CWS kan bidra til økonomisk diversifisering gjennom konseptet «syntopi». Artikkelen påpeker at selv om CWS har potensial til å fremme økonomisk mangfold, finnes det ingen garanti for at brukerne faktisk vil utnytte dette mangfoldet. En annen signifikant utfordring som artikkelen fremhever, er at økonomisk mangfold ofte brukes i markedsføringsøyemed uten at det nødvendigvis realiseres i praksis. Dette presenteres som en enda større utfordring for realiseringen av CWS' potensial.

Hansen og Thorenfeldt (2020) gjennomførte en casestudie som belyste tre ulike perspektiver, hvor formålet var å gi norske gårdeiere en grundig forståelse av CW-konseptet og dets driftsmuligheter. Gruppen tok i bruk et kombinert forskningsdesign hvor et kausalt-, utforskende- og deskriptivt design ble brukt for å utforske problemstillingen. De tre perspektivene som ble undersøkt omfattet etablerte CW-aktører, gårdeiere som drifter CW-tilbudet i egen regi, og gårdeiere som leier ut lokalene til CW-aktører. Studien viser at en solid forståelse av CW-konseptet er essensielt for gårdeiere som ønsker å tilby et produkt markedet etterspør. Studien avdekket også at lokalisering

spiller en kritisk rolle. “Gårdeiere med sentralisert og sentrumsnær eiendomsportefølje vil ha større forutsetninger for å lykkes med coworking”. Det siste nøkkelfunnet indikerer at gårdeiere må ha tilstrekkelige ressurser for å kunne tilby den servicen og fasilitetene som er typiske for et CW-konsept.

Fra Hansen og Thorenfeldt (2020) var det spesielt interessant å observere at gårdeiere med sentrumsnære eiendommer hadde større forutsetninger for å lykkes med CW. Tre år senere finner vi det interessant å ta dette funnet videre i vår masteroppgave. Deres bidrag har hjulpet oss å forstå noe av hvordan dynamikken i eiendomsmarkedet har utviklet seg de siste årene og hva som kan ha vært med å påvirke suksessen til CW-konsepter i dag.

Bakke og Müller (2021) utførte en komparativ casestudie av fem eiendomsselskaper som driver med CW i Oslo. Studien la opp til tre strategier de ønsket å undersøke: etablering av eget CW-konsept, utleie av lokaler til en CW-aktør og samarbeid med en CW-aktør for å utvikle et felles konsept. Strategiene ble undersøkt for å identifisere hvilke som gir mest suksess i det lokale markedet. Studien viste en klar preferanse for lokalisering av CW-konsepter i sentrumsnære områder, samtidig de som var lokalisert utenfor sentrum typisk befant seg i viktige knutepunkter. Studien avdekket også at større eiendomsaktører, som er involvert i bredere by- eller områdeutviklingsprosjekter, ofte foretrakk å etablere egne konsepter. I kontrast til dette valgte mindre eiendomsselskaper vanligvis å leie ut lokaler direkte til CW-aktører som de i oppgaven har referert til som strategi 2. Når det gjelder leiekontrakter, identifiserte studien en høy forekomst av faste leiekontrakter både i og utenfor sentrumsområder. Kortere leiekontrakter, som ofte innebar høyere risiko og potensiell fortjeneste, ble primært benyttet i situasjoner hvor gårdeiere selv driftet CW-konseptene.

Fra Bakke og Müller (2021) fant vi lokasjonsfunnene særlig interessante, hvor både sentrumsnære lokasjoner og knutepunkter ble fremhevet. Vi mener at det vil være verdifullt å utforske disse lokaliseringsstrategiene videre, for å se om trendene har utviklet seg eller om nye mønstre har oppstått siden den gang. Dette vil gi oss mulighet til å bygge videre på den eksisterende forskningen og muligens identifisere nye trender eller bekrefte tidligere funn.

Waters-Lynch og Duff (2021) fokuserer i likhet med Cabral og van Winden (2016) på strategi, men med et særlig fokus på de psykologiske aspektene ved CWS og deres påvirkning på arbeidshverdagen. Waters-Lynch og Duff fremhever fem prinsipper for å lykkes med CWS: skape et tema eller en historie, tilrettelegge for fellesarealer med delte goder, være oppmerksom på helse, anerkjenne bidrag til fellesskapet, og oppmuntre til deltakelse i diskusjoner og samtaler for å gagne fellesskapet.

Yates, Charnock, Pitts, Johns og Bozkurt (2024) undersøker CW-industrien i Storbritannia i perioden etter COVID-19. Basert på 44 intervjuer med eiere, ledere og andre nøkkelpersoner gjennomført over flere år, ble artikkelen publisert i 2024. Studien fokuserer på fire strategiske tilnærminger: diversifisering, merkevarebygging og markedsføring, nyutvikling og videreutvikling av plasshåndteringsteknologi, samt et strategisk skifte fra tradisjonelle CWS til FS. Videre klassifiseres CW-aktørene i artikkelen i to kategorier: store etablerte eiendomsselskaper og mindre selvstendige CW-aktører. Yates et al. (2024) understreker forskjellene mellom store etablerte eiendomsselskaper og mindre CW-aktører. En viktig observasjon var at de mindre CW-aktørene ofte ufrivillig endte opp som mer FS-orienterte, mye på grunn av press og påvirkning fra større kunder. Dette resulterte noen ganger i at hele etasjer ble overtatt av et enkelt selskap, noe som gradvis fjernet essensen av det opprinnelige CW-produktet. På den andre siden viste funnene at de mindre aktørene heller ønsket å fokusere på diversifisering og markedsføring enn å skifte mot FS. Yates et al. (2024) påpeker at selv om CW fortsatt er et voksende fenomen, har de store og etablerte selskapene i økende grad orientert seg mot FS, noe som har utfordret konkurranseevnen til mindre selskaper uten finansiell fleksibilitet eller en bred diversifiseringsstrategi.

Fra Yates et al. (2024) var det spesielt interessant å observere at store aktører dominerer markedet, og at de mindre selskapene må diversifisere og være kreative for å bevare sin konkurranseevne. Det var også fascinerende å se at en betydelig del av markedet skifter fra rene CWS til FS. Med artikkelens publisering tidlig i 2024, mener vi det er en god mulighet til å identifisere lignende trender blant de større aktørene i Norge, noe som kan belyse hvordan markedsdynamikkene utvikler seg lokalt sammenlignet med observasjoner fra Storbritannia.

Tabell 1: Oversikt over tidligere forskning med temaer. Egen illustrasjon.

Tidligere forskning					
Forfatter (år)	Forskningstema	Strategier			
		Lokalisering	Konsept	Samarbeid	Frem-i-Tid
Cabral & van Winden (2016)	Bidraget til en in-house manager i CW-konsepter.		X	X	
Leclercq-Vandelannoitte og Isaac (2016)	Forskjellen mellom tradisjonelle kontorløsninger og CWS.		X	X	
Marko Orel (2019)	Utfordringene ved å balansere entreprenørskap og småbarnsfamilie.				
Bouncken, Qiu og Clauss (2020)	Utviklingen av CWS med et spesielt fokus på det asiatiske markedet.		X	X	
Vidalliet og Bousalham (2020)	Hvordan CWS kan bidra til økonomisk diversifisering gjennom konseptet «syntopi».				X
Hansen & Thorenfeldt (2020)	Tre perspektiver på hvordan CW kan driftes og etableres i Stor-Oslo.	X	X		
Bakke og Müller (2021)	Etablering, drift og konseptutvikling av CW i Stor-Oslo.	X	X		
Waters-Lynch og Duff (2021)	Strategi, med et særlig fokus på psykologiske aspektene ved CWS.		X		
Yates, Charnock, Pitts, Johns, & Bozkurt (2024)	Fokusområder for store- og små aktører i GBR. Samt skifte fra CWS til FS.		X		X

Tabell 1 gir en samlet oversikt over de ulike publikasjonene vi har gjennomgått, og hvilke ulike strategier de berører som relevant for vår videre forskning. Artikkene vi har gjennomgått, gir oss et verdifullt innblikk i CW-bransjen og det eksisterende forskningslandskapet. Fra studier om økonomisk diversifisering og forretningsmodeller til psykologiske og strategiske aspekter ved CWS, bidrar hver artikkel til en dypere forståelse av hvordan CWS fungerer og hvilke faktorer som er kritiske for deres suksess. Den tidligere forskningen har hjulpet oss med å skape en ramme for vår egen forskning, selv om få direkte berører vårt spesifikke tema.

Som vist i forskningen vi har undersøkt rundt strategi i CW, fokuserer studiene i hovedsak på hva som gjør CW vellykket og hvordan det bidrar til samfunnet. Imidlertid, frem til Yates et al. (2024) sin forskning om endringer i CW-markedet, har det vært lite fokus på hvorfor store eiendomsselskaper drifter CW i egen regi, selv når statistikk viser lavere fortjeneste sammenlignet med tradisjonelle kontorer. Dette understreker et hull i forskningen, som vår studie ønsker å utforske nærmere. Dette har pekt ut et gap i litteraturen, noe som indikerer at det er behov for ytterligere forskning rundt vårt valgte fokus på: lokaliseringsstrategier, konseptutvikling, samarbeid og deres effekt på suksessen til CWS i forskjellige markeder. Innsikten guider oss ikke bare i retningen av hva som bør utforskes videre, men understreker også betydningen av vårt bidrag til å fylle dette gapet i eksisterende forskning.

#### **1.4 Problemstilling**

Tidligere forskning har belyst ulike strategier for etablering av CWS. Bakke og Müller (2021) fremhever at CW-aktørene foretrekker å etablere seg nærmere urbane sentre, samtidig som at Hansen og Thorenfeldt (2021) argumenterer for at CWS bør drives i egen regi under visse forutsetninger for å maksimere effektiviteten. CW-bransjen har opplevd betydelig vekst de siste årene, og flere store og veletablerte eiendomsselskaper har utviklet egne CW-konsepter. Til tross for bransjens vekst, indikerer analyser fra UNION (2024b), Akershus Eiendom (2024), og Eiendomshuset Malling (2024) at det fortsatt er utfordrende å oppnå lønnsomhet i CW-bransjen sammenlignet med tradisjonelle kontormiljøer. Denne innsikten viser et komplekst landskap hvor lokasjon og eierskap spiller kritiske roller i suksessen til CWS.

Yates et al. (2024) undersøkte strategier etter Covid-19 for CWS, med en sammenligning av tilnærminger benyttet av både store og små selskaper. Forskningsartikkelen, som dekker omfattende aspekter av CWS i London og Storbritannia, er særdeles relevant for vår forskning. Den gir en solid plattform som vi kan bygge videre på. Ved å undersøke om det finnes lignende tendenser i Oslo, kan vår studie ikke bare bekrefte funnene fra Yates et al. (2024), men også identifisere unike lokale dynamikker som påvirker CWS-sektoren i Stor-Oslo.

Med dette som utgangspunkt ønsker vi å utforske strategiene bak driften av CWS hos eiendomsselskaper som allerede er godt etablerte i kontorbransjen. Vår forskning vil ikke bare vurdere de økonomiske aspektene, men også undersøke om det finnes andre underliggende



faktorer eller strategier som motiverer eiendomsselskapene til å investere i CW-markedet. Vi har på bakgrunn av dette utformet følgende problemstilling:

*“Hvilke strategier benytter eiendomsselskapene ved etablering og drift av egenutviklede Coworking spaces i Stor-Oslo?”*

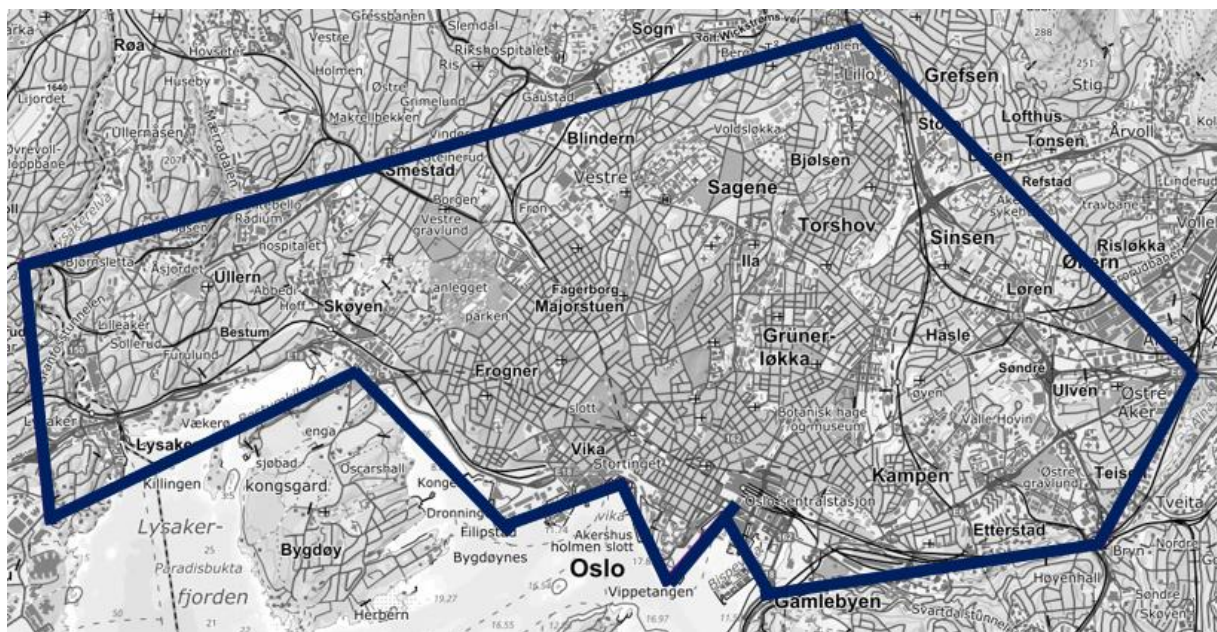
For å besvare vår problemstilling på en grundig måte, har vi formulert følgende forskningsspørsmål:

1. Hvilke lokaliseringsstrategier benytter de ulike eiendomsselskapene ved etablering av egenutviklede CWS?
2. Hvilke spesifikasjoner skiller CWS og FS som konsept?
3. Hvilke ulike former for samarbeid fokuserer eiendomsselskapene på?
4. Hva er de ulike eiendomsselskapenes langsiktige mål med egenutviklede CWS i totalporteføljen?

Den teoretiske bakgrunnen for forskningsspørsmålene blir grundigere presentert i kapittel 2.5. Her vil vi utforske og diskutere relevante teorier, samt tidligere forskning som belyser temaene fra forskjellige perspektiver. Dette vil hjelpe oss med å forstå de komplekse dynamikkene i CW-markedet. Vi tror at vårt bidrag vil belyse endringer i CW-markedet blant de største eiendomsselskapene. Vi antar den betydelige utviklingen i CW-markedet vi har sett tidligere, har avtatt. Gjennom vårt arbeid vil vi potensielt identifisere mer ferdigutviklede konsepter, enn det tidligere studier har avdekket.

## 1.5 Avgrensning

Valget av case var avgjørende for vår evne til å besvare forskningsspørsmålene knyttet til vår problemstilling. Vi har valgt å fokusere på eiendomsselskaper i Stor-Oslo som drifter sine egne CWS. For et visuelt overblikk over vår studie, henviser vi til kartutsnittet i figur 9. Her har vi definert og rammet inn området hvor de aktuelle CWS vi undersøker er lokalisert. Dette gir en klar geografisk kontekst som støtter forståelsen av vår forskning.



Figur 9: Kartutsnitt over Oslo, med utvalgsområde. Målestokk: 1:50000. Egen illustrasjon, utklipp fra Norgeskart (2024)

Området vi har dekket i studien, er i hovedsak innenfor Ring3 i Oslo, pluss området mellom Skøyen og Bærums-grensen ved Lysaker. Den geografiske avgrensningen, muliggjør sammenlikning av CWS i sentrum og nær knutepunkter. Innenfor avgrensningen, dekker vi store deler av det totale CW-markedet i Stor-Oslo. Vi har i tillegg vært i kontakt med en aktør som har en CW-lokasjon på Ski, som er utenfor kartet. Grunnen til at lokasjonen er ekskludert i kartet, er for å gi en tydeligere visualisering av det største nedslagsfeltet i vår studie. Fra Økern i øst, til Lysaker i vest.

## **1.6 Oppgavens videre struktur**

Kapittel 2 – Teori. I Teorikapittelet lister vi opp og presenterer teorien vi benytter for å besvare både problemstillingen og forskningsspørsmålene. Vi starter med å utforske teorier relatert til lokalisering og strategi. Videre presenterer vi relevant teori innen facility management (FM) og porteføljeteori. Avslutningsvis kobler vi teorien til forskningsspørsmålene.

Kapittel 3 – Metode. I metodekapittelet beskriver vi fremgangsmåten vi har benyttet i vår studie. Vi beskriver først hvordan vi har innhentet informasjon og forskningsdesignet vi har anvendt. Videre forklarer vi prosessen for utvelgelse av case, med beskrivelse av kriteriene og metodikk. Vi går også inn på utviklingen av intervjuguiden og metodene vi har brukt for å sikre relevans og dekning av våre forskningsspørsmål. Avslutningsvis beskriver vi hvordan vi har behandlet og analysert den innsamlede informasjonen for å sikre pålitelige og valide resultater.

Kapittel 4 – Analyse. I analysekapittelet presenterer vi funnene fra vår studie, strukturert etter hvert av de fire forskningsspørsmålene. For hvert av forskningsspørsmålene gjennomgår vi resultatene fra intervjuene, etterfulgt av en kort oppsummering som trekker sammen de viktigste funnene. Underveis sammenligner vi på tvers av objektene, hvor vi også kobler på relevant teori.

Kapittel 5 – Oppsummering og konklusjon. I oppsummeringskapittelet samler vi trådene og går gjennom de fire forskningsspørsmålene vi har utforsket. Vi drøfter hvordan funnene bidrar til å belyse våre forskningsspørsmål og avslutter med en besvarelse av oppgavens problemstilling.

Avslutningsvis inneholder oppgaven en komplett referanseliste, med vedlegg som har blitt benyttet gjennom studien.

## 2. Teori

I teorikapittelet presenterer vi teorier vi har benyttet for å belyse forskningsspørsmålene og svare på problemstillingen. Kapittelet er strukturert i fire hoveddeler. Vi begynner med lokaliserings- og strategiteori. Teoriene hjelper oss å forstå hvordan og hvorfor CW-aktørene velger sine spesifikke lokaliseringer og de underliggende strategiene de anvender. Deretter går vi over til å utforske FM- og porteføljeteori. Disse teoriene gir oss dypere innsikt i hvordan CWS driftes, og hvordan CWS kan tilføre verdi for de ulike eiendomsselskapene. Avslutningsvis kobler vi teorien til forskningsspørsmålene.

### 2.1 Lokalisering

Det er bred enighet i eiendomsbransjen at lokalisering er en av de mest avgjørende faktorene for suksess. For å forstå hvorfor eiendomsselskapene velger sine lokasjoner, er det essensielt å få en dypere innsikt i de relevante lokaliseringsteoriene. I studien har vi benyttet lokaliseringsteorier som tar for seg viktigheten av nærheten til sentrum og knutepunkter. Teoriene vil forhåpentligvis kaste lys over valgene eiendomsselskapene har tatt, og vil ta i fremtiden.

#### 2.1.1 Sentripetale krefter

Sentripetale krefter, et begrep først introdusert av Charles C. Colby i hans verk «Centrifugal and Centripetal Forces in Urban Geography» (1933) spiller en avgjørende rolle i forståelsen av hvorfor bedrifter velger å etablere seg i større byer. Konseptet hevder at produksjon og distribusjon utført i større byer blir mer effektiv, noe som kan kompensere for de høyere etableringskostnadene i disse områdene. Teorien gir en naturlig forklaring på at selv om eiendom er dyrere i sentrum, vil produktiviteten til eiendomsselskapet øke gjennom deres sentrale lokalisering som kompenserer og veier opp for den økte anskaffelseskostnaden. Geltner et al. (2021, s.46) forteller videre at sentripetale krefter omhandler tre hovedfaktorer som bidrar til konsentrasjonen av byer og tettsteder: stordriftsfordeler, agglomerasjonseffekter og positive lokaliseringseffekter. Samlet forklarer de tre faktorene tiltrekningskraften urbane områder har på bedriftene.

##### 2.1.1.1 Stordriftsfordeler

Stordriftsfordeler, et konsept først beskrevet av Adam Smith i hans banebrytende verk *The wealth of nations* (1776), også senere beskrevet av Geltner et al. (2021, s. 46), forklarer hvordan en bedrift kan oppnå lavere produksjonskostnader ved å øke produksjonsvolumet på færre lokasjoner.

Teorien fremholder at konsentrasjonen av produksjonen fører til mer kostnadseffektive operasjoner: Maskiner og fabrikker kan utnyttes mer effektivt, noe som resulterer i reduserte kostnader per produsert enhet. Dette økonomiske prinsippet har vært grunnleggende i forståelsen av hvordan bedrifter oppnår konkurransefortrinn gjennom skaleringsøkonomi (Smith, 1776).

#### **2.1.1.2 Agglomerasjonseffekter**

Agglomerasjonseffekter oppstår ifølge Geltner et al. (2021, s. 46) når bedrifter geografisk konsentrerer seg i spesifikke områder og oppnår kostnads- og produksjonsfordeler som følge av denne samlokaliseringen. Effektene er ikke nødvendigvis knyttet til økt produksjonsvolum, men heller til de økonomiske fordelene som oppstår fra nærheten til andre selskaper. Nærheten kan føre til lavere transaksjonskostnader, bedre tilgang på spesialiserte leverandører og arbeidskraft, samt økt innovasjon gjennom kunnskapsdeling. Agglomerasjonseffekten kan dermed gi en betydelig økonomisk fordel til selskapene som velger å klynge seg sammen.

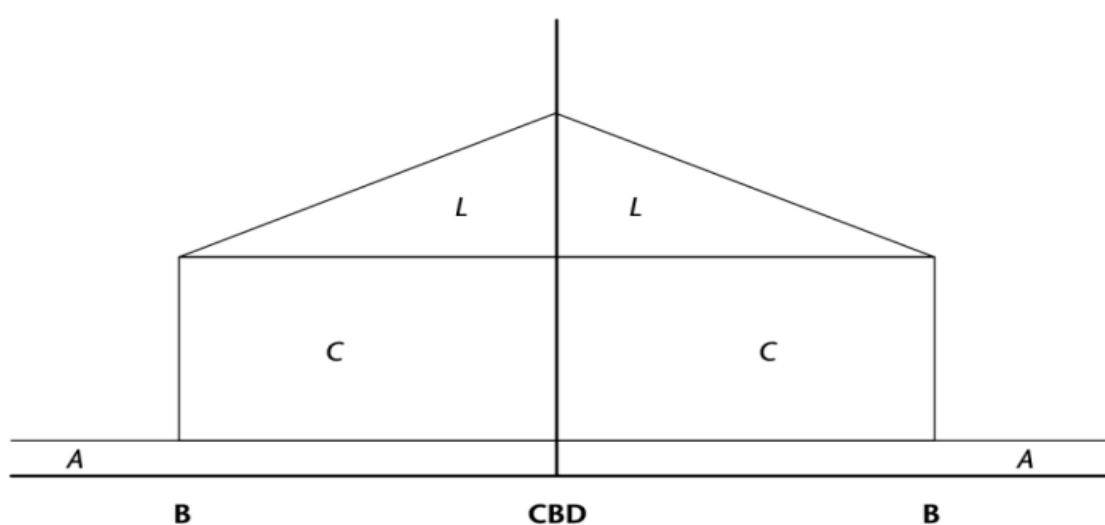
#### **2.1.1.3 Positive lokaliseringseksternaliteter**

Positive lokaliseringseksternaliteter oppnås ifølge Geltner et al. (2021, s. 46), når et selskap drar nytte av å etablere seg i nærheten av et annet, allerede etablert selskap. Fenomenet beskriver hvordan det nye selskapet ofte oppnår større fordeler fra denne nærheten enn det etablerte selskapet gjør. Dette kan eksempelvis sees i sammenheng hvis startup-bedrift (A) etablerer seg i et område med andre startups. Fordelen A oppnår, kan være direkte tilgang til et etablert nettverk, samt større synlighet for andre interessenter. Lokaliseringen vil også kunne bidra til å styrke merkevaren ved å være assosiert med et «anerkjent» startup-miljø. Altså, A oppnår større fordeler av lokaliseringen, sammenliknet med de etablerte selskapene.

Geltner et al. (2021, s. 47) forklarer hvordan de tre kreftene; stordriftsfordeler, agglomerasjonseffekter, og positive lokaliseringseksternaliteter, skaper en kumulativ årsakssammenheng som kan ha både positive og negative konsekvenser. Ofte fører dette til en spiraleffekt som kan vedvare over flere tiår. For aktører innen CW-bransjen, betyr det at sentral lokalisering i større byer, kan tiltrekke flere leietakere og generere høyere fortjeneste. Dette følger av at sentrale lokasjoner reduserer reisetid for brukerne, noe som gjør tilbudet mer attraktivt.

### 2.1.2 Monosentrisk byteori

Monosentrisk byteori, som først ble presentert av William Alonso i hans bok *Location and Land Use* (1964), og videreutviklet av Denise DiPasquale og William Wheaton i *Urban Economics and Real Estate Markets* (1995), fokuserer på et enkelt sentralt forretningsdistrikt (CBD) som det primære arbeidssenteret. Ifølge teorien må alle som bor rundt CBD reise dit for å arbeide, noe som introduserer en transportkostnad. Dette medfører at husleien (C, Construction) og lokasjonsleien (L, Location) øker jo nærmere man kommer CBD. I motsetning til dette, vil jordbruksleien (A, Agricultural) forbli konstant, uavhengig av om eiendommen ligger innenfor eller utenfor bygrensen (Geltner, Miller, Clayton, & Eichholtz, 2021, ss. 67-77).

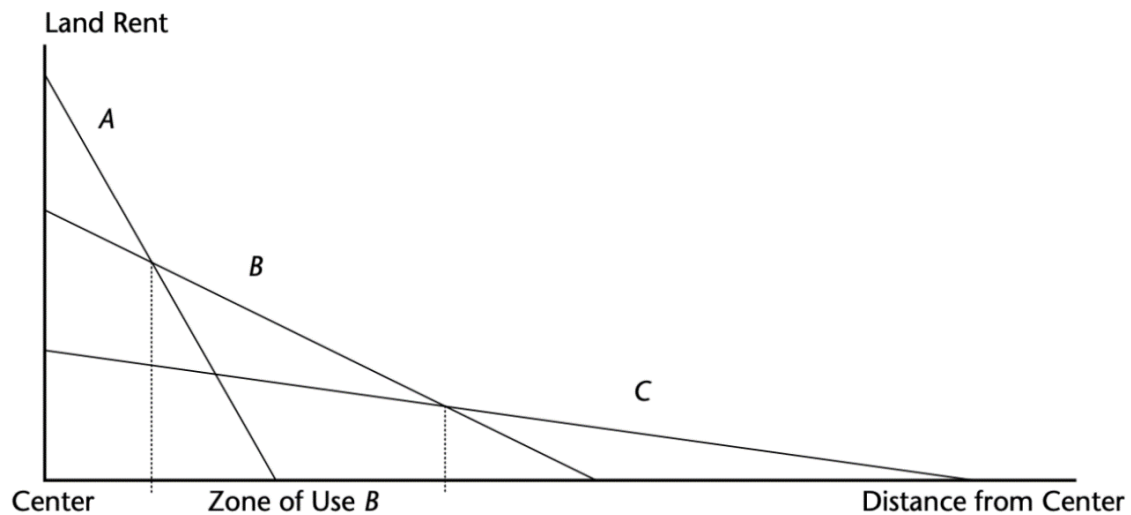


Figur 10: Tverrsnitt av eiendomsleie (Geltner et al. 2021, s. 69, fig 4.3)

Geltner et al. (2021, ss. 67-77) belyser fire nøkkelpinsipper i den monosentriske byteorien. Et grunnleggende prinsipp er at lokaliseringssleien (L) øker med byens størrelse. Et annet viktig prinsipp er at hvis byens areal utvides samtidig som folketallet forblir konstant, vil leien øke desto nærmere man kommer byens utkanter i forhold til sentrum. På en annen side, hvis størrelsen på byen forblir den samme, men tettheten øker, vil leieprisene øke mer i områdene nærmest sentrum sammenlignet med utkanten. Et tredje prinsipp indikerer at reduserte transportkostnader vil føre til lavere lokasjonsleie i CBD hvis alle andre faktorer er konstante. Det fjerde og siste prinsippet hevder at økte gjennomsnittsinntekter vil minske prisforskjellene mellom CBD og byens utkanter.

Figur 11, hentet fra Geltner et al. (2021, s.66) viser Bid-rent kurven. Modellen illustrerer det maksimale beløpet leietakere er villige til å betale (Y-aksen) for en bestemt tomt eller bygning basert på avstanden (X-aksen) fra CBD (Origo). Kurven viser en markant nedgang i betalingsvilje

for sentrumslokasjoner (A). Kommer man lenger ut fra sentrum, flater betalingsviljen gradvis (B og C) etter hvert som avstanden fra CBD øker. Dette mønsteret reflekterer hvordan verdien og etterspørselen etter eiendom avtar jo lenger unna sentrum man kommer.



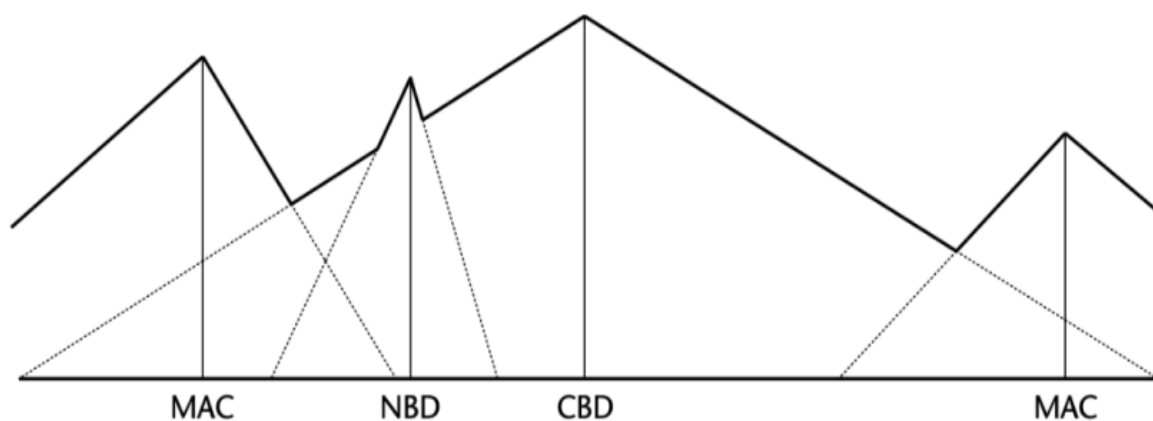
Figur 11: Bid-rent for ulike områder med forskjellig produktivitet og følsomhet for transportkostnader (Geltner et al. 2021, s. 66, fig 4.2)

Bid-rent benytter de tre grafene A, B og C, hvor hver graf representerer ulike avhengigheter av lokasjon, basert på transportkostnader. Graf A er den bratteste og indikerer høy sensitivitet for transportkostnader, noe som kan være et resultat av høye lønnskostnader og et stort antall ansatte som trenger å reise til lokasjonen. Grafen illustrerer at små endringer i lokalisering kan ha store konsekvenser for produksjon og fortjeneste for selskapet. Graf C viser den minste påvirkningen av transportkostnader og har også den laveste produksjonen. Graf B er plassert mellom A og C og representerer en moderat avhengighet av transportkostnader. Samlet illustrerer grafene A, B og C, Bid-rent kurven og hvordan forskjellige selskaper balanserer transportkostnader og lokalisering (Alonso, 1964).

Den monosentriske byteorien kan være med på å forklare flere aspekter ved lokalisering av CWS. Teorien tar utgangspunkt i CBD og at alle må dit for å jobbe. Da store deler av CWS er lokalisert i sentrum i dag, vil dette kunne være relevant for andre CWS. Monosentrisk byteori vil også kunne bygge videre på de sentripetale kreftene, da de samlet trekker alle bedrifter til CBD.

### 2.1.3 Polysentrisk byteori

Polysentrisk byteori bygger videre på den monosentriske byteorien. Polysentrisk byteori tar hensyn til dagens bystrukturer, som sjelden består av kun ett sentrum. Moderne byer inneholder flere viktige områder rundt et hovedsentrum, ofte beskrevet som Major Activity Centers (MAC) og Neighborhood Business Districts (NBD). MAC refererer til områder som utvikler seg rundt nøkkelinfrastrukturer som flyplasser, medisinske sentre og universiteter. NBD omfatter lokalsamfunn i områdene mellom CBD og MAC. Disse lokalsamfunnene inneholder essensielle tjenester som matbutikker og kjøpesentre, og fungerer som små selvstendige sentre som tilbyr alt et lokalsamfunn trenger (Geltner, Miller, Clayton, & Eichholtz, 2021, s. 89).



Figur 12: Leiegradienter i en polysentrisk by (Geltner et al., 2021 s.89, fig 5.7)

Polysentrisk byteori hjelper oss å forstå hvorfor CWS ikke bare etableres i sentrumsområder, men også i mindre områder som Økern og Nydalen. Disse stedene kan kategoriseres som NBD og MAC, noe som reflekterer deres voksende betydning som sekundære sentre i urbane miljøer. Utviklingen av CWS i slike områder understreker byers evolusjon fra en monosentrisk til en polysentrisk struktur, hvor flere distinkte sentre bidrar til en mer spredt og tilgjengelig forretningsinfrastruktur.

Sentripetale krefter og monosentrisk teori legger begge vekt på fordelene ved sentralisering og de tradisjonelle urbane sentrene. Teoriene gir verdifull innsikt i hvorfor urbane områder naturlig tiltrekker seg flere bedrifter. Polysentrisk byteori, gir derimot en mer fleksibel ramme som passer til det moderne, varierte urbane landskapet og anerkjenner at byer ofte inneholder flere viktige områder. Dette gjør polysentrisk byteori særlig relevant for eiendomsselskaper som ønsker å spre sine investeringer og tilby tjenester utenfor CBD. Monosentrisk byteori kan være noe begrensende



og ikke alltid reflektere realiteten i moderne byer. Sentripetale krefter kan på sin side simplifisere kompleksiteten i faktiske beslutningsprosesser ved lokasjonsvalg. Polysentrisk byteori tilbyr en adaptiv tilnærming som hjelper eiendomsselskaper i deres strategiske planlegging av CWS. Teoriene hjelper selskapene med å etablere en kombinasjon av sentrale og perifere lokaliseringer, for å optimalisere tilgjengelighet og kostnadseffektivitet. Samtidig, belyse by-dynamikker for effektivt å plassere sine CWS i strategisk viktige områder.

## **2.2 Strategi**

For at en CW-aktør skal lykkes, er det viktig å ha en definert strategi. Porters fem krefter er et konseptuelt rammeverk utviklet av Michael Porter (1979). Rammeverket benyttes til å analysere konkurransedyktigheten og attraktiviteten til en industri eller et marked. Eiendomsselskapet må identifisere sin optimale posisjon basert på markedskreftene sammenlignet med sine konkurrenter, for å oppnå en styrket konkurranseposisjon. For å lykkes med en konkurransedyktig strategi, er det avgjørende å skille seg ut fra sine konkurrenter. Porter (1979) trekker her frem fokus på aktivitetstilbud eller tilbudet av unike verdier og løsninger.

Den første av kreftene Porter trekker frem er forhandlingsmakt til leverandører. Det innebærer hvor mye makt leverandørene har til å påvirke priser, kvalitet og tilgjengelighet av varer og tjenester. Kombinasjonen av få alternative leverandører og kritiske produkter eller tjenester, gir leverandørens en betydelig forhandlingsmakt. Neste ut er konkurranseintensitet blant eksisterende konkurrenter. Det refererer til graden av konkurranse mellom etablerte konkurrenter i markedet. Konkurranse kan være basert på faktorer som pris, kvalitet, markedsføring, produktvalg og kundeservice. Høy konkurranseintensitet kan føre til reduserte marginer og press på lønnsomheten. Den tredje faktoren er trusselen om nye inntredende. Det refererer til hvor enkelt eller utfordrende det er for nye konkurrenter å komme inn på markedet. Her vil lave inngangsbarrierer øke trusselen fra nye konkurrenter betydelig. Inngangsbarrierer kan også inkludere faktorer som kapitalkrav, etablerte merkevarer, tilgang til distribusjonsnettverk og reguleringskrav. Fjerde faktor Porter trekker frem, er trussel fra substitutter. Det handler om hvor stor risikoen er for at kunder vil bytte til alternative produkter eller tjenester. Når flere substitutter er tilgjengelig på markedet, vil det skape mer press på prisene og fortjenestemarginene til selskapene i industrien. Siste faktor Porter presenterer som avgjørende, er forhandlingsmakten til kjøperne. Det refererer til hvor mye makt kjøperne har til å påvirke prisene og vilkårene for salg.

Forhandlingsmakten til kjøperne øker i takt med hvor informerte eller organiserte de er. Dette kan føre til press på priser og betingelser som tilbys av selgerne (Porter, 1979).

Porters (1979) fem krefter gir eiendomsselskapene et solid rammeverk for å analysere de dynamiske kreftene som påvirker lønnsomheten og konkurransesituasjonen i eiendomsmarkedet. Markedsinnsikten vil være avgjørende i videreutviklingen av CW-tilbudet. Rammeverket vil også gjøre eiendomsselskapene bedre rustet mot eventuelle utfordringer, samtidig som det vil muliggjøre utnyttelse av muligheter i markedet. Vi mener at et eiendomsselskap som aktivt anvender rammeverket, vil styrke sin konkurransesituasjon og sette seg i posisjon for å oppnå langsiktig suksess innen CW-bransjen.

I studien til Yates et al. (2024) undersøkte forskerne hvordan ulike CW-selskaper tilpasset sine strategier i årene etter Covid-19. Grunnet en utbredt adopsjon av hjemmekontorløsninger, innså flere selskaper at de ikke trengte like mye kontor plass som tidligere. Kjeilen & Øvland (2021), viste at fleksible løsninger ikke nødvendigvis reduserte produktiviteten i betydelig grad. Dette skiftet i arbeidsmønstre har tvunget CW-aktørene til å revurdere og innovere sine strategier, for å sikre et høyt belegg og positiv kontantstrøm i en tid med endrede behov og forventninger.

	Diversification	Branding & advertising	New space management technologies	Shift toward flexspace with a coworking element
Large, corporate CWS	<i>Moderate</i> More focus on spatial redesign/mixed-use space	<i>Moderate</i> Advertised new sites and expansion into peripheral areas	<i>Moderate</i> Already likely to have developed space management software, but pursuing improvements	<i>High</i> Extensive and key part of business strategy
Independent CWS	<i>High</i> Actively pursued diversification in all areas	<i>High</i> Marketed unique features of CWS e.g. community ethos or 'boutique feel'	<i>Moderate</i> Implementing new tech to reduce costs and streamline operations	<i>Moderate</i> Pursued strategy, but doing so undermined value proposition

Figur 13: Konkurransestrategier for CWS (Yates et al. 2024)

Figur 13 fra Yates et al. (2024) viser tydelige forskjeller i strategier mellom store CW-konsern og mindre CW-aktører. Der de større konsernene har lagt større vekt på en overgang til FS-markedet, har de mindre aktørene i motsetning fokusert mer på diversifisering samt merkevarebygging og markedsføring. Dette mønsteret ser vi også i Norge, hvor det er flere eiendomsselskaper som har

integreert en FS-løsning. Videre viser figur 13 at utvikling og integrering av ny teknologi ikke er prioritert hos noen av CW-selskapene. Dette skyldes at de fleste teknologiske løsningene blir anskaffet fra tredjeparter. De store CW-konsernene har allerede godt implementerte teknologiske systemer, hvorav de mindre aktørene som ikke har like avanserte systemer, finner det mer verdifullt å investere i andre strategiske områder som tidligere nevnt. Studien gir tydelige holdepunkter for vår videre forskning, som vil se på liknende strategivalg ved etablering i Stor-Oslo.

### **2.3 Facility Management**

Facility Management (FM), også kjent i Norge som forvaltning, drift, vedlikehold og utvikling (FDVU), har gjennomgått betydelig utvikling siden det ble etablert som fagfelt på slutten av 1960-tallet. Boge (2010) viser at målet med FM er å plassere brukeren av bygningen i sentrum og sikre at alle operasjoner fungerer optimalt til enhver tid. FM kan videre deles inn i en «myk side» og en «hard side». Den myke siden dekker tjenester som resepsjon, renhold, vakt hold, kantine og andre generelle servicetjenester. Den harde siden fokuserer på tekniske aspekter som oppvarming, ventilasjon, sikkerhetstiltak og vaktmestertjenester mm.

Keith Alexander (1996) gir en grundig innsikt i FM. Han definerer FM som integrasjonen av planlegging, design, drift og vedlikehold av bygninger og anlegg, målrettet mot å fremme et effektivt og produktivt arbeidsmiljø som understøtter organisasjonens mål. Alexander understreker flere kjerneelementer som er avgjørende for å oppnå suksess innen FM, inkludert planlegging og design, drift og vedlikehold, service og støtte, strategisk tenkning, teknologiinnovasjon, bærekraftighet og samarbeid. Faktorene samspiller for å skape et dynamisk og støttende miljø som kan bidra til organisasjonens overordnede suksess.

Videre forklarer Alexander (1996) hvordan planlegging og design av et arbeidsmiljø er avgjørende for å fremme både trivsel og produktivitet. Viktige elementer i dette arbeidet inkluderer ergonomiske prinsipper, med god belysning, optimal akustikk og effektiv temperaturkontroll. Fleksible løsninger som kan tilpasses ulike arbeidsbehov er også essensielle. Med et økende fokus på bærekraft, er det viktig å vurdere miljøpåvirkningen ved å integrere bruk av fornybar energi og energieffektive løsninger. Drift og vedlikehold spiller en sentral rolle i å opprettholde bygningers og anleggs funksjonalitet på et optimalt nivå. Effektive systemer for renhold, vedlikehold og

sikkerhet er avgjørende for et velfungerende bygg. I tillegg er implementeringen av energisparende tiltak viktig for å redusere både driftskostnader og miljøpåvirkning.

Service og støtte til brukere av kontorlokalene beskriver Alexander (1996) som en kritisk komponent av FM. Dette inkluderer tjenester som IT-support, resepsjonstjenester, kantine, samt håndtering av leieforhold og kontrakter. Slike tjenester bidrar til å skape et positivt og produktivt arbeidsmiljø, noe som igjen kan tiltrekke og beholde ansatte og kunder. En strategisk tilnærming til FM er også avgjørende for å maksimere potensialet i disse tjenestene. Ved å betrakte FM som en investering, kan man bedre støtte og nå organisasjonens overordnede mål. Utviklingen av en klar strategi som er i samsvar med organisasjonens mål er essensielt. Kontinuerlig evaluering og forbedring av FM-prosesser er nødvendig for å sikre at de forblir relevante og effektive. Teknologiens rolle i FM er utvilsomt i vekst. Bruk av teknologi bidrar til å effektivisere prosesser, eksempelvis ved automatisering av vedlikeholdsoppgaver og bruk av sensorer for overvåking av bygningssystemer. I tillegg er samarbeid mellom alle involverte parter avgjørende for et vellykket FM. Effektiv kommunikasjon og koordinering mellom eiere, leietakere, brukere, og leverandører bidrar til bedre relasjoner og økt tillit, noe som kan føre til både kostnadsbesparelser og forbedret kvalitet på FM-tjenestene (Alexander, 1996).



Figur 14: FM-faktorer som påvirker kjernevirksomheten (Haugen, 2008, s. 7)

Figur 14 illustrerer hvordan FM fokuserer på å prioritere byggets brukere gjennom diverse støtteaktiviteter. Hansen & Thorenfeldt (2020) forklarer at aktivitetene innen FM er ofte organisert forskjellig, avhengig av bygningstype. I tradisjonelle kontorbygg er kostnadene vanligvis delt, der gårdeieren dekker eierkostnader inkludert drift, forvaltning og vedlikehold av bygget. Leietakeren håndterer på sin side kostnader knyttet til den innvendige driften og innvendig vedlikehold. CWS, kan organiseres på flere måter. Noen ganger er gårdeier og CW-aktør det samme selskapet, noe som betyr at de dekker både de tradisjonelle eierkostnadene og leietakerkostnadene. I andre tilfeller leier en gårdeier ut til en CW-aktør, som så leier ut plassen videre igjen. Dette betyr at når CW-aktører er gårdeier, vil de håndtere alle kostnadene en tradisjonell gårdeier og en leietaker i et vanlig kontorbygg ville hatt.

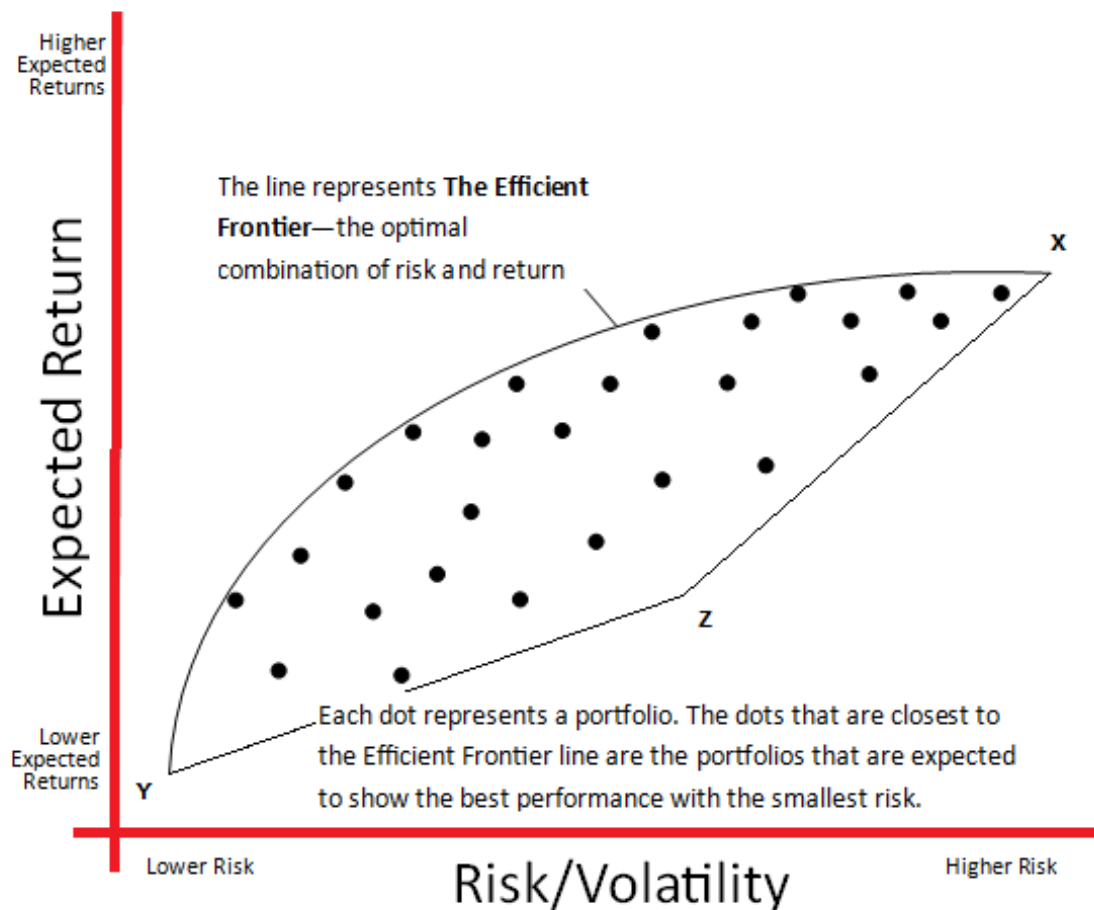
FM er en kompleks og dynamisk disiplin som spiller en nøkkelrolle i dagens kontormarked. Ved å implementere de sentrale prinsippene beskrevet av Alexander (1996), kan organisasjoner effektivt skape et produktivt arbeidsmiljø som støtter organisasjonens mål, fremme bærekraft og imøtekommer brukernes behov. Dette er spesielt relevant for CWS, hvor flere selskaper ofte deler fellesarealer. Gitt mangfoldet av CW-konsepter, vil hvert enkelt CWS måtte tilpasse og integrere FM i varierende grad for å oppfylle disse komplekse kravene. Valgmulighetene fra FM-teoriene gir store mulighetsrom for valg av samarbeid og konsept for CW-aktørene. Eiendomsselskapene som velger å fokusere mindre på FM, antar vi vil ende opp med et enklere konsept, sammenlignet med de som velger høy grad av FM implementering.

## **2.4 Porteføljeteori**

Innenfor portefølje-teori er Harry Markowitz en sentral nøkkelperson. Markowitz (1952) er mest kjent for utviklingen av porteføljeoptimeringsmetoden, også kjent som Markowitz-metoden. Modellen har lagt grunnlaget for moderne porteføljeforvaltning og risikostyring gjennom identifisering av den optimale balansen mellom avkastning og risiko, ved å diversifisere investeringene over flere eiendeler.

Ifølge Markowitz (1952) er en portefølje er effisient, hvis den gir høyest mulig avkastning for en gitt risiko eller lavest mulig risiko for en gitt avkastning. Markowitz-modellen i figur 15 illustrerer hvordan porteføljene settes i en graf kalt "Effisient Frontier". Modellen tar hensyn til både forventet avkastning og risiko for hver investering. Risiko måles ved standardavviket av

avkastningen. I tillegg tar modellen også hensyn til korrelasjonen mellom de ulike investeringene. Diversifisering reduserer totalrisikoen i en portefølje, spesielt når investeringene har lav korrelasjon med hverandre (Markowitz, 1952). Ved å kombinere ulike eiendeler på en optimal måte, kan investorer oppnå bedre risikojustert avkastning enn ved å investere i enkeltaksjer eller andre enkeltinvesteringer.



Figur 15: Markowitz Porteføljeteori (MBA Knowledge Base, 2024)

Markowitz-modellen gir et solid rammeverk for eiendomsselskaper til å ta velinformerte beslutninger om hvordan de skal allokere midler mellom ulike eiendeler for å oppnå sine investeringsmål med hensyn til risiko og avkastning. Fra rapportene til UNION (2024b) kommer det tydelig frem at det er lavere fortjeneste ved utleie av CW, sett opp mot tradisjonell kontorutleie. Porteføljeteorien kan derfor være forklarende til hvorfor eiendomsselskapene ønsker spredning av risiko, som fører til etablering og drift av CWS. Ved implementering av modellens prinsipper, vil eiendomsselskapene i større grad kunne sikre seg mot tomme lokaler, da de mindre CW-lokalene er antatt lettere å få leid ut.

## 2.5 Forskningsspørsmål

For å besvare vår problemstilling, «*Hvilke strategier benytter eiendomsselskapene ved etablering og drift av egenutviklede Coworking spaces i Stor-Oslo?*» har vi valgt å liste opp fire forskningsspørsmål. Med utgangspunkt i tidligere forskning og teoretiske antakelser, er forskningsspørsmålene utformet for å utforske de ulike faktorene som kan påvirke eiendomsselskapenes beslutningsprosesser i etablering- og driftsfasen av CWS. Gjennom å undersøke disse spørsmålene, håper vi å avdekke innsikter som kan definere og forbedre forståelsen av strategiske valg i denne spesifikke konteksten.

### F1 - Lokalisering

Lokalisering spiller en avgjørende rolle i eiendomsbransjen, spesielt innenfor kontorsegmentet. For å forstå hvorfor CWS i Stor-Oslo er lokalisert der de er, har vi utforsket tidligere forskning av Bakke og Müller (2021) samt anvendt lokaliseringsteorier presentert i kapittel 2.1. Basert på denne gjennomgangen har vi formulert følgende forskningsspørsmål: *Hvilke lokaliseringsstrategier benytter de ulike eiendomsselskapene ved etablering av egenutviklede CWS?*

### F2 - Konsept

CW er et begrep som brukes variert og tolkes forskjellig av ulike aktører, noe som resulterer i at eiendomsselskaper definerer og opererer CW-konsepter på ulike måter. I begynnelsen av oppgaven definerte vi CW med utgangspunkt i definisjonene gitt av Waters-Lynch et al. (2016) og Hansen og Thorenfeldt (2020). Dette har vist seg nyttig da CW-aktørene i Stor-Oslo har forskjellige oppfatninger om hva CW innebærer, og hvordan de drifter sine CWS. Inspirert av tidligere forskning fra Hansen og Thorenfeldt (2020) og Yates et al. (2024), samt strategiteori omtalt i kapittel 2.2 og FM-teori fra kapittel 2.3, har vi formulert følgende forskningsspørsmål: *Hvilke spesifikasjoner skiller CWS og FS som konsept?*

### F3 - Samarbeid

Gitt at konseptet CW defineres ulikt, finnes det også forskjellige måter å drive CWS på. Masteroppgaven til Bakke og Müller (2021), tok for seg deler av denne problemstillingen. For å kunne besvare vår problemstilling effektivt, var det avgjørende for oss å utforske samarbeid i CW-bransjen nærmere. Basert på innsiktene fra Bakke og Müller (2021), sammen med forskning fra

Yates et al. (2024) og teorier om FM fra kapittel 2.3, har vi formulert følgende forskningsspørsmål: *Hvilke ulike former for samarbeid fokuserer eiendomsselskapene på?*

#### **F4 - Frem i tid**

Som vi etablerte tidligere i oppgaven, er CW et relativt nytt fenomen, med det første offisielle CWS etablert i 2005, i San Francisco, USA. Siden den gang har CW-bransjen vokst betydelig, og det finnes omtrent 5 millioner arbeidsplasser globalt knyttet til CWS, inkludert rundt 13 000 arbeidsplasser dedikert til CWS i Norge. Denne betydelige veksten har ført til nye utfordringer og muligheter som vi har undersøkt gjennom porteføljeteori presentert i kapittel 2.4. Basert på teorien til Markowitz (1952) og den raskt økende utbredelsen av CWS, har vi formulert følgende forskningsspørsmål: *Hva er de ulike eiendomsselskapenes langsiktige mål med egenutviklede CWS i totalporteføljen?*

Vi mener forskningsspørsmålene vil gi en grundig besvarelse av vår problemstilling. Spørsmålene er nøye utformet for å avdekke relevante aspekter rundt CW, og vi forventer at analysen vil gi dypere innsikt og forståelse av de underliggende mekanismene i CW-bransjen.



### **3. Metode**

I metodekapittelet vil vi presentere fremgangsmåten vi har benyttet i studien. Her vil vi være så nøyaktige som mulig, slik at studien kan gjenskapes ved senere forskning i tråd med Furseth & Everett (2022, s.147). Vi vil gå inn på litteraturgjennomgangen, forskningsdesignet, hvordan vi utarbeidet intervjuguiden, utvalget, samt hvordan vi har behandlet og bearbeidet informasjonen vi har hentet inn.

#### **3.1 Litteraturgjennomgang**

Da vi valgte å skrive en masteroppgave om CW, befant vi oss i en fase der vår kunnskap om emnet var noe begrenset, og vi var usikre på hvilke forskningsmuligheter temaet kunne åpne for. For å dykke dypere inn i temaet startet vi med en grundig gjennomgang av eksisterende litteratur for å bygge et solid fundament for videre utforskning. Vårt litteratursøk fokuserte på tidligere masteroppgaver, hovedsakelig nasjonal-, men også internasjonal forskning, samt relevante rapporter som kunne supplere informasjonen. Av rapporter, fant vi flere innsiktsfulle artikler fra blant annet UNION Gruppen, som har dekket en stor del av CW-markedet i Stor-Oslo. Videre undersøkte vi tidligere forskeres arbeid, deres funn, hvilke områder de hadde pekt på som viktige for videre forskning og hvilke områder de anbefalte for videre studier. Den samlede innsatsen i litteraturgjennomgangen har vært avgjørende for å forme studien vår.

Ved gjennomføring av litteratursøket, benyttet vi databasene Brage og Oria, i tillegg til Google Scholar og den generelle Google søkemotoren. Gitt omfanget av databasene, måtte vi nøye filtrere ut relevant informasjon. Under søkeprosessen benyttet vi nøkkelord som "Coworking", "Coworking Space", "Flex Spaces", "Åpne kontorlandskaper", "Kontorfellesskap", "Coworking Strategies", "Coworking Theory", "Coworking Location Theory", "Coworking Concept Theory". Søkeordene og kombinasjonen av dem, valgte vi ut på bakgrunn av relevansen for vår problemstilling. Søkene forenklet litteraturgjennomgangen ved deres spesifikke og begrensede omfang. Fokuset var hovedsakelig var på norske artikler, men vi inkluderte også engelskspråklige artikler som omhandlet deler av utenlandske markedene for å få et bredere perspektiv. I tabell 2 illustrerer vi søkeordene som ble benyttet, og hvor mange treff vi fikk i de ulike databasene.

Tabell 2: Søkeresultater. Egen illustrasjon.

Søkeord	Brage	Oria	Google Sch.	Google
Coworking	549	773	36 600	154 000 000
Coworking Spaces	332	555	37 000	93 200 000
Flex Space	224	668	463 000	339 000 000
Åpne kontorlandskap	49	33	1 430	62 700
Kontorfellesskap	33	21	643	66 600
Coworking+Strategies	407	107	31 200	10 300 000
Coworking+Theory	317	84	33 300	13 900 000
Coworking+Location Theory	259	8	22 300	15 400 000
Coworking+Concept Theory	205	15	28 300	1 200 000

Resultatene ga oss rikelig med informasjon knyttet til en rekke aspekter ved CW. Her fikk vi innsikt i etableringsfasen, hva som har gått bra, og hva som ikke har gått like bra, vekstmuligheter, utfordringer, samt hvordan lokalisering er med på å påvirke CWS attraktivitet. Flere av de engelskspråklige artiklene vi fant, fokuserte på det amerikanske- eller britiske markedet. Fra artiklene fant vi overføringsverdi som vil bli adressert nærmere i analysen. Imidlertid var vårt hovedfokus på det norske markedet, med fokus på Stor-Oslo, hvor tilgjengelige ressurser var begrensede, men likevel tilstrekkelige for videre forskning. Flere av forskningsartiklene om CW, fokuserer i stor grad på det sosiale aspektet. Dette er noe utenfor vårt forskningsområde, som igjen forklarer hvorfor vi ikke har valgt å legge større vekt på dem. Litteraturen vi valgte å benytte videre i oppgaven er i hovedsak fokusert rundt Stor-Oslo. I tillegg valgte vi å vektlegge nyere utgivelsestidspunkter tyngre, enn eldre, basert på tidligere adressert utvikling i CWS-bransjen.

### 3.2 Forskningsdesign

Basert på kombinasjonen av problemstilling, forskningsspørsmål og det teoretiske rammeverket, fant vi det hensiktsmessig å benytte case i forskningsdesignet. Formålet med case-studie er ifølge Yin (2018, s.32) å forklare omstendighetene rundt hvordan og hvorfor det er som det er. Kaarbo & Beasley (1999, s. 372) forklarer i tillegg at komparative case-studier inkluderer to eller flere enheter, som blir systematisk sammenliknet. Casene vi har valgt for vår studie omfatter konsepter der gårdeier leier ut og står for den daglige driften. I hovedstaden er det flere spennende CWS, noe som sikrer at vi har hatt tilstrekkelig datagrunnlag til å trekke konklusjoner basert på den geografiske avgrensingen vi har satt.

I studien har vi undersøkt om det finnes en sammenheng mellom strategiene de ulike eiendomsselskapene benytter. Vi har sett på lokaliseringsvalg for bygg med CWS, konseptutforming, samarbeidsstrategier og deres langsiktige mål med CWS i en større eiendomsportefølje. For å analysere variablene og utforske potensielle sammenhenger, har vi valgt å gjennomføre en deskriptiv casestudie. Et deskriptivt design har ifølge Gripsrud, Olsson & Silkoset (2016) som mål å beskrive situasjonen innen et spesifikt område, det være seg nivået på en variabel eller relasjonen mellom to eller flere variabler. Tilnærmingen gjorde det mulig for oss å utforske detaljene i hver enkelt case på en grundig og systematisk måte.

Ved inkludering av flere caser i vår forskning, antydte vi at det ville bidra til en grundigere forståelse av problemstillingen og forbedre vår evne til å besvare forskningsspørsmålene på best mulig måte. Målet med å benytte flere caser er å oppnå en grundig og omfattende forståelse av temaet, noe som øker påliteligheten og generaliserbarheten av våre konklusjoner. Dette styrker både analysen og tolkningen av resultatene som presenteres senere i oppgaven, i tillegg til at det har bidratt til et mer helhetlig bilde av fenomenet vi studerer.

### **3.3 Valg av datainnsamlingsmetode**

Ved innsamling av data har vi benyttet oss av kvalitative metoder, inkludert dokumentstudier, litteraturstudier, og intervjuer. Dataene vi har hentet inn, er supplert med kvantitative data for å produsere en mer omfattende analyse. Kombinasjonen av kvalitativ og kvantitativ datainnsamlingsmetode blir også støttet oppunder av flere forskere, deriblant Teddlie & Tashakkori (2008), (Furseth & Everett, 2022, s. 138). Kombinasjonen defineres av Harvard Catalyst (2024) som «mixed methods» og trekker frem styrkene fra begge metodene, hvor målet er å gjøre de kvalitative dataene mer forståelige.

Tidligere studier og tilgjengelige data fra offentlige registre har fungert som verdifulle supplerende kilder for å besvare våre forskningsspørsmål. Gjennom masterstudiet er vi blitt godt kjent med eiendomsverktøyet Lytics, og har brukt programmet etter behov gjennom oppgaven. Lytics ble spesielt nyttig for oss ved identifisering av lokasjoner. I tillegg har vi benyttet rapporter fra UNION og Eiendom Norge. Ytterligere supplerende kilder og tidsskrifter som har bidratt til vår forskning er oppført i litteraturlisten.

### **3.4 Datainnsamling**

Datainnsamlingen startet med å utarbeide en søknad for godkjenning hos Kunnskapssektorens tjenesteleverandør, Sikt. I søknaden spesifiserte vi hvilke personopplysninger vi ønsket å samle inn og hvem som var ansvarlig for databehandlingen. Vi definerte utvalget vi ønsket å jobbe med, før vi lastet opp intervjuguiden og samtykkeskjemaet. Søknaden inkluderte også en detaljert prosjektbeskrivelse og andre nødvendige formaliteter for å sikre godkjenning. Intervjuene ble tatt opp ved hjelp av Nettskjema-diktafon, en app utviklet av Universitetet i Oslo, som vi benyttet via telefonen. Etter intervjuene transkriberte vi opptakene for å så kunne trekke ut den mest relevante informasjonen. Transkriberingen muliggjorde arbeidet for en grundig analyse, og var essensiell i jobben med å fremheve nøkkelinformasjonen.

### **3.5 Utarbeidelse av intervjuguide**

For å sikre at intervjuguiden var solid forankret i problemstillingen, forskningsspørsmålene og teorien, benyttet vi en systematisk tilnærming. Vi utarbeidet temaer kategorisert etter relevans til forskningsspørsmålene, med tilhørende spørsmål designet for å innhente informativ og nødvendig informasjon. For å bevare konsistens i svarene under alle intervjuene brukte vi den samme intervjuguiden. En betydelig innsats ble lagt i å sikre ensartede spørsmål for alle informantene, slik at svarene kunne sammenlignes på tvers og analysene kunne utføres på en pålitelig måte. Vi tok særlige forholdsregler for å unngå ledende spørsmål noe som er essensielt for å opprettholde troverdigheten til de innsamlede dataene. Den strukturerte tilnærmingen har sikret at vi har dekket et bredt spekter av temaer relevante for forskningsformålene, samtidig som den har oppmuntret informantene til å gi utdypende refleksjoner.

### **3.6 Valg av informanter**

Vårt mål var å identifisere tre til fem sammenlignbare eiendomsselskaper med CWS så nært Oslo sentrum som mulig. Prosessen begynte med å identifisere CWS i utvalgsområdet, etterfulgt av identifisering av gårdeier. Når vi hadde lokalisert CWS hvor gårdeier driftet sine egne lokaler, kunne vi snevre inn vårt utvalg til de mest relevante lokasjonene. Vi listet deretter opp CW-lokasjonene, sammen med informanter vi ønsket å intervju. Kriteriene for valg av informanter, var at de skulle ha grundig innsikt i driften og konseptet. Vi ønsket også at de skulle ha lengre erfaring i bransjen, noe som ville gi dem evnen til å gi dypere refleksjoner rundt våre forskningsspørsmål.

Ved rekruttering av intervjuobjekter benyttet vi både e-post og telefon som virkemidler. Vi kom i kontakt med syv potensielle informanter, hvor fem takket ja til å delta. Ved kontakt av informanter og forespørsel til intervju, benyttet vi i hovedsak samtykkeskjemaet som informasjonsskriv. Et av eiendomsselskapene var vi så heldige å møte på skolens karrieredag. Vi benyttet anledningen til å presentere oss selv og problemstillingen vi arbeidet med. Dette førte til en god prat hvor vi fikk verdifulle innspill og informasjon om deres prosjekter. Vedkommende var til stor hjelp med å sette oss i kontakt med riktig informant for gjennomføring av intervju. Eksisterende kontaktnettverk har også vært benyttet for å rekruttere flere av intervjuobjektene.

### **3.7 Gjennomføring av intervjuer**

Intervjuene ble innledet hvor informanten fikk presentere seg selv og sin rolle i bedriften. Deretter stilte vi spørsmål for å utforske deres syn på CW og hvilke erfaringer de har gjort seg så langt. Fokuset skiftet videre til lokalisering, hvor vi undersøkte bedriftens tilnærming til markedsanalyser, vurderinger av geografiske og demografiske faktorer, betydningen av infrastruktur og strategier for konkurransehåndtering. I konseptdelen utforsket vi hvordan bedriften involverer leietakere i konseptutviklingen, gjør tilpasninger og håndterer bærekraft. Videre undersøkte vi bedriftens samarbeid med leietakere, partnerskap, tilbud av støtte og tjenester, samt ulike tiltak til de gjør for å skille seg ut. Avslutningsvis fikk informanten utgreie om deres langsiktige mål, strategier for suksess, samt utfordringer og muligheter på lang sikt. I avslutningsdelen ble planer for skalering eller diversifisering av CW-tilbudet et hovedelement.

Ved gjennomføring av intervjuene, har vi fulgt intervjuguiden slavisk. Vi har allikevel latt oss stille oppfølgingsspørsmål der det har vært naturlig, noe som har forbedret flyten og gitt en dypere forståelse av informantens poenger. Flere av informantene pratet relativt fritt, noe som førte til at vi måtte hoppe over enkelte spørsmål som allerede var besvart. Dette for å unngå gjentakelser. Av de fem intervjuene vi gjennomførte, ble tre gjennomført over Teams og de resterende i deres lokaler ansikt til ansikt. Da den første informanten ønsket å forbli anonym, besluttet vi å informere de andre deltakere i begynnelsen av hvert intervju om at de ville bli anonymisert i oppgaven. Dette sikret et likt grunnlag for alle informanter, noe som bidro til å fremme åpenhet og ærlighet i deres svar.

### **3.8 Validitet og reliabilitet**

Furseth & Everett (2022, s.144) omhandler studiens validitet utvalget og innsamlingen av datagrunnlaget. For å opprettholde høy validitet, har vi utformet intervjuguiden og andre datainnsamlingsverktøy for å sikre at de måler det de er designet til å måle. Vi har også konsultert med vår veileder, som har kvalitetssikret intervjuguidens relevans innenfor problemstillingens ramme. Gjennomgangen av intervjuguiden har produsert konstruktive tilbakemeldinger, med forslag til justeringer som er implementert. Dette har uten tvil styrket studiens validitet. Studiens begrensede omfang med fem intervjuobjekter, kan derimot svekke validiteten. Vi har verken kapasitet eller ressurser til å innhente informasjon fra alle eiendomsselskapene, noe som gjør at vi kan ha mistet andre synspunkter enn de vi presenterer i analysen. Likevel, ved å sette nøye definerte begrensninger i utvalget, mener vi at resultatene i en viss grad kan generaliseres for å adekvat besvare problemstillingen.

Furseth & Everett (2022, s.143) forklarer hvordan reliabiliteten referere til påliteligheten i kvantitative undersøkelser. Det betyr at identiske spørsmål stilt på et senere tidspunkt, vil kunne gi de samme svarene. For å styrke reliabiliteten i studien har vi nøye valgt ut informanter som innehar en ledende rolle i eiendomsselskapet, eller hovedansvar for deres CWS. Informantene i studien har gjennom deres stillinger solid faglig tyngde. Dette har gitt utfyllende svar, med gode resonnementer. For å videre styrke reliabiliteten, har vi i etterkant av intervjuene, sendt transkripsjonen tilbake til informanten. Det har gitt informanten muligheten til å utdype, konkretisere eller korrigere svarene. Flere av informantene har valgt å benytte seg av muligheten til å justere, samtidig som de har lagt på noe informasjon som ikke ble godt nok dekket under intervjuet. Ved et tilfelle sørget prosessen for at vi unngikk en misforståelse, noe som kunne vinklet analysen vår i feil retning.

### **3.9 Forskningsetiske betraktninger**

Basert på Furseth & Everett (2022, s.144) vil de forskningsetiske betraktninger være avgjørende, når intervjuer blir benyttet som en del av informasjonsinnhenting. All forskning med mennesker involvert, har etiske implikasjoner. Før intervjuene sørget vi blant annet for at informantene ga sitt samtykke. Dette innebar at vi opplyste detaljert om formålet med intervjuet, hvordan dataene ville bli håndtert, og deres rettigheter som deltaker før, under og etter intervjuet. Vi har lagt stor vekt på å ivareta fortroligheten av informasjonen som ble delt under intervjuene. Deltakernes personlige identitet og selskapet de representerer, er beskyttet gjennom anonymitet så langt det er

mulig. Ved å unngå sensitive eller belastende emner, har vi redusert eventuell risiko eller ubehag informantene kunne ha opplevd. I forkant av intervjuet, har vi klargjort vår rolle og formålet med intervjuet for informantene. Dette for å sikre at de ikke skulle føle seg presset til å gi bestemte svar. Videre har vi også vært bevisste på å ikke utøve noen form for maktmisbruk eller uønsket påvirkning underveis i intervjuprosessen.

Ved å følge overnevnte tiltak, har vi bidratt til å minimere skjevheter i dataene, og sikret at resultatene er mer generaliserbare. Vi har i tillegg overholdt relevante forskningsetiske retningslinjer og protokoller som er fastsatt av forskningsetiske komiteer eller institusjoner. Dette inkluderte blant annet å sikre forhåndsgodkjenning for gjennomføring av intervjuene fra Kunnskapssektorens tjenesteleverandør, Sikt. Implementeringen av de nevnte etiske betraktningene har vært avgjørende for å sikre integriteten i vår forskning. Tiltakene har også beskyttet deltakernes rettigheter og velvære gjennom hele forskningsprosessen.

## **4. Funn og analyse**

I analysekapittelet vil vi begynne med å presentere eiendomsselskapene og informantene vi har pratet med. Videre vil vi ved hjelp av hvert forskningsspørsmål, presentere funnene vi fant i studien. Hvert selskap vi har intervjuet vil bli presentert som hver sin case. Dette vil gi en god struktur for videre sammenligning i slutten av forskningsspørsmålene.

### **4.1 Introduksjon av eiendomsselskapene og informantene**

Da vi har valgt å anonymisere alle informantene og selskapet de representerer vil vi presentere informasjon gitt av informantene, ved å koble informasjonen til EIE1, EIE2, EIE3, EIE4 og EIE5. Koblingen gir forhåpentligvis deg som leser, enklere oversikt underveis.

#### **4.1.1 EIE1 – Sentral eiendomsaktør**

EIE1 har siden 1950-tallet etablert seg som en av Norges ledende aktører i eiendomsbransjen og forvalter i dag over 3 millioner kvadratmeter. Deres CWS befinner seg innenfor ring 1 i Oslo, og alle lokalene driftes internt. I 2018 ble de et datterselskap spesifikt for CW, som er 100% eid av EIE1. Datterselskapet står for driften av CW-lokasjonene, selv om selve eiendommene eies av EIE1. EIE1 har tidligere testet forskjellige konsepter, men har i nyere tid utviklet dagens mer strukturerte og definerte løsning.

Informanten har flere års erfaring innen eiendomsbransjen og sitter i dag med det overordnede ansvaret for driften av selskapets CWS.

#### **4.1.2 EIE2 – Stort eiendomskonsern**

EIE 2, et av Norges største eiendomsselskaper, eier nærmere 2,5 millioner kvadratmeter eiendom og drifter kun CWS i Oslo sentrum. Selskapet administrerer eiendommene gjennom et heleid datterselskap under et enhetlig konsept. CW-tilbudet til EIE2 har røtter tilbake til 2006 med et lokale de opprinnelig ikke fikk utleid. Dette har senere utviklet seg til dagens tilbud på over 4 500 kvadratmeter med CWS. For EIE2 fungerer CWS som en verdifull tilleggstjeneste. CWS gir EIE2 muligheten til å tilby kontorplasser, ikke bare til store selskaper som leier hele bygninger, men også til mindre bedrifter og enkeltpersoner.



Informanten fra EIE2 har over 20 års erfaring i selskapet og mer enn 30 års erfaring i eiendomsbransjen. Informanten er utdannet jurist og innehar nå rollen som forvaltningsdirektør. Stillingen innebærer ansvar for hele kontorporteføljen i Oslo.

#### **4.1.3 EIE3 – By- og boligutvikler**

EIE3 er på lik linje med EIE1 og EIE2, et av Norges største eiendomsselskaper. EIE3 skifter nå fokus fra sitt nåværende CW-konsept, til et helt nytt konsept som er under utvikling. CW-konseptet forventes å stå ferdig i løpet av neste år, og vil dekke omtrent 6000 kvadratmeter. CWS vil være eksklusivt for aktører innenfor en spesifikk bransje. Dette markerer en betydelig strategisk endring for EIE3. I tillegg forvalter EIE3 nærmere 1 million kvadratmeter med næringseiendom og er en betydelig aktør innen boligutvikling.

Informanten fra EIE 3, som er utdannet økonom med omfattende erfaring fra økonomi og eiendomsbransjen, startet i selskapet i 2022. Siden den tid har vedkommende hatt rollen som prosjektleder for utviklingen av det nye CW-konseptet.

#### **4.1.4 EIE4 – Familieeid områdeutvikler**

EIE4 er et familieeid selskap som har spesialisert seg på eiendomsdrift innenfor et avgrenset geografisk område. Gjennom flere generasjoner har de utviklet og forvaltet både bolig- og næringseiendommer. I dag eier EIE4 i underkant av 350 000 kvadratmeter, som de selv drifter og forvalter. Selskapet har etablert omtrent 5000 kvadratmeter med CWS og er aktive i arbeidet med å utvide og forbedre tilbudet.

Informanten fra EIE 4 har en bakgrunn som sivilingeniør, supplert med studier i økonomi. Informanten har vært engasjert i eiendomsbransjen i nesten 40 år og innehar stillingen som daglig leder i selskapet. Informanten styrer alle aspekter av selskapets virksomhet, inkludert utvikling av deres CWS.

#### **4.1.5 EIE5 – Familieeid eiendomsselskap**

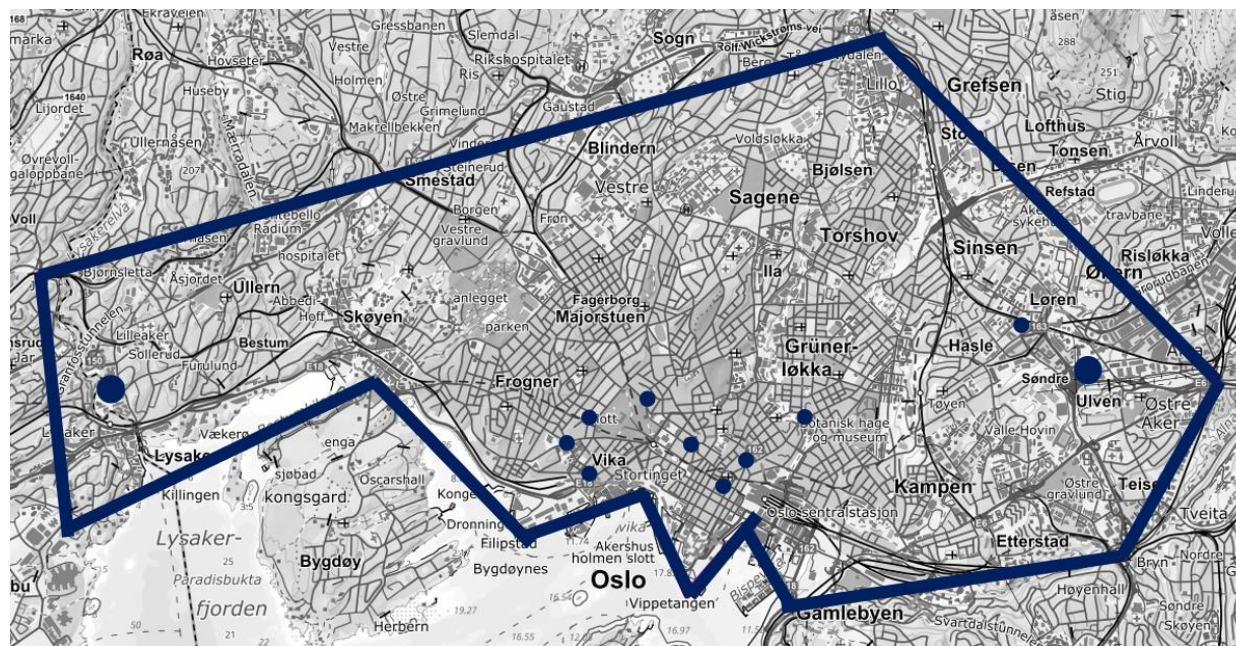
EIE5 er i likhet med EIE4, et familieeid eiendomsselskap. EIE5 utvikler, forvalter og drifter sine egne CWS. EIE4s eiendomsmasse utgjør omtrent 350 000 kvadratmeter, hvor en del av byggene

har vært i porteføljen siden selskapets oppstart. EIE5 har etablert fem CWS, hvorav fire er lokalisert i Oslo og en utenfor bykjernen.

Informanten fra EIE 5 er markedssjef og hovedansvarlig for å tiltrekke brukere og kunder til selskapets eiendommer. I tillegg har informanten det overordnede ansvaret for selskapets satsning på CWS, noe som omfatter både drift og strategisk utvikling av tilbudene.

## 4.2 Hvilke lokaliseringsstrategier benytter de ulike eiendomsselskapene ved lokalisering av egenutviklede CWS?

I det første forskningsspørsmålet undersøker vi strategiene de ulike eiendomsselskapene vi har intervjuet, benytter ved lokalisering av egenutviklede CWS. Videre ser vi på hvordan bil- og kollektivtransport vektlegges, samt deres fokus på rekreasjonsområder som kafeer og restauranter. Avslutningsvis ser vi på hvordan eiendomsselskapene forholder seg til andre nærliggende konkurrerende CWS. I figur 16 er de spesifikke CWS-lokasjonene i utvalgsområdet i Stor-Oslo markert. Som tidligere nevnt, er det en lokasjon utenfor Oslo som ikke er med i figuren.



Figur 16: Kartutsnitt utvalgsområde med lokasjoner. Målestokk: 1:50000. Egen illustrasjon, utklipp fra Norgeskart (2024)

### 4.2.1 EIE 1 – Sentrumslokasjoner

Opprinnelig drev EIE1 et større egenutviklet CWS i CBD som tilbød ulike tjenester som hot-desk, møterom og lukkede- og åpne kontorløsninger. Etter omtrent to år med drift endret situasjonen seg da en større leietaker hos EIE1 trengte mer plass. Dette førte til at hele den opprinnelige CWS-

lokasjonen ble omgjort til tradisjonelle kontorer. Som et resultat av dette, ble CWS-enheten flyttet til nye lokaler i sentrum.

EIE1 har en tydelig strategi for valg av lokasjoner for deres CWS i Oslo, hvor sentralisering er et kjerneprinsipp. EIE1 plasserer sine CWS utelukkende i Oslo sentrum, og gjerne nær viktige knutepunkter. Fokuset på sentralisering er drevet av et ønske om å være lett tilgjengelig for et bredt spekter av potensielle kunder, inkludert forretningsreisende og lokale arbeidstakere som foretrekker å arbeide i bykjernen. EIE1 sitt morselskap eier flere eiendommer utenfor sentrum, men har ikke vurdert å etablere nye CWS på disse eiendommene enda.

EIE1 har en klar geografisk konsentrasjon, med tre egenutviklede CWS lokalisert i Oslo sentrum. De vurderer for tiden ikke lokaliseringer utenfor bykjernen, noe som reflekterer en strategi om å konsolidere ressurser og styrke sin tilstedeværelse i det sentrale Oslo-området. Dette er i tråd med Alonso (1964) sin monosentriske byteori, som hevder at alle må inn til CBD for å arbeide, og at det oppstår transaksjonskostnader knyttet til reisen. Dette kan være med på å forklare både hvorfor EIE1 har lokalisert seg i sentrum og på samme måte, hvorfor de ikke vurderer å lokalisere seg noe annet sted. Videre indikerer Bid-rent kurven at EIE1 sannsynligvis vil oppnå høyere leieinntekter med sin nåværende lokalisering sammenlignet med etablering av CWS utenfor sentrum. Dette er også konsistent med sammenligningen av leiepriser for EIE1 sine CWS i forhold til selskaper med lokasjoner lenger unna sentrum. Tidligere forskning fra Bakke og Müller (2021) har vist at det er lettere å oppnå høyere belegg i sentrum enn i områdene utenfor. I motsetning til dette viser CW-rapporten til UNION (2024b) at dette ikke stemmer da ytre by, mellom Ring 1 og Ring 2 har et vesentlig høyere belegg enn innenfor Ring 1 i indre by. Forskjellen i belegg er utfordrende å forklare, da det mangler data om forholdet mellom tilbud/etterspørsel og prisendringer i de ulike sonene.

Tilgjengeligheten for biltransport er ikke en primær faktor i EIE1 sin vurdering av lokaliseringer, selv om enkelte av deres eiendommer tilbyr parkeringsmuligheter for større leietakere. Dette understreker deres forståelse av at behovene til deres kunder kan variere. Informanten påpeker at parkering ikke er et viktig salgsargument i sentrum, da leietakerne som henvender seg til EIE1 sjelden er avhengige av biltransport på samme måte som leietakere utenfor CBD. EIE1 understreker også at behovet for parkeringsplasser sjelden er et tema blant leietakere i CWS, da normen i samfunnet har skiftet mot økt bruk av kollektivtransport.

Tilgjengeligheten av servicetilbud som restauranter, kafeer og andre rekreasjonsområder er viktige faktorer i EIE1 sin vurdering av lokalisering for sine eiendommer. Selskapet foretrekker lokasjoner hvor slike tilbud allerede eksisterer. Dette bidrar til å gjøre lokasjonene mer attraktive for potensielle leietakere, som verdsetter et praktisk og trivelig arbeidsmiljø.

EIE1 er klar over konkurransen fra andre CWS i nærområdet, men fokuserer primært på å tilby attraktive lokaler og tjenester til sine kunder. De tilpasser seg dynamisk basert på tilgjengeligheten av ledige lokaler og tilbyr produkter som skiller seg noe fra konkurrentene. Samtidig opprettholder de strategien om sentralisering og tilgjengelighet i Oslo sentrum. Dette viser en bevissthet om forholdene i markedet og evnen til å tilpasse seg endrede forhold, samtidig som de fortsatt opprettholder sitt overordnede strategiske fokus på sentrumslokasjoner.

#### **4.2.2 EIE 2 – Sentrumslokasjoner**

EIE2 sin inntreden i CW-bransjen begynte med en eldre bygning som var uegnet for ordinær kontorvirksomhet. Planen var at bygget skulle rives, for senere å konverteres til boliger. For å generere inntekter underveis i utviklingen, valgte de å leie ut deler av bygget til en rimelig pris med enklere standard og faste priser. Dette var en suksess og førte til gjentakelse på andre utfordrende eiendommer og skapte ideen bak deres nåværende egenutviklede CW-konsept. EIE2 foretar ikke egne markedsanalyser, men benytter seg av tilgjengelig offentlig informasjon og følger med på markedstrender. De ser på muligheten til å utnytte lokaler som de ikke har en fornuftig interesse av i sin opprinnelige form, eksempelvis små- eller tomme lokaler og konverterer dem til CWS.

Beliggenhet er en viktig faktor for EIE2, som primært fokuserer på attraktive områder i og rundt Oslo sentrum. Sentralitet og nærhet til kollektivtransport prioriteres høyt, men EIE2 ser også verdien av et urbant miljø rundt eiendommene deres. Selv om EIE2 ikke direkte kjøper egne lokaler for CWS, stiller de bestemte krav til lokalisering av eksisterende lokaler som kan omgjøres til CWS. De foretrekker å etablere egenutviklede CWS i nærheten av kollektivknutepunkt, hovedsakelig i sentrum, noe som harmonerer godt med EIE1 sin strategi og den monosentriske byteorien til Alonso (1964) som sier at alle må inn til CBD for å jobbe. Informanten i EIE2 er skeptisk til CW-konseptets fremtid, men erkjenner at det eksisterer et betydelig marked for mindre bedrifter og enkeltpersoner som ønsker å fremstå profesjonelt for sine kunder og samarbeidspartnere, og med det vil ha kontorer i sentrum.

EIE2 finner nærheten av restauranter, kafeer og andre rekreasjonsområder til deres eiendommer viktig, da det bidrar til å gjøre nærområdet attraktivt for deres kunder. Når det gjelder offentlig transport og infrastruktur, legger EIE2 hovedvekt på kollektivknutepunkt. I likhet med EIE1 vurderer ikke EIE2 lenger bil og parkering som avgjørende faktorer, da etterspørselen etter parkering har avtatt i tråd med samfunnsutviklingen.

Samlet sett vurderer EIE2 en rekke faktorer i sin tilnærming til lokalisering av egenutviklede CWS i Oslo, med fokus på beliggenhet, tilgjengelighet, markedsmuligheter og attraktivitet for potensielle leietakere. Deres tilnærming reflekterer en balanse mellom å tilpasse seg markedet og å tilby funksjonelle lokaler til leietakerne sine.

#### **4.2.3 EIE 3 – Nytt knutepunkt**

EIE3 driver for øyeblikket to egenutviklede CW-lokasjoner i Oslo, hvor begge er lokalisert langs Ring 3. Disse opereres under et utgående konsept som planlegges nedlagt innen åpningen av en ny lokasjon, som for tiden er under konstruksjon. Det nye CWS som ligger i inntil Ring 3, er valgt basert på flere nøye vurderte faktorer. Først og fremst eier EIE3 allerede en betydelig andel av eiendommene og tomtene i dette området. I tillegg er det planlagt en omfattende utvikling av området, inkludert nye boliger, næringsbygg og annen nødvendig infrastruktur. Planene gjør lokaliseringen svært attraktiv for etablering av det nye CWS, da det forventes å tiltrekke seg både bedrifter og individuelle arbeidstakere på jakt etter moderne og sentralt lokaliserte arbeidsplasser.

EIE3 legger særlig fokus på samlokalisering for en bestemt bransje, noe som har påvirket valget av lokalisering for deres nye egenutviklede CWS. I motsetning til EIE1 og EIE2 som fokuserer på sentral lokalisering i bykjernen, jobber EIE3 aktivt med å etablere et nytt bransjespesifikt knutepunkt. Deres plan er å samle et bredt spekter av aktører fra store til små selskaper og institusjoner, for å skape et dynamisk miljø som fremmer samarbeid og innovasjon. Tilnærmingen samsvarer med den polysentriske byteorien fra Geltner et al. (2021), som er en videreutvikling av den monosentriske teorien. EIE3 sitt kommende CWS representerer et nytt bransjesentrum, eller en NBD, som vil fungere som en stor HUB for bransjen.

Videre legger EIE3 stor vekt på leietakernes behov, ved å tilrettelegge for in-house servering av mat og tilby gode rekreasjonsmuligheter. I motsetning til EIE1 og EIE2 som hovedsakelig

fokuserer på tilgjengelighet via kollektivtransport, bygger EIE3 også et betydelig antall parkeringsplasser for å sikre god tilgjengelighet og fremkommelighet for deres leietakere. Informanten opplyser om at parkering er et særdeles viktig element, da biltransport spiller en viktig rolle i bransjen.

EIE3 har valgt en strategi hvor de ikke fokuserer på konkurrerende CWS, da de utelukkende fokuserer på en bransje. De ser sitt bransjefokus som et vesentlig konkurransefortrinn, fremhevet både av den økte attraktiviteten som følger av nærhet til andre relevante bedrifter, og tilgjengeligheten dette skaper for leietakerne. Initiativet til å samle en hel bransje under ett tak er i tråd med Colby (1933) sin teori om sentripetale krefter, hvor agglomerasjonseffekter og positive lokaliseringseksternaliteter vil kunne få en sterkere effekt. Ved å lokalisere flere bedrifter fra samme bransje, kan EIE3 utnytte kostnads- og produksjonsfordeler uten å nødvendigvis øke produksjonen. Dette gir en agglomerasjonsfordel der bedriftene drar nytte av hverandres nærhet. Colby (1933) viser også at EIE3 kan dra fordel av positive lokaliseringseksternaliteter. Når mindre eller nystartede selskaper velger å etablere seg i dette bransjespesifikke området, øker sannsynligheten for å bli oppdaget og tiltrekke seg kunder. Selskapene kan også dra lærdom og øke sin kompetanse ved å observere hvordan de større og etablerte selskapene opererer. Det er en direkte fordel av å være en del av en slik klynge.

I motsetning til EIE1 og EIE2, som prioriterer å integrere sine egenutviklede CWS i etablerte urbane knutepunkter, tar EIE3 en annen tilnærming ved å bidra til dannelsen av et helt nytt knutepunkt. Strategien omfatter ikke bare tilpasning til eksisterende infrastruktur, men også en aktiv deltagelse i å forme fremtidens bybilde. Ved å tilby omfattende in-house fasiliteter sikrer EIE3 at deres CWS blir en integrert del av både det eksisterende og det planlagte miljøet i området. Tilnærmingen reflekterer deres signifikante posisjon i markedet og ambisjonene som ligger i omfanget av det pågående prosjektet. Strategien illustrerer en proaktiv tilnærming til eiendomsutvikling der de ikke bare tilpasser seg, men aktivt former det urbane landskapet for å maksimere nytten av deres investeringer.

#### **4.2.4 EIE 4 – Geografisk avgrenset område**

EIE4 har strategisk lokalisert sine egenutviklede CWS i et geografisk konsentrert område utenfor Oslo sentrum. Deres egenutviklede CWS utgjør omkring 5000 kvadratmeter fordelt på syv forskjellige lokasjoner. Lokaliseringen tillater EIE4 å utnytte synergier mellom byggene og de

varierte målgruppene de betjener. Tilnærmingen har begynt å bære frukter, spesielt når en av deres største leietakere, har tiltrukket andre samarbeidende bedrifter til CWS. Dette markerer en signifikant utvikling der EIE4 sitt CW-konsept utvides fra å hovedsakelig henvende seg til små bedrifter, til også å tiltrekke større bedrifter som verdsetter fleksibilitet og fellesskap. Dette har ikke bare potensiale til å stimulere dannelse av større bedrifts-klynger, men vil også kunne bidra til økt husleieinntekt. I tråd med polysentrisk byteori fra Geltner et al. (2021) er EIE4 sin lokalisering å betrakte som et NBD, som byr på et komplett utvalg av fasiliteter og tjenester. Området er i dag et av Norges største kollektivknutepunkter, med shoppingmuligheter, kontorbygg, og boligområder. Integrasjonen av de ulike funksjonene understøtter et dynamisk og funksjonelt forretningsmiljø som ikke bare tilrettelegger for logistikk og tilgjengelighet, men også fremmer et attraktivt og inkluderende arbeidsmiljø for et bredt spekter av leietakere.

Informanten i EIE4 understreker at selskapet ikke legger vekt på tradisjonelle markedsanalyser, men heller ser på verdipotensialet for urban utvikling i området. Kollektivknutepunktet de befinner seg i, spiller en kritisk rolle i deres strategi for å tiltrekke seg både bedrifter og beboere som ønsker et urbant liv. Tilnærmingen er en del av deres større prosjekt, som fokuserer på å integrere arbeidsplasser, boliger og et urbant bygulv med et mangfold av tjenester og fasiliteter. Informanten fremhever også bruken av det nærliggende kjøpesenteret som en sentral del av den kommersielle delen av bygulvet, som vil bli supplert med kulturelle møteplasser og andre aktiviteter, inkludert CWS. Initiativet er ment å fremme et dynamisk bymiljø som oppmuntrer til interaksjon og bruk av fellesfasiliteter. Informanten presiserer viktigheten av å lokalisere delingsfunksjonene geografisk nær hverandre, for å maksimere bruken og interaksjonen blant brukerne. Tilnærmingen reflekterer EIE4 sitt strategiske mål om å transformere området til et urbant sentrum hvor samspill og fellesskap står i fokus.

Informanten belyser viktigheten av tilgjengeligheten til offentlig transport og annen infrastruktur som en nøkkelkomponent i deres strategi for valg av lokalisering. De uttrykker en klar preferanse for eiendommer som ligger nær kollektivløsninger, og beskriver dette valget som «*nesten binært*» (Informant EIE4, 2024 [Intervju]). Videre blir det uttrykt tydelig at det ikke vil være aktuelt å eie eiendommer som ligger for langt unna kollektivløsninger. Informanten belyser også hvordan en strategisk kombinasjon av tilgjengelighet til offentlig transport og delingsfunksjoner som CWS, kan skape attraktive steder, ikke bare for CW, men også for andre aktiviteter og virksomheter.

Som informanten selv sier: «*Når det er attraktivt for CW, ser det også ut til å være attraktivt for andre*» (Informant EIE4, 2024 [Intervju]).

EIE4 legger stor vekt på tilgjengeligheten av biltransport og parkeringsmuligheter. Planmyndighetenes ønske om å redusere parkeringsplasser utfordrer EIE4 til å finne en balanse mellom behovet for biltransport og bærekraftige retningslinjer. Det nevnes at forskjellen mellom å være lokalisert i Oslo sentrum og på deres område, er signifikant på grunn av forskjeller i kollektivtransporttilbudet. Informanten poengterer at deres beliggenhet utenfor Oslo sentrum tiltrekker kunder og besøkende fra områder med begrenset kollektivtilbud, noe som gjør biltransport til et foretrukket alternativ. Som respons, arbeider EIE4 med alternative mobilitetsløsninger, særlig innen sykkelinfrastruktur og sykkelparkering. Dette medfører store krav til samordning og infrastrukturutvikling. Videre fremhever EIE4 viktigheten av å ha tilgang til restauranter, kafeer og rekreasjonsområder. Dette er faktorer de ser på som essensielle for alle typer virksomheter, ikke bare for CWS. De jobber for å skape urbane kvaliteter og tilbud som appellerer til både bedrifter og ansatte, med et spesifikt fokus på kvalitet og nærhet til disse fasilitetene. Deres langvarige byutviklingsprosjekt krever en gradvis tilnærming hvor nye elementer introduseres over tid, med målet om å utvikle et velintegret bymiljø som fremmer interaksjon og bruk av fellesfasiliteter.

Når det gjelder utfordringer knyttet til konkurranse fra nærliggende CWS, er EIE4 bevisst på deres tilstedeværelse, men velger en strategi hvor de ikke etterligner dem. I stedet legger de vekt på å grundig analysere sine egne målgrupper for å tilpasse og utforme et CWS-tilbud som reflekterer deres egen identitet. Informanten poengterer at de fokuserer på å utnytte sin eksisterende bygningsmasse på en måte som best tjener deres unike posisjon og behov, slik at de tilbyr en distinkt verdi som skiller seg fra konkurrentenes tilbud.

#### **4.2.5 EIE 5 – Sentrum og knutepunkt**

EIE5 har etablert fem egenutviklede CWS, hvorav fire fortsatt er operative. Den første lokasjonen, som nå er avviklet, lå en times kjøretur fra Oslo, i en mindre by ved Oslofjorden. Tre av de gjenværende lokasjonene er lokalisert i strategiske knutepunkter innenfor Ring 3 i Oslo. Den fjerde lokasjonen er lokalisert i Stor-Oslo, kun en halvtimes kjøretur fra sentrum. Utgangspunktet til EIE5 var å implementere CW i eiendomsporteføljen for å lære mer om konseptet, samt skape synergier med andre leietakere og utnytte arealene mer effektivt.



EIE5 sitt hovedfokus ligger i å maksimere potensialet i sin eksisterende eiendomsmasse ved å evaluere byggene, og om de egner seg til CWS. Dette er en tilnærming vi ser er vanlig også blant andre eiendomsaktører som EIE1, EIE2 og EIE4. Når EIE5 vurderer nye CW-lokasjoner, er det ikke geografiske eller demografiske faktorer som veier tyngst, men heller områdets potensial og hvordan det kan komplementere tradisjonelle kontorer i deres portefølje. Dette står i kontrast til EIE1 og EIE2, som utelukkende fokuserer på Oslo sentrum. EIE5 sin strategi viser en dynamisk tilpasning til markedstrender. De implementerer en polysentrisk byteoretisk tenkning ved å plassere CWS både i og utenfor CBD, og anerkjenner at det finnes potensialer utenfor sentrale byområder. Geltner et al. (2021) viser at EIE5 har åpnet horisonten sin, ved å se at det også er potensiale utenfor en monosentrisk tenkning. EIE5 sine leiepriser på CWS reflekterer Bid-rent kurven, med høyere leiekostnader i sentrumslokasjonene, som har tilnærmet 100% belegg. Dette understøtter teorien om at leietakere vurderer transportkostnader forskjellig basert på deres behov og lokaliseringen av CWS (Alonso, 1964). Videre kan Bid-rent kurven forklare hvorfor CWS en time utenfor Oslo ble avvirket. Det er mulig at kostnadene forbundet med lokasjonen ble for høye for leietakerne, og at det ikke var mulig å oppnå en økonomisk lønnsom dekning.

Tilgjengeligheten til offentlig transport og infrastruktur er nøkkeltrekk i EIE5 sine lokaliseringvalg. Biltransport og parkering vurderes for lokasjonene utenfor Oslo, men er ikke en avgjørende faktor for deres sentrumsnære lokasjoner. I motsetning til de andre eiendomsselskapene vi pratet med, anser vi EIE5 sin verdsettelse av CWS utenfor sentrum, som en erkjennelse av at disse lokasjonene kan fungere som verdifulle samlingspunkter. Det viser også en åpenhet for mulighetene som ligger i en mer utvidet geografisk tilnærming.

EIE5 legger stor vekt på å tilby et komplett utvalg av tjenester på sine egenutviklede CWS, inkludert matservering in-house, en praksis som ligner på tilnærmingen til EIE3. Dette tilbudet sikrer at leietakerne har tilgang til alle nødvendige fasiliteter under ett tak, en strategi som skiller seg fra EIE1 og EIE2, som ikke tilbyr like mange tjenester direkte på sine lokasjoner. For å gi leietakerne variasjon, informerer EIE5 også om tilgjengeligheten av diverse servicetjenester i nærheten av deres CWS, noe som gir en god blanding av bekvemmelighet og valgmuligheter for leietakerne.

Konkurransen fra andre nærliggende CWS håndteres åpent og transparent, med fokus på å opprettholde gode tjenester og høy kvalitet på eget produkt. I tråd med en generell strategi blant

eiendomsselskapene, fokuserer EIE5 mer på å perfektionere og videreutvikle egne tilbud, enn å bekymre seg for konkurrentenes aktiviteter. Samlet har EIE5 en fleksibel og strategisk tilnærming til lokalisering av CWS. EIE5 tar blant annet hensyn til både eksisterende eiendommer og behovet for å tilpasse seg endrede markedsforhold. Deres grundige fokus på både interne og eksterne faktorer er sentralt for å maksimere suksessen til deres CWS.

#### 4.2.6 Sammendrag - Forskningsspørsmål 1 – Lokalisering av egenutviklede CWS

Tabell 3 gir en oversikt over antall, og hvor eiendomsselskapene lokaliserer sine egenutviklede CWS i dag. Vi har delt opp i CBD eller utenfor CBD. Samtidig viser tabellen også hvordan de ulike eiendomsselskapene fokuserer på tilgjengeligheten av bil- og kollektivtransport, samt nærliggende rekreasjonsområder.

Tabell 3: Eiendomsselskapenes lokaliseringpreferanser. Egen illustrasjon.

Temaer		Eiendomsselskap (EIE#)				
		EIE1	EIE2	EIE3	EIE4	EIE5
Lokalisering	CBD	3	3			2
	Utenfor CBD			1	7	2
Tilgjengelighet	Bil			X	X	
	Kollektiv	X	X	X	X	X
	Rekreasjon	X	X		X	

Fra tabell 3 ser vi at det er varierende oppfatninger blant eiendomsselskapene, om den mest ideelle lokaliseringen av CWS. EIE1 og EIE2 viser begge en preferanse for sentrumsnære lokasjoner, men deres strategier avslører en interessant kontrast. EIE1 fokuserer eksklusivt på Oslo sentrum i tråd med monosentrisk byteori, hvor nærhet til sentrum anses som essensielt for å tiltrekke seg leietakere. Tilnærmingen støttes av forståelsen om sentripetale krefter fra Colby (1933), hvor sentrum tilbyr viktige forretningsmuligheter og høy synlighet. I motsetning, benytter EIE2 bygg uegnet for tradisjonell kontorbruk ved å konvertere dem til egenutviklede CWS, og utnytter dermed stordriftsfordelene beskrevet av Smith (1776) ved å minimere kostnader samtidig som de genererer inntekter fra ellers underutnyttede eiendommer.

I kontrast har de andre eiendomsselskapene en mer fleksibel tilnærming. EIE3 bryter fra sentrumsfokus ved å skape et bransjespesifikt knutepunkt langs Ring 3. Dette illustrerer en anvendelse av polysentrisk byteori fra Gelter et al. (2021) hvor de utvikler et nytt aktivitetssenter

uavhengig av byens tradisjonelle CBD. Initiativet fremmer agglomerasjonseffekter ved å samle liknende virksomheter, noe som kan føre til innovasjon og samarbeid innenfor en spesifikk bransje. EIE4 skiller seg ut ved at alle deres egenutviklede CWS er konsentrert i et mindre geografisk område rett utenfor Oslo sentrum. Strategien illustrerer en praktisk anvendelse av polysentrisk byteori. Ved å konsentrere CWS på denne måten, kan EIE4 tilby en unik blanding av tjenester og fasiliteter som tiltrekker seg bedrifter som søker de spesifikke fordelene ved en mindre, men tett integrert lokalisering. På den andre siden, sprer EIE5 sine egenutviklede CWS over større deler av Oslo, i tillegg til et CWS utenfor Oslo. For CWS i sentrum, benytter EIE5 seg av monosentrisk byteori ved å plassere sine lokasjoner nær byens knutepunkter. Ved å spre sine eiendommer over et større område kan EIE5 i henhold til Markowitz-modellen (1952) også håndtere risiko bedre gjennom å dra nytte av forskjellige markedssegmenter. Ved at EIE5 sine eiendommer ligger over et geografisk spredt område, er de i større grad rustet for lokale markedssvingninger. De argumenterer for at de ser like gode muligheter for CWS overalt, og har ikke opplevd problemer med å oppnå full dekning for sine lokasjoner.

Nærhet til kollektivknutepunkter bringer frem en enighet blant eiendomsselskapene, hvor det trekkes frem som helt essensielt. Å ligge nær kollektivtransport er spesielt viktig for CWS, som ofte har hyppigere utskifting av leietakere og flere selskaper lokalisert sammen. Nærheten reduserer transportkostnadene, noe som er en sentral faktor for leietakerne. Rekreasjonsområder som kafeer mm. vurderes også som viktige, men i varierende grad. EIE1, EIE2 og EIE4 mener at rekreasjonsområder nær deres CWS er essensielle og bidrar til å heve totalopplevelsen. EIE3 og EIE5 fokuserer derimot mer på interne tjenester og fasiliteter, og ser ikke rekreasjonsområdene rundt sine CWS som like avgjørende. EIE5 sine lokasjoner i Oslo ligger rundt sentrale knutepunkter. Allikevel har de stort fokus på in-house fasiliteter.

Når det gjelder konkurransen fra andre nærliggende CWS, er ingen av eiendomsselskapene spesielt bekymret. Selv om de er klar over konkurrentene, fokuserer de på å utvikle sine egne unike tilbud og lar seg i liten grad påvirke av hva andre aktører gjør. For EIE3 er situasjonen noe annerledes, da deres bransjespesifikke CWS ikke møter direkte konkurranse.

Samlet reflekterer EIE1 og EIE2 sine strategier, en større vektning på de økonomiske fordelene ved sentrumsnære lokasjoner med høy grad av tilgjengelighet. EIE3 sin satsing på en spesifikk bransje, indikerer en målrettet utnyttelse av positive lokaliseringseksternaliteter som oppstår når liknende

bedrifter klynger seg geografisk. EIE4 skiller seg ut ved at ingen av deres CWS er lokalisert i Oslo. EIE5 sin diversifiserte tilnærming illustrerer en tilpasning, hvor de søker å maksimere sin markedsdekning gjennom en til dels bred geografisk eksponering av CWS.

### **4.3 Hvilke spesifikasjon skiller CWS og FS som konsept?**

I forskningsspørsmål to, ser vi på konseptvalgene til de ulike eiendomsselskapene. Vi forsøker å identifisere spesifikke fokusområder som skiller de ulike konseptene, og om det er ett tydelig skille mellom CWS og FS. Videre undersøker vi hvordan konseptene tilbyr leietakere muligheter for opp- og nedskalering, samt identifisere eiendomsselskapenes fokus på bærekraft rettet mot sine ulike CW-konsepter.

#### **4.3.1 EIE 1 – Flex Spaces**

EIE1 prioriterer i mindre grad leietakerinvolvering i utviklingen av deres egenutviklede CWS. Gjennom kontinuerlig dialog og regelmessige kundeundersøkelser, sikrer de å fange opp leietakernes behov og preferanser. Tilnærmingen til kommunikasjon er både direkte og strukturert, noe som hjelper EIE1 med å tilpasse seg og forbedre deres CWS.

Fleksibilitet er en drivkraft i EIE1 sitt CW-konsept. De har et bestemt konsept og tar hensyn til ulike bransjebehov, samt tilpasser seg noe basert på lokalisering og forventet leietakerprofil. Her kan alt fra interiør til ulike aspekter ved konseptet justeres, noe som bidrar til å skape et variert og tilpassningsdyktig arbeidsmiljø som kan imøtekomme ulike behov og preferanser. EIE1 har tidligere tilbudt både hot-desk og åpne kontorløsninger, men i senere tid valgt å fokusere mer på lukkede kontorer. Dette valget ble drevet av utfordringer med å opprettholde lønnsomhet med den opprinnelige og svært fleksible modellen. Skiftet er i tråd med funn fra Yates et al. (2024) som indikerer at større eiendomskonserner internasjonalt beveger seg fra tradisjonelle CWS og mer over til FS. Trenden illustrerer også en likhet i hvordan CWS driftes i Norge og Storbritannia, blant de største eiendomsselskapene.

EIE1 har utformet en strategi for å integrere bærekraft i sine egenutviklede CWS som også er en del av deres overordnede konsernstrategi. De sikrer at både eksisterende og nye eiendommer oppfyller strenge bærekraftstandarder, inkludert BREEAM-sertifisering. Dette understreker fokuset til EIE1, i sitt engasjement for å drive virksomheten på en miljøvennlig og ansvarlig måte.

EIE1 påstår at de skiller seg ut fra konkurrentene ved å tilby en enkel og transparent prisstruktur, hvor alle tjenester som møterom, kaffe og antall arbeidsplasser er inkludert i en fast pris. Modellen støtter opp under EIE1 sitt mål om å forenkle leieforholdene, ved at de selv tar ansvaret for alle driftskostnader. Dette stemmer overens med Hansen og Thorenfeldt (2020), som diskuterer hvordan gårdeiere i en CWS-modell dekker alle utgifter når de selv opererer som CW-aktør. Lignende synspunkter finner vi i Boge (2010) hvor han deler FM inn i en «hard» og «myk» side. Her håndteres begge sidene av EIE1 for å sikre en helhetlig og problemfri brukeropplevelse. Vi ser samtidig at de andre eiendomsselskapene, med unntak av EIE4 oppgir standard priser på sine nettsider, hvor alt er inkludert. Dette understreker at EIE1 ikke nødvendigvis er drevet av konkurransestrategiene til andre CW-aktører, men heller fokuserer på sin egen modell og interne mål. Forskning fra Hansen og Thorenfeldt (2020) indikerer at CW-aktører med CWS i sentrumsområder har bedre forutsetninger for å lykkes, noe som kan bety at EIE1 sin sentrale lokalisering gir dem en naturlig fordel. Dette kan antyde at EIE1 har gode forutsetninger ut fra sine lokaliseringer og ikke trenger å legge like mye vekt i strategier for å måtte skille seg ut fra konkurrentene.

EIE1 har utformet sine CWS for å være fleksible og skalerbare, noe som gjør dem godt rustet til å tilpasse seg marked- og leietakerbehov. Ved nøye overvåking av markedstrender og jevnlig dialog med leietakere, kan EIE1 effektivt tilby utvidelsesmuligheter innenfor deres CWS eller alternative kontor plasser ved behov. Deres tilpasningsdyktige tilbud er tett knyttet til EIE1 sin omfattende eiendomsmasse i Oslo, som gir dem muligheten til å alltid kunne tilby nødvendig areal. Eksempelvis, hvis en leietaker vokser ut av et CWS, er det som oftest et tradisjonelt kontor tilgjengelig i nærheten. Denne fleksibiliteten og sikkerheten som EIE1 tilbyr, øker ikke bare forutsigbarheten for leietakerne, men også den overordnede attraktivitet til deres CWS og EIE1 som eiendomsaktør.

I tillegg til å tilby fleksible kontorløsninger, har EIE1 et etablert samarbeid med andre selskaper gjennom morselskapet. Samarbeidet gir leietakerne tilgang til en rekke fordeler, som rabatter på hoteller, restauranter og parkeringshus. Tilleggstjenestene bidrar ikke bare til å forbedre hverdagen for EIE1 sine leietakere, men styrker også deres posisjon i CW-bransjen. Ved å tilby et bredt spekter av tjenester og fordeler, gjør EIE1 sine CWS mer attraktive og differensierer seg i et konkurransepreget marked.

EIE1 sitt CW-konsept representerer en kombinasjon av forutsigbarhet og fleksibilitet for leietakerne. Konseptet styrkes ytterligere av evnen til å tilpasse seg endrede markedsforhold over tid, sammen med tilbud av diverse fordeler som gjør hverdagen enklere for leietakerne. Disse spesifikasjonene hjelper med å posisjonere EIE1 som en attraktiv aktør i CW-markedet, med en tiltrekningskraft som appellerer til et bredt spekter av potensielle leietakere.

#### **4.3.2 EIE 2 – Flex Spaces**

EIE2 har valgt en tilnærming hvor de ikke fokuserer på å utvikle unike CW-konsepter, da de ikke anser deres struktur og forretningsmodell som godt egnet for slike tilbud. EIE2 vektlegger i stedet å tilby rene og funksjonelle FS med kjerneleveranser som inn klima og adgangskontroll, noe som i stor grad minner om EIE1 sitt tilbud. De følger med på markedet og tilpasser seg etter behovene til leietakerne. Samtidig unngår EIE2 å investere ressurser i konseptutvikling som ikke etterspørres av deres leietakere.

EIE2 har tidligere forsøkt med leietakertilpasninger på enkelte av lokasjonene, med blandede resultater. På en eiendom i sentrum utførte de tilpasninger som resulterte i rask utleie, men justeringene viste seg å redusere lønnsomheten markant. Tilsvarende oppgraderinger ble gjort ved en ytterligere lokasjon i sentrum, her var utleieprosessen mer utfordrende samtidig som inntjeningen var enda svakere. Strømprisene som har steget betydelig de siste årene, utgjorde også en utfordring ved at de var med på å true lønnsomheten. Selv om de på et tidspunkt vurderte å ta ekstra betaling for strøm, har de foreløpig valgt å inkludere strøm i leien for å forenkle administrasjonen og opprettholde den enkle strukturen for både seg selv og leietakerne. Gjennom erfaringene til EIE2, har de besluttet å ikke foreta tilpasninger til spesifikke bransjer eller lokaliseringer. EIE2 har observert at enkelte bransjer naturlig kan samle seg i samme CWS over tid, selv om dette ikke er et resultat av en bevisst strategi. EIE2 sin strategi likner noe på EIE1 i sin enkelhet, men de er klar over at hvis en større leietaker ønsker et lokale som for tiden benyttes til CWS, vil de ikke nøle med å konvertere dette til et tradisjonelt kontor.

Vi observerer betydelige likheter i tilnærmingen til CWS mellom EIE1 og EIE2, hvor strategiene reflekterer teorien til Yates et al. (2024) om et skifte mot FS blant de større aktørene. EIE2 benytter CWS primært som et supplement, til sitt hovedfokus på tradisjonelle kontorlokaler. EIE2 har som mål å gjøre sine CWS så enkle som mulig, og som informanten uttrykker det: «*Vi tilbyr kontor for one man and his dog*» (Informant EIE2, 2024 [Intervju]). Informanten påpeker også at de ser

verdien av å tilby kontorløsninger også til mindre selskaper, gitt at en stor andel av næringslivet består av små virksomheter og enkeltpersoner.

I likhet med EIE1, tilbyr EIE2 fleksible løsninger for leietakerne ved å gi dem muligheten til å både opp- og nedskalere innenfor deres omfattende eiendomsportefølje. EIE2 har store eiendomsmasser i Oslo og tilbyr leietakerne fleksible, skalerbare løsninger som kan justeres etter behov, enten midlertidig eller permanent. EIE2 differensierer seg ved å fokusere på å levere attraktive lokaler, hvor høy servicegrad og en solid driftsorganisasjon i ryggen er selling-point. Selv om EIE2 har vurdert å utvide sitt CW-konsept til andre byer for å imøtekomme leietakere på eksempelvis reise, har interessen så langt vært begrenset. De fleste leietakere foretrekker å arbeide fra hotellrom når de er ute og reiser, noe som understreker viktigheten av å justere tjenestetilbudet til leietakernes faktiske behov og preferanser.

Bærekraft er et essensielt fokusområde for EIE2, hvor de jobber aktivt med å påvirke leietakere og interessenter til å tenke mer miljøvennlig. De fokuserer på å redusere avfall, energi-effektivisering og å bevare materialer, i stedet for å rive og bygge nytt. Sentral lokalisering av deres egenutviklede CWS, med umiddelbar tilgjengelighet til kollektivtransport er også en del av deres bærekraftstrategi. Samlet fokuserer EIE2 på å tilby funksjonelle og attraktive kontorlokaler som møter leietakernes krav til et sikkert og effektivt arbeidsmiljø. Parallelt jobber de aktivt med å fremme bærekraftige praksiser og tilbyr fleksible løsninger som tilpasser seg leietakernes behov.

### **4.3.3 EIE 3 – Coworking Spaces**

EIE3 sin tilnærming til det egenutviklede CW-konseptet skiller seg markant fra EIE1 og EIE2. Ved utformingen av sitt konsept, engasjerer EIE3 potensielle- og eksisterende leietakere gjennom spørreundersøkelser, medvirkningsgrupper og årlige møter. Dette sikrer en strukturert tilbakemeldingsprosess og muliggjør direkte innspill fra leietakerne, noe som er essensielt ved utviklingen av konseptet. Med planer om å gjøre deres CWS til en sentral HUB for bransjen, siktes det mot å skape et dynamisk samarbeids- og innovasjonsmiljø. For å differensiere seg fra konkurrentene tilbyr EIE3 sosiale og faglige aktiviteter, felles lunsjer og intern kunnskapsdeling. Dette styrker fellesskapet og nettverket blant leietakerne. Informanten sier: «*Vi oppfordrer i dag til årlig intern kunnskapsdeling. I leiekontraktene fra 2025 vil det være et krav*» (Informant EIE3, 2024 [Intervju]). Dette underbygger vektleggingen av samarbeid i deres CWS. Unikt nok, i deres nye kontorsatsing, må alle som leier tradisjonelle kontorer, også delta i CWS med en bestemt

prosentandel. Dette skaper en kunstig etterspørsel etter CWS og garanterer en bredere involvering i fellesskapet.

EIE3 sitt egenutviklede CWS er lokalisert i et nytt kontorbygg utformet eksklusivt for en spesifikk bransje, for både bygget og CWS. Deres tydelige fokus skiller EIE3 fra de andre eiendomsselskapene. Ved å analysere EIE3 sin strategi i lys av Yates et al. (2024) observerer vi at EIE3 adopterer en tilnærming som ligner på strategien til mindre uavhengige CW-aktører. Ifølge Yates et al. (2024) har trenden i Storbritannia vist at mindre eiendomsselskaper må diversifisere tilbudet for å tiltrekke seg leietakere, samtidig som større eiendomsselskaper tenderer mot FS, for bedre økonomi. Anvendelsen av Porter (1979) sine fem krefter indikerer at EIE3 besitter et unikt konsept som per nå er vanskelig å konkurrere med. Dersom suksessen blir langvarig, vil EIE3 inneha et betydelig konkurransefortrinn i CW-markedet.

EIE3 sitt egenutviklede CWS legger stor vekt på bærekraft gjennom omfattende gjenbruk av møbler og inventar. For å fremme bærekraft er det satt et mål om at 70 % av møbler og utstyr i det nye CWS skal være gjenbruk. Utstyret hentes fra deres eksisterende lokasjoner eller kjøpes brukt via plattformer som eksempelvis Finn.no. Gjenbruksfokusset kan sammenlignes med EIE2, hvor det legges vekt på materialbevaring, særlig under renoveringer. Når det gjelder skalering, planlegger EIE3 å utvide betydelig i sine nye lokaler. Kontinuerlig tilbakemelding fra leietakere sikrer at konseptet tilpasses og forblir relevant. For å øke dynamikken i CWS, krever EIE3 at alle som leier tradisjonelle kontorer også må ta en andel i CWS, noe som sikrer kontinuerlig aktivitet og liv i disse lokalene.

Samlet sett legger EIE3 vekt på en helhetlig tilnærming som tar hensyn til leietakernes behov, miljømessige hensyn og muligheten for å skape et attraktivt fellesskap og fasiliteter som skiller seg fra konkurrentene. Gjennom dette sikrer EIE3 at de ikke bare tilfredsstiller funksjonelle krav, men også bidrar til å forme et dynamisk og et engasjerende miljø.

#### **4.3.4 EIE 4 – Coworking Spaces og Flex Spaces**

EIE4 legger stor vekt på en nøye forståelse av sine målgrupper og å utvikle et tilbud som kan skape synergier med andre eiendomssegmenter. De gjennomfører markedsundersøkelser for å utvikle tilbud som kan berike hele nærmiljøet. Informanten understreker deres perspektiv med



ordene: «Vi ser aldri på coworking som en isolert enhet; den må alltid bidra til noe annet» (Informant EIE4, 2024 [Intervju]). Tilnærmingen reflekterer en strategisk bruk av egenutviklet CWS for å forsterke og berike deres eiendomsportefølje og lokalmiljøet som helhet.

Ved involvering av potensielle leietakere i utviklingen av nye CWS, henter EIE4 erfaring fra tidligere arbeid. Informanten understreker betydningen av å forstå målgruppene nøye og skape en helhetlig opplevelse som beriker hele miljøet. Tilnærmingen sikrer at tilbudet er integrert i det overordnede miljøet og deres tilstøtende fasiliteter. Når det gjelder tilpasning av konseptet for leietakere fra ulike bransjer, opererer ikke EIE4 med en ensartet stil. EIE4 tar hensyn til individuelle preferanser og behov, og bruker tematisering for å imøtekomme spesielle krav. Dette er nødvendigvis ikke noe som praktiseres konsekvent. EIE4 har ingen klar strategi som utelukkende fokuserer på CWS. Deres tilnærming viser en tendens til CWS med integrasjon av FS-elementer. Ifølge Yates et al. (2024) som viser til en bransjetrend hvor de største eiendomsselskapene gradvis beveger seg mot FS, viser EIE4 en motsatt tendens med skiftende fokus fra FS til CWS. EIE4 sitt CW-konsept ender opp som en hybrid mellom ren FS som praktiseres av EIE1 og EIE2, og det mer definerte CW-konseptet til EIE3. Dette plasserer EIE4 nær CW-enden av spekteret, men fortsatt med distinkte elementer fra FS.

Bærekraft er en sentral del av EIE4 sin virksomhet, som også gjenspeiles gjennom deres tilnærming til CWS. EIE4 har en bevisst strategi for gjenbruk, som gjør at flere av deres egenutviklede CWS er møblert og bygget rundt prinsippet om bærekraft. Dette støttes av et dedikert gjenbrukslager, som sikrer at bærekraft er en nøkkelkomponent i alle deres konsepter.

EIE4 er nøye med å overvåke dynamikken blant leietakerne som benytter deres CWS, og de forsøker å tilpasse seg deres behov. Informanten understreker deres evne til skalering for leietakere og sier:

*En av de største fordelene med vår tilnærming er at både små og store bedrifter har muligheten til å vokse og krympe etter behov. Dette har vært en av våre kjernetilbud helt siden vi startet, spesielt siden vi har mange kontorbygg samlet i ett område (Informant EIE4, 2024 [Intervju]).*

Dette gjør de både for å opprettholde en fleksibel tilnærming, men samtidig for å tilby skreddersydde løsninger. Tilpasningsevnen er et viktig element i EIE4 sin markedsføring, der de

aktivt fremhever mulighetene for vekst og fleksibilitet gjennom deres CWS. For leietakere som vokser ut av sine nåværende CWS, tilbyr EIE4 tradisjonelle kontorlokaler som en naturlig oppgradering. Helt i tråd med hva EIE1 og EIE2 praktiserer. Da lokalene til EIE4 har høy dekningsgrad, er EIE4 proaktive i å fylle eventuelle ledige lokaler raskt, og har per dags dato lykket med å beholde leietakerne, selv gjennom overgangsperioder.

Samlet posisjonerer EIE4 sitt konsept seg et sted mellom EIE1 og EIE2 på den ene siden, og EIE3 på den andre siden. De ser på CWS som en måte å nå ut til mindre leietakere som ikke nødvendigvis passer inn i tradisjonelle kontormiljøer. Samtidig ønsker EIE4 å benytte CWS for å fremme et fellesskap og stimulere til økt bruk av bygulvet.

#### **4.3.5 EIE 5 – Coworking Spaces**

EIE5 tar en annen tilnærming i utviklingen av sitt CWS. Ved minimal bruk av tilbakemeldinger og undersøkelser fra leietakerne, samarbeider de heller tett med interiørarkitekter for å designe lokalene å skape en unik atmosfære. Da de ikke spesifikt tilpasser konseptet til ulike bransjer, legger de heller stor vekt på å skape unike CWS. Dette oppnås gjennom interiørdesign som er tilpasset det spesifikke CWS og byggets unike egenskaper i sin helhet. EIE5 mener det vil gi leietakerne en unik opplevelse, uansett hvilket CWS de befinner seg i.

Bærekraft er en sentral del av EIE5 sin tilnærming, med dedikerte ressurser som kontinuerlig arbeider for å gjøre prosjektene mer miljøvennlige, inkludert bruk av resirkulerte materialer og møbler. Praksisen viser tydelige paralleller til EIE3 og EIE4, som også vektlegger gjenbruk av møbler og inventar fra andre lokasjoner eller gjennom innkjøp av brukte artikler. Videre deler de et liknende engasjement for miljøvennlige materialvalg i renoveringsprosesser med EIE2, hvor hver beslutning om materialbruk vurderes nøye for å sikre at de opprettholder bærekraftige standarder.

For å differensiere seg fra konkurrentene, legger EIE5 stor vekt på en helhetlig opplevelse med fokus på detaljer og ekstra tjenester utover kaffe, internett og printer. Deres fokus på lokalenes kvalitet og design kommer til uttrykk gjennom tilbud som treningsrom med nyvaskede håndklær i garderobene, kantine og personlig service fra en dedikert husvert. I likhet med de andre eiendomsselskapene, opererer EIE5 med faste priser. Dette enkle grepet forenkler forholdet

mellom gårdeier og leietaker, og bidrar til forutsigbarhet og stabile leieforhold. Med et eksklusivt CW-konsept skiller EIE5 seg betydelig fra de andre eiendomsselskapene, noe deres relativt høye priser reflekterer. Basert på belegget de har oppnådd, tyder det på at de leverer et attraktivt konsept. Til tross for at EIE5 er et stort eiendomsselskap, er de betydelig mindre enn EIE1, EIE2 og EIE3. Deres strategi har likhetstrekk med tilnærmingen for mindre selskaper omtalt i Yates et al. (2024). Her fremheves fokus på diversifisering og markedsføring, noe som kommer tydelig frem i EIE5 sin strategi ved å tilby en mer eksklusiv tjeneste.

EIE5 er noe preget av utfordringer knyttet til skalering og tilpasningsdyktighet, på bakgrunn av at deres CWS for tiden er fullt utleid. Informanten uttrykker dette dilemmaet ved å påpeke:

*Der biter man seg litt i halen, for konseptet faller jo litt når vi er fullt utleid. (...) Ideelt sett bør vi ikke være fullt utleid, slik at vi kan tilby plass til nye leietakere som kommer inn med ulike behov og størrelser (Informant EIE5, 2024 [Intervju]).*

Det er muligheter for både opp- og nedskalering etter leietakernes ønske, men EIE5 forsøker å opprettholde fleksibiliteten ved å tilby andre nærliggende CWS, hvis de selv ikke har kapasitet. I likhet med de andre eiendomsselskapene, besitter EIE5 en omfattende eiendomsmasse i Oslo, som gir dem muligheten til å tilby tradisjonelle kontorlokaler for leietakere som vokser seg for store for CW-konseptet.

Da EIE5 tilbyr et mer eksklusivt CW-konsept enn konkurrentene, er planlegging og design en avgjørende faktor. De har utviklet en distinkt stil for hvert av sine CWS, noe som gjør at de skiller seg vesentlig fra andre eiendomsselskaper som ofte tilbyr mer standardiserte løsninger på tvers av sine CWS. EIE5 legger stor vekt på designelementer som belysning og interiørvalg, noe som bidrar til å skape attraktive arbeidsplasser for leietakerne. Deres strategi reflekteres tydelig i det unike og eksklusive tilbudet, noe som har vist seg å være effektivt for å differensiere seg i markedet.

#### **4.3.6 Sammendrag - Forskningsspørsmål 2 – Hva skiller CWS og FS som konsept?**

Tabell 4 illustrerer om de ulike eiendomsselskapene har valgt å implementere FS eller CWS. Samtidig viser tabellen om eiendomsselskapene aktivt jobber med fokusområdene bærekraft og skalering gjennom deres egenutviklede CW-konsepter.

Tabell 4: Eiendomsselskaperes konsepter og fokusområder. Egen illustrasjon.

Temaer		Eiendomsselskap (EIE#)				
		EIE1	EIE2	EIE3	EIE4	EIE5
Konsept	CWS			X	X	X
	Flex Spaces	X	X		X	
Fokus-områder	Bærekraft	X	X	X	X	X
	Skalering	X	X	X	X	X

Ser vi nærmere på de ulike konseptene, fremhever flere av informantene at deres tilbud er unike. Spesielt EIE1, EIE3, og EIE5 mener at deres konsepter skiller seg vesentlig ut. Imidlertid virket det som om EIE1 sitt tilbud liknet mye på EIE2 sitt konsept, samt andre CWS i markedet, noe som kaster tvil om hvor unikt EIE1 sitt konsept faktisk er. På den andre siden fremstår EIE3 og EIE5 som mer distinkte, hvor begge tilbyr konsepter som ikke tilbys av andre eiendomsselskaper i markedet. Et fellestrekk mellom eiendomsselskapene, er at de alle tilbyr grunnleggende tjenester som internett, kaffe, printer og en fast prisstruktur. EIE1 og EIE2 begrenser seg til kun disse grunnleggende tjenestene. EIE3, EIE4, og EIE5 inkluderer i tillegg en rekke ekstra tjenester i sine CWS. Der EIE3 fokuserer på kunnskapsdeling, har EIE5 valgt å berike tilbudet sitt med flere tilleggstjenester, herunder en husvert som bidrar til en forbedret brukeropplevelsen for leietakerne.

Vi har gjennom analysen avdekket tydelige forskjeller mellom et FS- og CW-konsept. Ifølge Yates et al. (2024) er det delte meninger om hva som utgjør den beste strategien for et CWS. EIE1 og EIE2 har adoptert en ren FS-tilnærming, noe som korrelerer med funnene til Yates et al. (2024). På den andre siden har EIE3 og EIE5 utviklet mer distinkte og unike CWS. EIE4 befinner seg i midten, hvor deres tilbud er en hybrid mellom CWS og FS. Bærekraft er et sentralt element for alle eiendomsselskapene. Informantene understreker viktigheten av at deres CWS er bærekraftige og tilbyr bærekraftige løsninger for leietakerne. For EIE3, EIE4 og EIE5 er gjenbruk et vesentlig aspekt, hvor de legger stor vekt på å integrere gjenbrukte rekvisita som kontorstoler, pulter og andre møbler i sine lokaler. Når det kommer til skalering, er svarene fra informantene relativt like. Hvis en leietaker vokser ut av CWS, tilbyr eiendomsselskapene tradisjonelle kontorlokaler som alternativ. Disse lokalene finnes allerede i porteføljene, og tilbys som en løsning for å imøtekomme behov for ekspansjon.

EIE1 bruker jevnligge tilbakemeldinger fra leietakere til å forme sitt tilbud. EIE2 fokuserer derimot mer på funksjonalitet og fleksibilitet, og de unngår spesialiserte CW-konsepter til fordel for mer tradisjonelle kontorløsninger. EIE3, i kontrast har en unik tilnærming ved å etablere et bransjespesifikt CWS, som fungerer som et knutepunkt for innovasjon og samarbeid innenfor en spesifikk bransje. Ved å skape et bransjefokusert CWS, differensierer EIE3 tilbudet og reduserer konkurransen innenfor en nisje i markedet. EIE5 skiller seg vesentlig ut med sitt eksklusive konsept, som er noe dyrere enn konkurrentenes tilbud.

#### **4.4 Hvilke ulike former for samarbeid fokuserer eiendomsselskapene på?**

I forskningsspørsmål tre, ønsker vi å identifisere hvordan eiendomsselskapene samarbeider med sine leietakere i CWS/FS. Videre ønsker vi å identifisere spesifikke prinsipper i deres samarbeidsstrategi, samt hvordan de underbygger ulike FM-teorier. Avslutningsvis forsøker vi å identifisere om deres samarbeidsstrategier har et overordnet mål for selskapets helhet og strategi.

##### **4.4.1 EIE 1 – Flexibilitet og frihet**

EIE1 har en systematisk tilnærming til sitt samarbeid med leietakerne i sine CWS. Samarbeidet strekker seg fra de først etablerer kontakt, og videre gjennom hele leieperioden. De involverer potensielle leietakere aktivt gjennom kundeundersøkelser og brukerinnsikt fra tidligere utleieforhold, til å forme sitt tilbud. Dette sikrer at de leverer både attraktive og funksjonelle kontorløsninger. Videre praktiserer de det de kaller en fullservice-tilnærming hvor leietakere har en dedikert kontaktperson for å håndtere spørsmål eller behov som måtte oppstå. EIE1 er også fysisk til stede på lokasjonene ukentlig, for å opprettholde dialogen med leietakerne og sikre at alt fungerer som det skal.

Når det gjelder å skape et fellesskap og samarbeidskultur blant leietakerne, tilrettelegger EIE1 i lite til ingen grad for et sosialt miljø i sine CWS. EIE1 har ikke organiserte fellesaktiviteter eller nettverksbyggende tiltak. EIE1 ønsker å tilby et miljø hvor leietakerne kan trives, samtidig som de har muligheten til å arbeide effektivt i sine egne arealer. Dette gjenspeiler en tilnærming som balanserer mellom å tilby nødvendige fasiliteter, samtidig som de respekterer leietakernes individuelle behov og preferanser når det gjelder sosialisering og interaksjon med andre leietakere.

Gjennom FM-teoriene til Alexander (1996) identifiseres syv nøkkelementer for å lykkes innen FM; planlegging og design, drift og vedlikehold, service og støtte, strategi, teknologi, bærekraft og samarbeid. EIE1 viser tydelig at enkelte av disse elementene er mer sentrale enn andre. For EIE1 er spesielt drift og vedlikehold, samt service og støtte de mest fremtredende. Drift og vedlikehold er kritisk for å sikre optimal drift av byggene. Dette inkludert alt fra renhold til vedlikehold og luftkvalitet, noe som understreker viktigheten for å opprettholde et funksjonelt arbeidsmiljø. Videre er service og støtte et viktig element for EIE1. Eksempelvis at kopi/printer alltid fungerer og god kommunikasjon mellom leietakerne. EIE1 viser en bevisst tilnærming til FM ved å fokusere på spesifikke elementer. Dette illustrerer en tilpasset og strategisk håndtering av FM-kompleksiteten.

Samlet balanserer EIE1 sin tilnærming til samarbeid med leietakerne i sine CWS mellom å møte deres behov og preferanser, tilby tjenester og fordeler via morselskapet, og utvikle et miljø som er tilpasset forskjellige typer leietakere. EIE1 tilbyr et fleksibelt arbeidsmiljø uten å tilrettelegge for organiserte fellesaktiviteter og samarbeidskultur, noe som gir leietakerne friheten til å forme sitt eget engasjementnivå.

#### **4.4.2 EIE 2 – Minimalt med samarbeid**

EIE2 vedlikeholder jevnlig kontakten med sine leietakere i deres egenutviklede CWS. Selv om de ikke har etablert formelle samarbeidsavtaler er de åpne for å utforske potensielle partnerskap, hvor spesielt selskaper innen eiendoms- og teknologibransjen er særs interessante. De har tidligere samarbeidet med startup-bedrifter som har vært leietakere i deres CWS. Det har også vært noen mindre samarbeid med PropTech-selskaper. EIE2 har ikke etablert konkrete partnerskap for å styrke CW-konseptet, men de har vært involvert i samarbeidsprosjekter med utleieaktører for å lære og utforske ulike tilnærminger til drift av CWS. EIE2 har vurdert å tilby ytterligere støtte og tjenester for å assistere leietakere i å utvikle sine nettverk og virksomheter, men så langt har responsen vært begrenset.

EIE2 observerer en trend hvor individuelle interesser og preferanser prioriteres over bredere sosial samhandling på arbeidsplassen. Informanten mener at ansatte foretrekker å samhandle med allerede kjente kolleger fremfor å engasjere seg i større arbeidsfellesskap. Perspektivet støtter behovet for å skreddersy arbeidsmiljøer til individuelle preferanser. Ettersom EIE2 i hovedsak tilbyr tradisjonelle kontorer til større selskaper, kan deres syn på markedet være preget av deres

nåværende tilbud. Det er sannsynlig at de tiltrekker seg kunder som foretrekker selvstendighet og lukkede kontorer, noe som kan gjenspeile deres oppfatning av kundenes preferanser.

Innenfor FM har EIE2 definert klare fokusområder. I likhet med EIE1 tilbyr de en fast pris for alle tjenester, samt dekker alle relaterte kostnader til driften. Dette stemmer overens med prismodellen undersøkt av Hansen og Thorenfeldt (2020) som belyser viktigheten av å inkludere alle utgifter i en fast pris. Videre legger EIE2 spesielt vekt på drift og vedlikehold samt bærekraft, noe som reflekterer FM-teorier fra Alexander (1996) om nøkkelkomponenter i en vellykket drift av FM. For EIE2 er det drift og vedlikehold og bærekraft som skiller seg mest ut. Da EIE2 gir inntrykk av at de ønsker å gjøre deres CW-konsept så enkelt som mulig, utgår noen av de andre elementene i teorien. Som et stort konsern med et godt rykte er EIE2 opptatt av at det de leverer, holder standarden de lover. Drift og vedlikehold er kritisk for å opprettholde kvalitet og pålitelighet i tjenestene de tilbyr. Samtidig styrker god gjennomføring av elementene deres, tillit blant leietakerne. Ettersom bærekraft har fått en sentral rolle i eiendomsbransjen de siste årene, er dette også en kjernekomponent for EIE2. Ved å levere gode bærekraftstall og BREEAM sertifiserte bygg, styrker EIE2 sin attraktivitet på markedet ved å appellere til leietakernes ønske om å bidra til en mer bærekraftig utvikling.

Samlet vedlikeholder EIE2 jevnlig kontakt med sine leietakere og er åpne for å utforske nye muligheter for samarbeid og partnerskap. EIE2 erkjenner en trend hvor sosial interaksjon på arbeidsplassen mellom ulike selskaper ikke nødvendigvis oppsøkes, og tilpasser seg derfor utviklingen ved å kontinuerlig justere sine tilbud. Dette viser EIE2 sin vilje til å være fleksibel i møte med skiftende markedsforhold og leietakerpreferanser.

#### **4.4.3 EIE 3 – Bransjeklynge og kunnskapsdeling**

EIE3 samarbeider tett med eksisterende- og potensielle leietakere i sitt egenutviklede CWS, for å sikre et inkluderende og produktivt arbeidsmiljø. Dette inkluderer å gjennomføre undersøkelser, etablere medvirkningsgrupper og tilby felles arenaer som Faglunsj for kunnskapsdeling og nettverksbygging. Strategien er sentral for å bygge et støttende fellesskap, og for å fremme samarbeid. Den åpne dialogen EIE3 har med sine leietakere legger til rette for direkte tilbakemeldinger, noe som gir muligheter for kontinuerlig utvikling og justering av CW-konseptet. EIE3 mener fremgangsmåten skal være med på å sikre at CW-konseptet møter leietakernes behov og forventninger på best mulig måte. EIE3 går aktivt inn for å støtte leietakernes vekst og

nettverksbygging ved å tilrettelegge for ulike aktiviteter og arrangementer. De har en forretningsmodell som gir leietakere fleksibiliteten til opp- og nedskalering, gjennom deres CWS etter behov.

Den strategiske plasseringen av CWS i bygget, bidrar til å skape naturlige samlingspunkter for leietakerne, hvor samhandlingsarealene utgjør kjerneområder for nettverksbygging og kunnskapsutveksling. Tilretteleggingen fremmer et dynamisk og støttende miljø som er optimalt for innovasjon og vekst. Samtidig styrker dette EIE3 sin posisjon som en sentral aktør, noe som forsterker deres innflytelse og attraktivitet i eiendomsbransjen.

Da EIE3, i likhet med EIE1 og EIE2 er blant Norges største eiendomsselskaper, skiller de seg ut med en strategi som legger større vekt på samhandling. EIE3 sitt CWS er utformet mot den tradisjonelle definisjonen av CW, i motsetning til EIE1 og EIE2 som har et klart skifte mot FS. Fra Hansen og Thorenfeldt (2020) sin definisjon av FM rettet mot CW, ser vi at EIE3 har samme løsning som EIE1 og EIE2 hvor de opererer med alt innenfor en pris. På den andre siden ser vi at fokusområdene innenfor Alexander (1996) sin FM-teori skiller seg ut fra EIE1 og EIE2. EIE3 legger stor vekt på elementene: planlegging og design, strategi og samarbeid, samtidig som de gir inntrykk av at alle de syv elementene fra teorien er sentrale for EIE3 sitt nye CWS. Da dette er et helt nytt konsept, ga EIE3 et inntrykk av at de hadde kommet med gode planløsninger de var stolte av og at CWS var et slags sentrum i bygget. Strategien er tydelig rettet mot å skape en bransjespesifikk HUB, som fremmer kunnskapsdeling og gjensidig nytte. Samarbeid er spesielt fremtredende i deres tilnærming, hvor store deler av konseptet er dedikert til kunnskapsdeling og interaksjon blant leietakerne.

Med sin medlemsgruppe på over 100 medlemmer stiftet sammen med to andre aktører, organiseres det arrangementer for kunnskapsdeling og sosiale sammenkomster. Dette støtter opp under deres strategi for å fremme innovasjon og bærekraftige løsninger innenfor bransjen. Medlemsgruppen vil ha en fysisk tilstedeværelse i deres nye CWS, og spiller en sentral rolle i å skape et dynamisk miljø. Her legges det til rette for et mangfold av prosjekter, kurs og samarbeidsmuligheter, alt for å sikre et levende og produktivt miljø.



EIE3 understreker viktigheten av samarbeid gjennom deres strategiske tilnærming i det nye CWS. Med en markant forskjell i tilnærming sammenlignet med EIE1 og EIE2, legger de bevisst til rette for at både deres egen og andre selskapers vekst, utvikles gjennom kunnskapsdeling og nettverk.

#### **4.4.4 EIE 4 – Fellesskap og nærmiljø**

EIE4 har en tilnærming til samarbeid med alle sine leietakere som strekker seg over ulike initiativer. En sentral del av deres tilnærming er å skape fellesskap og tilhørighet blant leietakere, gjennom nettverksbyggende arrangementer. Arrangementene fungerer som sosiale møteplasser utenfor de vanlige kontorlokalene, noe som har styrket relasjonene mellom leietakerne betraktelig. I tillegg til å arrangere sosiale aktiviteter, har EIE4 etablert en gruppe med mål om å skape initiativer for å fremme bærekraft. Dette viser deres engasjement for å integrere bærekraft i eiendomsdriften, samt skape en felles forståelse blant leietakerne.

EIE4 tar aktivt del i å styrke sin posisjon i CW-bransjen gjennom samarbeid og partnerskap som omfatter et bredt spekter av tilbud og tjenester for sine leietakere. Dette inkluderer blant annet mat, afterworks og treningsmuligheter, som bidrar til å gjøre arbeidsmiljøet mer attraktivt og funksjonelt for leietakerne. EIE4 legger stor vekt på å tilby støtte og tjenester som hjelper leietakerne med å utvikle sitt eget nettverk og virksomhet. Deres tilnærming innebærer å skape et større fellesskap som ikke bare omfatter CW-miljøet, men hele området de opererer i. EIE4 ønsker å skape et inkluderende fellesskap med rom for ulike initiativer, hvor de både tar en del av ansvaret og gir andre muligheten til å ta ledelsen. Ifølge FM-teoriene til Alexander (1996), skiller EIE4 seg ut i sin vektlegging av service og støtte, bærekraft og samarbeid som kjerneelementer. Dette reflekteres i deres ulike arrangementer, samtidig som de har et sterkt fokus på bærekraft. Samlet viser EIE4 en noe mer lignende tilnærming til FM som EIE3, men i mindre grad.

Et eksempel på deres engasjement for å støtte lokale initiativer er arrangement av en årlig konsert, som oppsto gjennom samarbeidet med en nabo som er trommeslager. Initiativet har utviklet seg videre, hvor nå også forretningspartnere deltar. Totalt sett har dette vært svært vellykket for lokalmiljøet. På spørsmål om viktigheten av å skape et fellesskap i området EIE4 opererer, sier informanten: *«Ja, det er akkurat det som er aller viktigst for oss. Selvfølgelig er vi opptatt av å være i vekst både økonomisk og finansielt, men vi tror at veien til verdivekst går gjennom urbanitet og tilhørighet (...)*» (Informant EIE4, 2024 [Intervju]). EIE4 ser på det å skape et levende og inkluderende fellesskap i miljøet rundt, som en sentral del av deres strategi. Selv om økonomisk

vekst er viktig, anser de urbanitet og tilhørighet som nøkkelfaktorer for verdiskapning. Deres tilnærming involverer kontinuerlig tilpasning for å bedre forstå brukernes behov, verdier og preferanser, med mål om å skape en positiv opplevelse som oppmuntrer leietakerne til å forlenge sitt leieforhold.

#### **4.4.5 EIE 5 – Husvert**

EIE5 samarbeider tett med sine CW-leietakere gjennom flere initiativer. De har en dedikert husvert tilgjengelig, som er det sentrale kontaktpunktet i fellesskapet og sikrer høy servicegrad. Husverten spiller en sentral rolle i å koordinere samarbeidet og kommunikasjonen med leietakerne. Husvertens rolle og tilstedeværelse, underbygges av forskningen til Cabral og van Winden (2016) om viktigheten av in-house management og dens rolle for å skape sosiale interaksjoner. I tillegg er internt ansatte alltid tilgjengelige og har regelmessig interaksjon med leietakerne, både direkte på kontoret og i byggets fellesområder. Kommunikasjonen opprettholdes via e-post og nyhetsbrev. EIE5 gjør i henhold til Hansen og Thorenfeldt (2020) som de andre eiendomsselskapene, ved at alle kostnader er i en fast pris. Videre viser EIE5 en tydelig strategi i sin tilnærming til partnerskap og samarbeid. De har blant annet etablert samarbeidspartnere for driftsoppgaver som renhold og administrasjon. Dette kan indikere en bevisst strategi om å opprettholde kontrollen over sine eiendommer og tjenester, samtidig som de benytter seg av eksisterende samarbeidspartnere for å sikre effektiv drift.

EIE5 viser en balansert strategi i sin tilnærming til støtte og tjenester for leietakernes utvikling. Da de ikke tilbyr spesifikke tjenester rettet mot nettverksbygging, arrangerer de likevel regelmessige sosiale aktiviteter. Dette inkluderer frokoster og arrangementer for å fremme sosial interaksjon og ideutveksling blant leietakerne. Deres leietakere i de sentrale egenutviklede CWS i Oslo, er ofte mer opptatt av praktiske løsninger som fungerende utstyr og kantinefasiliteter. Tilnærmingen lar leietakerne selv velge i hvilken grad de ønsker å delta i fellesskapets aktiviteter, samtidig som det skapes rom for naturlig samarbeid og nettverksbygging. Arrangementene fungerer bra for å bygge fellesskapet, samtidig som de erkjenner utfordringene knyttet til ressursbruk og forsøker å finne en balanse mellom å tilby sosiale aktiviteter og å opprettholde effektiv drift.

I tråd med FM-teoriene til Alexander (1996), vektlegger EIE5 flere nøkkelementer, hvor service og støtte, samarbeid, samt planlegging og design er særlig fremtredende. Deres fokus på

planlegging og design er spesielt merkbart gjennom deres innsats for å tilby eksklusive CWS. EIE5 viser en tilnærming som balanserer mellom EIE3 og EIE4 sitt fokus på FM, med en vektlegging på både samarbeid, samt en gjennomtenkt utforming av sine CWS.

Samlet viser EIE5 sin tilnærming til samarbeid med leietakerne en klar forståelse av viktigheten av å skape et inkluderende og støttende miljø i deres CWS. Gjennom en kombinasjon av formelle og uformelle initiativer, samt en bevisst strategi for partnerskap og ressursallokering, jobber de til en viss grad med å fremme fellesskap og samarbeidskultur blant leietakerne. Utover dette har ikke EIE5 noen samarbeid for å styrke sitt CW-konsept på lik linje med de andre eiendomsselskapene.

#### 4.4.6 Sammendrag - Forskningsspørsmål 3 – Samarbeid med leietakere

Vi har i tabell 5 gitt hvert eiendomsselskap en karakter som illustrerer deres grad av samarbeid, med både leietakere og andre aktører. Skalaen går fra 1, som indikerer minimalt samarbeid, til 5 som indikerer maksimalt samarbeid i henhold til CW-bransjen. Eiendomsselskaper med høy grad av samarbeid, opplever vi anser dette som en sentral del av deres strategi. Videre viser tabellen til samarbeidstjenester de ulike eiendomsselskapene har implementert.

Tabell 5: Eiendomsselskapenes samarbeidstjenester. Egen illustrasjon.

Temaer		Eiendomsselskap (EIE#)				
		EIE1	EIE2	EIE3	EIE4	EIE5
Grad av samarbeid		2	1	5	3	4
Samarbeids-tjenester	Arrangementer			X	X	X
	Kunnskapsdeling			X		
	Husvert					X

Når det gjelder samarbeid med leietakere, viser våre funn at eiendomsselskapene er tilgjengelige for sine leietakere til enhver tid og flere benytter seg av markedsundersøkelser for å samle inn tilbakemeldinger. EIE3, EIE4 og EIE5 utvider dette samarbeidet i ulik grad. Disse eiendomsselskapene engasjerer seg i ulike aktiviteter og arrangementer som en del av sitt CW-tilbud.

Interessant nok, er det ingen av eiendomsselskapene som aktivt samarbeider med andre selskaper for å styrke sin posisjon i CW-bransjen. EIE2 og EIE5 har tidligere hatt samarbeid med startup-bedrifter, men dette er ikke lenger aktivt. EIE3 skiller seg ut i denne sammenhengen, da de gjennom sitt nye CWS har gjort samarbeid til en kjernekomponent i sin strategi. Dette er ikke bare for å forbedre sin egen kunnskap, men også for å skape et miljø hvor ulike selskaper kan samles og dra gjensidig nytte av hverandre.

EIE1 og EIE2 har liknende praksiser ved å opprettholde jevnlig kontakt med leietakere, men uten å legge stor vekt på fellesskap eller organiserte sosiale aktiviteter. EIE1 har to dedikerte kontaktpersoner som er fysisk til stede og fremmer direkte dialog, samt svarer på leietakers umiddelbare behov. Dette legger grunnlaget for et funksjonelt og behagelig arbeidsmiljø. EIE2 virker å ha en mer tilbaketrukket rolle gjennom leietakerperioden. Deres tilnærming til sosiale aspekter er begrenset, og de erfarer at flere leietakere foretrekker mindre interaksjon, noe som peker mot en mer individorientert tilnærming i tråd med moderne arbeidstrender.

EIE3, EIE4 og EIE5 setter på den andre siden mer fokus på fellesskap. EIE3 legger stor vekt på et inkluderende miljø gjennom samarbeid, noe som støttes av deres tilbud om felles arenaer for kunnskapsdeling og nettverksbygging. De tar aktivt i bruk medvirkningsgrupper og regelmessige arrangementer for å fremme samarbeid og ideutveksling. EIE4 har valgt å inkludere bærekrafts-initiativer som en del av deres fellesskapstiltak. Initiativet bidrar ikke bare til å bygge sterke interne forbindelser, men gir også en samfunnsmessig gode for miljøet. I tillegg til bærekrafts-initiativet gjennomfører de regelmessige arrangementer for lokalmiljøet. EIE5 sin strategi omfatter en husvert som fungerer som et knutepunkt for samarbeid og service. Husverten sikrer høy servicegrad og gjør det mulig for leietakere å enkelt navigere seg i byggets fasiliteter. De legger noe vekt på å skape et støttende miljø gjennom sosiale aktiviteter og nettverksbygging, men holder seg også til prinsipper om effektiv drift og tilrettelegging av et funksjonelt arbeidsmiljø.

Sammenligningen viser at EIE1 og EIE2 i hovedsak fokuserer på funksjonalitet og effektivitet i deres samarbeid med leietakere. EIE3, EIE4, og EIE5 legger på sin side større vekt på fellesskap og samarbeid. Forskjellene reflekterer varierte strategiske tilnærminger til å drive CWS, tilpasset deres unike markedsposisjoner og leietakersammensetning.

## **4.5 Hva er de ulike eiendomsselskaperens langsiktige mål med egenutviklede CWS i totalporteføljen?**

I forskningsspørsmål fire, ønsker vi å adressere hva de langsiktige målene med egenutviklede CWS i totalporteføljen til de ulike eiendomsselskaperne er. Videre ønsker vi å undersøke hvordan eiendomsselskaperne forholder seg til risikospredning, ved hjelp av implementering av CWS. Avslutningsvis belyser vi muligheter og utfordringer i CW-markedet fremover.

### **4.5.1 EIE 1 – Opprettholde og videreutvikle**

EIE1 har som langsiktig mål å opprettholde og videreutvikle suksessen til deres egenutviklede CW-konsept, gjennom å tilby et attraktivt produkt for deres leietakere. Selv om deres CWS ikke er underlagt fastsatte vekstmål, planlegger EIE1 å tilpasse seg etterspørselen og utvide basert på tilgjengelige eiendommer, kapasitet og hva som hensiktsmessig. For å opprettholde suksess over tid i CW-bransjen, har EIE1 en strategi som involverer tett oppfølging av markedet, leietakernes behov og endringer i bransjen. De legger vekt på å holde seg til det konseptet som har vist seg å fungere, samtidig som de er åpne for tilpasninger basert på tilbakemeldinger og endrede behov. Å opprettholde en tett relasjon til leietakerne gjennom hele leieforholdet, er også en del av deres kjernestrategier.

Når det gjelder de største mulighetene og utfordringene på lang sikt innen CW, ser EIE1 på aldersprofilen til deres leietakere og tilnærming til et mer profesjonelt miljø som en styrke. EIE1 er bevisste på endringer i arbeidsmønstre, som økende hjemmekontorpraksis, og betrakter derfor ikke dette som en betydelig bekymring på bakgrunn av den solide og varierte leietakerbasen de innehar. I henhold til porteføljeteorien til Markowitz (1952) er EIE1 sitt egenutviklede CWS med på å diversifisere porteføljen deres, som bidrar til redusert risiko. Da CW-bransjen i større grad tiltrekker seg mindre kunder, vil deres CWS korrelere i mindre grad med det tradisjonelle kontormarkedet. EIE1 er fornøyde med deres CW-konsept slik det er i dag og gir ingen inntrykk av et ønske om å diversifisere CW-tilbudet ytterligere. Dette indikerer at EIE1 gjennom mange års erfaring, har utviklet et økonomisk levedyktig konsept, hvor de fortsetter å gjennomføre markedsundersøkelser for å sikre at de kan møte fremtidige leietakerbehov.

EIE1 understreker at de har muligheten til å tilpasse seg endringer ved å ta tilbake CWS og leie dem ut som tradisjonelle kontorer hvis det skulle være nødvendig. På kort sikt jobber de med å

utvide sine nåværende CW-lokasjoner, men tar også hensyn til markedets behov og utvikling i sine fremtidige planer.

#### **4.5.2 EIE 2 – Praktisk tilleggsteneste**

EIE2 har ingen spesifikke langsiktige mål for deres egenutviklede CWS i Oslo eller Stor-Oslo. Deres hovedmål er å være attraktive som gårdeier og tilby et bredt spekter av kontorer, inkludert CWS, som en del av deres tilbud til markedet. De ser på CWS som en praktisk tilleggsteneste, men samtidig en naturlig del av deres eiendomsportefølje. De er åpne for å tilby egenutviklede CWS så lenge det er fornuftig fra et markedsperspektiv og gir en positiv avkastning. Når det gjelder fremtidige prosjekter i Oslo sentrum, ser de på CW-konseptet som en skaleringsventil for de fremtidige leietakerne. Dette innebærer å tilby fleksible CWS som en del av deres tilbud, avhengig av markedets etterspørsel og leietakernes preferanser. Samtidig sier EIE2 at hvis det kommer en leietaker som vil ha et av deres CWS som tradisjonelt kontor, får de dette.

EIE2 peker på risiko og lønnsomhet som de største utfordringene i CW-bransjen. De er bekymret for risikoen knyttet til korte leiekontrakter og nødvendigheten av å bevare lønnsomheten. På den andre siden ser de på muligheten til å tilby fleksibilitet via CWS som en strategisk fordel, spesielt for å minimere risikoen for ledige lokaler og derav tapte leieinntekter. EIE2 har lagt merke til at da det kan være utfordrende å fylle ledige lokaler, har leietakere en tendens til å bli værende over lengre tid dersom de først etablerer seg. Dette samsvarer også med EIE1 sine funn om bevegelsen til leietakerne. Dette understreker viktigheten av å tilby et tiltalende og funksjonelt arbeidsmiljø, noe som er essensielt for å opprettholde stabile og langsiktige leieforhold.

Vår informant i EIE2 har observert en «hype» rundt CWS, eksemplifisert ved en aktør som WeWork, som i dag er konkurs. Allikevel er de noe skeptiske til om dette markerer en varig endring i preferanser for arbeidsmiljøet. De ser at behovet for faste arbeidsplasser og stabilitet fortsatt er relevant for de fleste. Da informanten anerkjenner at CW kan være attraktivt for enkelte demografiske grupper eller bedrifter, ser de også potensialet for å integrere CW som en skaleringsventil i deres tilbud til større selskaper. I fremtidige byggprosjekter ønsker EIE2 å tilrettelegge for at selskaper med et betydelig antall ansatte som regelmessig arbeider fra kontoret, kan leie mindre arealer og benytte CWS som en fleksibel løsning ved behov.

Med en strategi for egenutviklede CWS som likner på EIE1, utnytter EIE2 i likhet sitt tilbud til å diversifisere risiko. For EIE2 synes denne tilnærmingen å være spesielt effektiv siden de primært benytter lokaler som ikke lar seg leie ut som tradisjonelle kontorer. Strategien gir EIE2 muligheten til å maksimere inntjeningen fra disse lokalene med minimal risikoøkning, noe som støtter opp under Markowitz (1952) sin teori om porteføljedyversifisering. Tilnærmingen hjelper ikke bare med å fylle ledig areal, men forbedrer også den økonomiske robustheten i deres eiendomsportefølje.

Når det gjelder langsiktige mål for egenutviklede CWS i eiendomsporteføljen, ser EIE2 på dette som en del av deres generelle tilbud til markedet. De er innstilt på å være fleksible og tilpasse seg endringer og nye behov som måtte oppstå over tid. Videre vurderer de muligheten for å integrere CW-konseptet i fremtidige prosjekter, noe som vil tilby ytterligere fleksibilitet og bidra til større grad av diversifisering av deres eiendomsportefølje. Strategien reflekterer en forståelse av at CWS kan spille en nøkkelrolle i å tilpasse seg markedets skiftende dynamikk og styrke deres posisjon som en allsidig eiendomsaktør.

#### **4.5.3 EIE 3 – Bransjeledende samlingspunkt**

EIE3 har tydelige langsiktige mål for deres nye egenutviklede CWS og relaterte CW-initiativer i Oslo, hvor hovedmålet er å fylle CWS med et bredt spekter av leietakere fra hele bransjen. Målet omfatter også en intensjon om å etablere et levende og dynamisk miljø for samarbeid og innovasjon. Bransjefokuset er med på å sikre at CW-konseptet forblir relevant og opprettholder attraktiviteten sin over tid. Når det gjelder fremtidige etableringer, fokuserer EIE3 for øyeblikket på bygget som er under utvikling. Erfaringene de opparbeider seg fra det kommende CWS vil være avgjørende for å forme deres fremtidige tilbud. Basert på hvordan det nye CWS blir mottatt og fungerer i praksis, vil EIE3 vurdere og tilpasse sine fremtidige strategier og utviklingsmuligheter for å sikre at de fortsetter å møte markedets behov og deres egne forretningsmål.

For å oppnå og opprettholde suksess over tid, er EIE3 opptatt av å inneha eierskap til konseptet og ha kontroll over utviklingen av CWS. De legger stor vekt på å lytte til leietakernes meninger og involvere dem i utforming av langsiktige strategier, gjennom medvirkningsgrupper og kontinuerlig dialog. Målet er å sikre at CWS fortsetter å være relevant og attraktivt for leietakerne og bransjen som helhet. Når det gjelder skalering og diversifisering av tilbudet, er EIE3 klar på at

de ikke vil åpne opp for andre bransjer i deres nye CWS. Deres unike salgsargument er fokuset på en bransje, og de vil beholde dette fokuset for å bevare konseptets integritet og verdi. Da dette gir en klar markedsmulighet ved å tilby et spesialisert tilbud, innebærer det også en risiko ettersom antall potensielle leietakere begrenses. Fra porteføljeteorien til Markowitz (1952) understøttes det at EIE3 har en diversifisert tilnærming til sitt kontortilbud gjennom CWS, som er tilpasset behovene til et bredt utvalg av selskaper innenfor samme bransje. EIE3 sitt tilbud er mer variert enn tilbudet til EIE1 og EIE2. Selv om EIE3 sitt tilbud er begrenset til én bransje, tilbyr de et komplett CWS. Da de har oppnådd i overkant av 70% belegg før konseptet er lansert, vitner det om at de har identifisert og truffet et etterspurt marked.

De største utfordringene og mulighetene innen CW-bransjen sees på som en kombinasjon av tøffe tider i bransjen og et skiftende arbeidslandskap forårsaket av Covid-19 pandemien. Økonomisk stabilitet og integrasjon av teknologi for å øke effektiviteten, anser EIE3 som nøkkelfaktorer for å takle disse utfordringene og dra nytte av mulighetene som CWS tilbyr.

På spørsmål om langsiktige mål for coworking innenfor EIE3 sin eiendomsportefølje, ligger hovedfokuset på å utvikle og opprettholde CWS som et sentralt samlingspunkt og støttesystem for deres spesifikke bransje. Målene omfatter å sikre bærekraftig vekst og tilpasningsdyktighet, samt å kontinuerlig forbedre CW-tilbudet for å gjøre det mer attraktivt for sine leietakere. Dette parallelt som de opprettholder sin unike posisjon som en bransjespesifikk aktør.

#### **4.5.4 EIE 4 – Sentral del av transformasjonsprosess**

EIE4 har tydelige langsiktige mål for egenutviklede CWS i sin totalportefølje. De ser på CWS som en integrert del av deres fremtidige strategi og tror at deres CWS vil bli stadig mer tematisert i fremtiden. På det operasjonelle nivået ser de for seg at den langsiktige leiestrukturen for CWS kan utvikles mot hotell-liknende avtaler. Dette innebærer imidlertid juridiske utfordringer knyttet til standardiserte leiekontrakter i eiendomsbransjen, hvor blant annet momsspørsmål må løses. Til tross for at enkelte detaljer krever ytterligere arbeid, er EIE4 forpliktet til å videreutvikle og styrke sine CW-tjenester som en sentral del av deres langsiktige strategi.

På lang sikt ser EIE4 på CWS som en mulighet til å tilpasse seg behovene til små bedrifter i deres målgruppe. De ser for seg at fokuset på mindre kontor plasser gir dem en mer fleksibel tilnærming,



slik at de kan fylle opp tomme lokaler raskt og effektivt. Informanten sammenligner tradisjonelle kontorer med CWS når han ser på mulighetene fremover og sier:

*Når det gjelder kontorbygg, virker det tåpelig å lete etter kunder som trenger 10 000 kvadratmeter. Hvis en kunde som tar 10 000 kvadratmeter flytter ut, mister du inntekten fra 10 000 kvadratmeter i omtrent 18 måneder. Hvis en kunde med 5 kontorarbeidsplasser flytter ut, mister du bare 100 kvadratmeter, som ikke utgjør noen forskjell. Det er enklere å fylle opp disse mindre plassene på nytt (Informant EIE4, 2024 [Intervju]).*

Ved å tiltrekke seg kunder i segmentet med flest bedrifter, kan de redusere risikoen knyttet til store kunder som trenger mye plass. Dette viser også en god tilnærming mot porteføljeteorien til Markowitz (1952) om å spre risiko. Ved å tiltrekke seg flere mindre leietakere, kan EIE4 redusere risikoen knyttet til avhengigheten av store og langsiktige leiekontrakter. Da gjennomsnittlig økonomisk avkastning for CWS kan være lavere enn fra tradisjonelle kontorer, er risikoen redusert fordi det er enklere å erstatte leietakerne.

En annen mulighet EIE4 ser, er at CWS kan fungere som en buffer for selskaper som vokser eller krymper, samtidig som det bidrar til urban utvikling ved å øke bruken av byens fasiliteter. Et eksempel EIE4 trekker frem er DNB-bygget i Bjørvika, hvor interne fasiliteter kan begrense de ansattes bruk av byens tilbud. Dette påvirker igjen lokale restauranter og andre virksomheter negativt. CW-konseptet med sin fleksibilitet, vil kunne motvirke denne trenden ved å oppmuntre de ansatte til å benytte seg av byens tjenester. Videre vil dette styrke byens funksjonalitet og skape positive effekter for de lokale virksomhetene. EIE4 ser ingen direkte ulempe med denne tilnærmingen på nåværende tidspunkt, da fordelene ved korte kontrakter veier opp for eventuelle ulemper. Imidlertid erkjenner de at korte kontrakter kan øke driftskostnadene noe, da det krever betydelig ressurser i å erstatte leietakere, samt større organisatoriske kostnader. Til tross for dette ser EIE4 på CW-bransjen som en mulighet til å tilpasse seg endringer i næringslivet og bidra til bærekraftig byutvikling på lang sikt.

EIE4 har planer om å skalere og diversifisere dagens tilbud innen CW. Deres tilnærming innebærer ikke å sette et numerisk mål, som for eksempel å øke antallet fra 200 til 500. De ser på dette som en langsiktig transformasjonsprosess som vil pågå over lenger tid. I løpet av perioden vil de benytte muligheten til å fylle opp områder som gjennomgår transformasjon og kanskje ikke

kan leies ut på lang sikt, men hvor et CW-konsept kan være hensiktsmessig. På denne måten blir CW en integrert del av deres transformasjonsstrategi, og bidrar til å øke verdien av deres eiendomsportefølje.

#### **4.5.5 EIE 5 – Synergieffekter**

EIE5 har en tydelig visjon om å integrere egenutviklede CWS som en sentral del av deres strategi både i Oslo sentrum og Stor-Oslo. De har ikke en selvstendig strategi for CWS, men ser mange fordeler med konseptet og er svært engasjert i å utvikle denne delen av virksomheten. Med eksisterende CWS fullt utleid ser de betydelige muligheter for videre vekst, spesielt i sentrumsnære områder. Dette understreker deres forpliktelse til å utvide og videreutvikle CW-konseptet i virksomheten for å imøtekomme markedets behov.

EIE5 ser på synergiene gjennom delte fasiliteter som et attraktivt moment, samtidig som de har erfart at dette gagnar flere parter. I likhet med EIE3 og EIE4, ser EIE5 på CWS som en nøkkelkomponent som både tilbyr fleksibilitet for leietakerne, samtidig som det skaper synergieffekter med tradisjonelle kontorlokaler. Informanten ser at implementeringen av CWS i et bygg ikke bare fyller et tomrom, men også gir liv til resten av bygget. Synergiene mellom CWS og tradisjonelle kontorer er avgjørende for å maksimere utnyttelsen av eiendommene og skape et dynamisk og levende arbeidsmiljø.

For å sikre suksess og opprettholde maksimalt belegg over tid, legger EIE5 vekt på kontinuerlig forbedring av servicekvaliteten og personlig oppfølging av leietakerne. De erkjenner også behovet for å vurdere alternative inntektskilder med tilleggstenester, for å sikre god lønnsomhet. Å opprettholde tett kommunikasjon med leietakerne, samtidig som de er fleksible i forhold til markedsendringer og individuelle behov, mener informanten er avgjørende for å sikre suksess over tid. Når det gjelder utforming av langsiktige strategier for nye CWS, involverer ikke EIE5 vanligvis eksisterende leietakere. Imidlertid kan større brukere få innflytelse på utformingen av lokaler, hvis de allerede har en betydelig tilstedeværelse i et område. Generelt fokuserer EIE5 på å samarbeide med lokalsamfunnet og potensielle leietakere for å kartlegge deres behov og preferanser når de utvikler nye CW-konsepter.

På lang sikt planlegger EIE5 å skalere og diversifisere tilbudet av CWS i sin eiendomsportefølje, med særlig fokus på utvidelse i sentrumsområder for å skape synergi med eksisterende lokasjoner. EIE5 erkjenner nødvendigheten for å tilpasse seg markedet og behovene i ulike områder, noe som kan innebære nedskalering i de mindre sentrale områdene. Tilpasningene vil følge markedets behov og krav for å sikre relevans og bærekraftig vekst. Målet er å tilby attraktive og fleksible arbeidsmiljøer som møter behovene til både eksisterende og fremtidige leietakere. Med det høye belegget EIE5 har oppnådd på sine CWS, er det naturlig at de ser på muligheten for å utvide tilbudet. Informanten sier i tillegg at de ikke kommer til å investere i nye kontorbygg kun for CW, men at de med høy sannsynlighet vil integrere CWS i eventuelle fremtidige investeringer. Ifølge porteføljeteorien til Markowitz (1952) ser vi at EIE5 har lyktes med diversifiseringen av sin portefølje, noe som har gitt god avkastning. Dette viser også hvordan CW bidrar til diversifiseringen av tilbudet for kontorlokaler. Samlet gir EIE5 inntrykk av at de har lyktes med sitt CW-konsept og ønsker å utvide dette fremover i tid.

Den strategiske tilnærmingen til EIE5, viser deres forpliktelse til å tilby attraktive og fleksible arbeidsmiljøer som svarer på nåværende og fremtidige behov i markedet, samtidig som de sikrer at deres virksomhet driftes på en bærekraftig måte.

#### 4.5.6 Sammendrag - Forskningsspørsmål 4 – Langsiktige mål med CWS

Tabell 6 illustrerer eiendomsselskapenes tilnærming til CWS for fremtidig satsning. Vi har valgt å skille mellom eiendomsselskapene som betrakter CWS som en essensiell del av porteføljen, og de som benytter CWS som en tilleggstjeneste. Videre har vi også skilt mellom eiendomsselskapene med tydelige skaleringsplaner, og de som er åpne for skalering dersom forholdene legger til rette for det.

Tabell 6: Eiendomsselskapenes fremtidige satsning på CWS. Egen illustrasjon.

Temaer		Eiendomsselskap (EIE#)				
		EIE1	EIE2	EIE3	EIE4	EIE5
Fremtids- fokus	Essensielt			X	X	X
	Tilleggs- tjeneste	X	X			
	Tydelige skaleringsmå				X	X
	Åpne for skalering	X	X			

EIE1 og EIE2 deler en tilnærming til egenutviklede CWS, hvor de begge ser på tilbudet som en integrert, men fleksibel del av deres eiendomsportefølje. EIE1 fokuserer på å tilpasse seg etterspørselen uten fastsatte vekstmål, hvorav EIE2 ser på egenutviklede CWS som kun en tilleggstjeneste som tilbys når det er fornuftig ut fra et markedspektiv. Begge eiendomsselskapene har en åpenhet for å tilpasse CW-tilbudet basert på leietakernes behov og markedsendringer, men de benytter ikke CW som en primær vekstdriver. I kontrast til dette står EIE3, som har en mer målrettet og bransjespesifikk tilnærming til sitt egenutviklede CW-tilbud. De er opptatt av å skape et spesialisert miljø for samarbeid og innovasjon innen sin bransje, noe som gir dem en unik posisjon i markedet. Dette står i skarp kontrast til EIE1 og EIE2 som har en mer generell og tilpasningsdyktig tilnærming.

EIE4 og EIE5 er begge fremtidsrettet, men med noe forskjellig fokus. EIE4 ser muligheten til å utvikle CW-tilbudet mot mer hotell-lignende leieavtaler, noe som potensielt kan by på nye juridiske og operative utfordringer. De ser også på CWS som en del av en større transformasjonsprosess, hvor eiendommene kan fylles mer effektivt. EIE5 derimot, har en klar visjon om å integrere CWS i alle deler av virksomheten, og ser på dette som en nøkkelkomponent i sin strategi for bærekraftig vekst. De ser spesielt på mulighetene i sentrumsområder, som en vei til å utvide og styrke sin posisjon i eiendomsmarkedet.

Da eiendomsselskapene anerkjenner viktigheten av CWS i deres eiendomsporteføljer, varierer deres tilnærming fra å være et fleksibelt servicetilbud til å være en kjernekomponent. Dette reflekterer et bredt spekter av strategier i bransjen, fra konservative og tilpasningsdyktige til innovative og spesialiserte.

## 5. Oppsummering og konklusjoner

I denne oppgaven har vi undersøkt grunnene til at større eiendomsselskaper etablerer og drifter CWS. Tidligere studier og analyser har indikert at det kan være utfordrende å oppnå et høyt belegg og god lønnsomhet ved drift av CWS, sammenlignet med tradisjonelle kontorlokaler. Gjennom våre intervjuer og analyser har vi utforsket om det finnes andre motiver, enn ren økonomisk gevinst for etablering og drift av CWS. På bakgrunn av våre antakelser, har vi undersøkt om CWS kan tilføye synergieffekter for eiendomsselskapene, øke intern kunnskap gjennom interaksjoner og samhandling, samt om CWS er kommet for å bli.

I studien ønsket vi å identifisere lokaliseringsvalg, spesifikasjoner for konseptutforming, hvordan eiendomsselskapene samarbeidet med leietakere eller eksterne aktører samt om de har langsiktige mål med videre etablering og drift av CWS. Samlet har vi jobbet med fire forskningsspørsmål som vi mener dekker vår problemstilling. For å besvare forskningsspørsmålene, har vi gjennom teoretiske betraktninger, intervjuer med eiendomsselskaper og analyse av våre funn, identifisert flere interessante funn. Selskapene vi har pratet med, er alle valgt på bakgrunn av deres CW-eksponering i Stor-Oslo. Tabell 7 viser en oversikt over de viktigste elementene fra tabell 3-6, som vi presenterte i analysen.

Tabell 7: Samlet oversikt. Forskningsspørsmål 1-4. Egen illustrasjon.

Forskingsspørsmål (1 - 4)	Temaer	Eiendomsselskap (EIE#)				
		EIE1	EIE2	EIE3	EIE4	EIE5
Lokalisering av egenutviklede CWS	CBD	3	3			2
	Utenfor CBD			1	7	2
Hva skiller CWS og FS som konsept?	Coworking Spaces			X	X	X
	Flex Spaces	X	X			
Samarbeid med leietakere	Grad av Sammarbeid (1-5)	2	1	5	3	4
Langsiktige mål med CWS	Tilleggstjeneste	X	X			
	Essensielt			X	X	X

## 5.1 Konklusjon – Hvilke lokaliseringsstrategier benytter de ulike eiendomsselskapene ved etablering av egenutviklede CWS?

I tabell 8, presenterer vi lokaliseringsstrategien til de ulike eiendomsselskapene. Tabellen gir deg som leser, en visuell oversikt før vi slutter en konklusjon for forskningsspørsmålet.

Tabell 8: F1 – Hovedfunn lokaliseringsstrategi. Egen illustrasjon.

Forskningsspørsmål	Eiendomsselskap (EIE#)				
	EIE1	EIE2	EIE3	EIE4	EIE5
Hvilke lokaliseringsstrategier benytter de ulike eiendomsselskapene ved etablering av egenutviklede CWS?	Utelukkende sentrums-lokasjoner benyttes for CWS, ved å benytte eksisterende eiendomsmasse fra egen eiendomsportefølje.	Kun sentrums-lokasjoner, men vurderer å ekspandere CW-tilbudet i fremtidige prosjekter utenfor sentrum. Benytter eksisterende eiendomsmasse fra egen eiendomsportefølje.	Avskaffer alle dagens CWS. Satser på ny lokasjon, ved å bygge opp et knutepunkt i NBD med et nytt bransjesentrum.	Ingen tydelig lokaliseringsstrategi, da EIE4 er bundet til et geografisk område. Aktive i utviklingen av lokalmiljøet.	I hovedsak lokalisert rundt knutepunkter, både i og utenfor sentrum. Kjernen i Oslo, men ingen spesifikk geografisk avgrensning.

De fleste eiendomsselskapene foretrekker lokasjoner i sentrum, og det er i tillegg avgjørende for samtlige å ha nærhet til kollektivknutepunkt. Funnet underbygges av forskningen til Bakke og Müller (2021) og teorien om sentripetale krefter fra Colby (1933). Vår analyse av fem eiendomsselskaper viser at 10 av 18 CWS befinner seg utenfor CBD. Til tross for at flertallet av CWS i vårt utvalg er utenfor sentrum, er syv av disse tilknyttet EIE4, som opererer på et område utenfor bykjernen. Ser vi bort fra lokasjonene til EIE4, ligger åtte av de gjenværende 11 CWS i sentrum.

Funnene våre bekrefter i likhet med Bakke og Müller (2021) at det i utgangspunktet er en klar fordel å lokalisere CWS i sentrum og nær kollektivknutepunkter. Resultatene indikerer også at det har vært flere nedleggelse av CWS utenfor CBD enn innenfor CBD. Eiendomsselskapenes lokaliseringvalg samsvarer med den monosentriske byteorien til Alonso (1964) og polysentriske byteorien som forklart i Geltner et al. (2021). Våre funn bekrefter at eiendomsselskapene fremdeles opererer i henhold til teoriene, monosentrisk- og polysentrisk byteori ved lokalisering av CWS og FS. Da prisdifferansen mellom ulike lokaliseringer generelt er mindre for CWS sammenlignet med tradisjonelle kontorer, gir dette en flatere Bid-rent kurve. Når Bid-rent-kurven flater ut, kan det antas at investeringer utenfor CBD gir høyere avkastning for gårdeier, fordi leieprisene vil øke mer der. Gitt de små forskjellene i leiepriser for CWS mellom CBD og områdene utenfor, er det naturlig å forvente at leietakere vil foretrekke sentrumslokasjoner. Dette

vil kunne føre til lavere dekningsgrad utenfor CBD, og potensielt forklare hvorfor CBD fortsatt er mer attraktiv som lokalisering for CWS. Konsekvensene antar vi vil føre til en større grad av sentralisering i sentrum for fremtidige CWS. Vi tror etablering av CWS i CBD eller rundt kollektivknutepunkter, er avgjørende for suksessfull drift av CWS i fremtiden.

Eiendomsselskapene som ikke tilbyr in-house fasiliteter, vektlegger tjenester som kafeer og restauranter rundt CWS i stor grad. De som på sin side tilbyr et stort utvalg av tjenester in-house, ser ikke like stor verdi i nærliggende servicetjenester. Vi tror at FS-konseptet er mer avhengig av nærhet til sentrum, knutepunkter og rekreasjonsområder enn CWS, både nå og i fremtiden. Selv om vi ikke har gjennomført spesifikke undersøkelser av mat- og drikketilbud, har vi observert at leietakere generelt legger stor vekt på nærheten til slike tilbud. Der CWS ofte har slike fasiliteter integrert, er FS mer avhengig av at disse tjenestene finnes i umiddelbar nærhet. Dette viser tydelig hvordan FS-konsepter er mer sårbare ved valg av lokalisering. Videre avdekker studien vår at parkering ikke er et relevant tema for sentrumsnære CWS, som underbygger funnene våre om viktigheten av nærheten til kollektivknutepunkt. Eiendomsselskapene fokuserer hovedsakelig på eget produkt og viser liten interesse for sine konkurrenter, uavhengig hvor de lokaliserer seg. Dette kan tolkes som en refleksjon av eiendomsselskapenes selvoppfatning, som store og markedsledende aktører. Vår oppfatning er at enkelte eiendomsselskaper til en viss grad kan ha mistet bakkekontakten, noe som potensielt kan svekke deres konkurransekraft over tid. Med helt ordinære konsepter og mangel på interesse for konkurrentenes handlinger, tror vi flere av disse konseptene vil kunne møte på større utfordringer i fremtiden.

## **5.2 Konklusjon – Hvilke spesifikasjoner skiller CWS og FS som konsept?**

I tabell 9 ser vi en samlet oversikt over de ulike eiendomsselskapenes spesifikasjoner i henhold til konseptvalg og fokusområde mellom CWS og FS. Oversikten gir et klart bilde på de ulike eiendomsselskapenes strategier, slik at vi kan slutte en konklusjon på forskningsspørsmålet.

Tabell 9: F2 – Hovedfunn konseptstrategi. Egen illustrasjon.

Forskningsspørsmål	Eiendomsselskap (EIE#)				
	EIE1	EIE2	EIE3	EIE4	EIE5
Hvilke spesifikasjoner skiller CWS og FS som konsept?	Flex Space. Standardiserte lokaler, med hovedfokus på funksjonalitet. Noe fellesfasiliteter.	Flex Space. Enkel administrasjon. Standardiserte lukkede lokaler, med hovedfokus på funksjonalitet.	Rendyrket CWS. Bransje-eksklusivt. Stort fokus på fellesarealer og samhandling.	Blandet konsept med utgangspunkt i Flex Spaces, som suppleres med CW-tjenester. Høy standard med skreddersydde løsninger.	Rendyrket CWS. Eksklusivt preg, med høy grad av servicetjenester og fasiliteter inkludert.

Vi avdekket i likhet med Yates et al. (2024) at det er to klare strategier som skiller seg ut ved utforming av CW-konsept. I kontrast til Hansen & Thorenfeldt (2020) som påpekte at hvert CWS opererer med sitt unike konsept og målgruppe, ser vi at de større eiendomsselskapene i økende grad har gått over til et FS-konsept. Konseptet innebærer lukkede kontorer, begrensede fellesarealer og forenklet administrering. Vår observasjon er at dette er tradisjonelle kontorer, tilrettelagt for mindre selskaper, presentert i en ny innpakning (FS). Hovedstrategien deres fokuserer på å tilby et produkt som møter leietakernes behov, uten å pådra seg store økonomiske investeringer i utviklingen av konseptet. Vi antar dette har en sammenheng med deres overordnede fokus på funksjonalitet og fleksibilitet. I kontrast fokuserer eiendomsselskapene med mindre eiendomsporteføljer i større grad på utvikling av rendyrkede CWS, hvor tilleggstenester, fellesområder og interaksjon er i fokus. Dette bekrefter funn fra Yates et al. (2024) i Storbritannia, som viser at da de største selskapene beveger seg mot FS, må derimot de mindre selskapene i større grad differensiere seg gjennom unike konsepter for å opprettholde attraktiviteten. Vi tror utfallet av våre funn, gjør at eiendomsselskapene blir nødt til å velge mellom FS og CWS ved etablering av CW i fremtiden. For eiendomsselskapene som fokuserer på rendyrkede CWS, observerer vi, i tråd med Hansen og Thorenfeldt (2020), at CWS bidrar med betydelige synergieffekter til sine omgivelser. Dette inkluderer blant annet økt samhandling, mer aktivitet på bygulvet og generelt mer liv i bygget.

Felles for begge konseptmodellene, er at de tilbyr en inngangsport, er tilpasningsdyktige og skaper gode forutsetninger for videre vekst for leietakerne. Eiendomsselskapene vi har studert, disponerer i tillegg til sine CW-konsepter, en betydelig portefølje av tradisjonelle kontorlokaler. På denne måten fungerer CW-konseptene som en skaleringsventil til de mer tradisjonelle kontorarealene. Vi mener derfor at inkluderingen av CW-konseptet anvendes for å tiltrekke seg et bredere spekter av kundesegmenter. Potensielt vil eiendomsselskapene kunne etablere relasjoner med fremtidige leietakere, som senere vil kunne benytte deres tradisjonelle kontorlokaler.



### 5.3 Konklusjon – Hvilke ulike former for samarbeid fokuserer eiendomsselskapene på?

Tabell 10 gir en oversikt over samarbeidsfokuset blant de utvalgte eiendomsselskapene i vår forskning. Oversikten viser likheter og ulikheter, som bidrar til å slutte en konklusjon for forskningsspørsmålet.

Tabell 10: F3 – Hovedfunn samarbeidsstrategier. Egen illustrasjon.

Forskningsspørsmål	Eiendomsselskap (EIE#)				
	EIE1	EIE2	EIE3	EIE4	EIE5
Hvilke ulike former for samarbeid fokuserer eiendomsselskapene på?	Lav grad av samarbeid med ukentlig kontakt. Faste kontaktpersoner for lokasjonene.	Minimal grad av samarbeid. Tilgjengelig ved behov. Sterkt konsern i ryggen.	Høy grad av samarbeid. Medvirkningsgrupper, faglunser mm. Fokus på samhandling med leietakere seg imellom.	Tilstrekkelig grad av samarbeid. Bygger et fellesskap som strekker seg utenfor CWS. Gjennomfører arrangementer, med mål om sosial interaksjon.	Høy grad av samarbeid. Dedikert husvert for regelmessig kontakt. Diverser arrangementer for sosiale sammenkomster.

Forskningen vår viser at det er betydelige forskjeller i graden av samarbeid mellom eiendomsselskapene og deres leietakere. Blant de undersøkte eiendomsselskapene observerer vi et tydelig skille, hvor de samarbeider enten i liten- eller stor grad. Videre observerer vi at graden av samarbeid er tett knyttet til eiendomsselskapenes konseptvalg. Eiendomsselskaper med et FS-konsept har en tendens til å samarbeide mindre med leietakerne. De som drifter rendyrkede CWS, legger i mye større grad vekt på et godt samarbeid. Vår observasjon viser at eiendomsselskapene som satser på rendyrkede CWS, har en tendens til å ikke bare organisere aktiviteter og arrangementer for sine leietakere, men også for lokalsamfunnet.

Vi observerer videre at eiendomsselskapene som fokuserer på rendyrkede CWS er mer engasjerte i utviklingen rundt sine CWS og ofte tar en proaktiv rolle i å bidra til lokalsamfunnets utvikling. Engasjementet antar vi tyder på et sterkt ønske om å sikre suksess for sine CWS og eiendomsverdier, noe som reflekteres i deres aktive deltagelse i samfunnsutviklingen. Antagelsene våre stemmer overens med konklusjonen til Bakke & Müller (2021) som også fant likhetstrekk mellom deltakelse i samfunnsutvikling og eierskap til CW-konseptet. Dette står i kontrast til eiendomsselskaper som tilbyr FS, hvor fokuset utelukkende er rettet mot enklere drift og administrering. Vi antar at CWS-konseptet i større grad bidrar til områdeutvikling og skaper flere synergier, i motsetning til FS, som primært fungerer som en ren økonomisk fortjenestemodell.

Alle eiendomsselskapene har valgt en fast prisstruktur for sine leietakere, noe som støtter opp under Hansen og Thorenfeldt (2020) sine teorier om FM i henhold til CWS, og Alexander (1996) sin fremheving av et effektivt arbeidsmiljø gjennom implementering av FM. Til tross for vår teori om at CW kan benyttes til å forbedre kunnskapsnivået gjennom læring fra andre selskaper i samme bransje, ser vi ingen antydning til samarbeid for å styrke egen posisjon i bransjen med unntak av EIE 3 som skaper et bransjesentrum. EIE 3 utvikler et bransjesenter, men siden prosjektet fortsatt er under oppføring, er det for tidlig å fastslå om det vil føre til de antatt positive effektene av samarbeidene. Ingen av de andre selskapene, viser særlig interesse for å inngå samarbeid som vil kunne forsterke deres CWS.

## 5.4 Konklusjon – Hva er de ulike eiendomsselskapenes langsiktige mål med egenutviklede CWS i totalporteføljen?

I tabell 11 fremstiller vi de langsiktige CW-målene for de ulike eiendomsselskapene. Tabellen legger frem hvordan selskapene ser for seg CWS i en totalportefølje fremover i tid og hvordan de tenker å videreutvikle konseptet. Samlet gir tabellen en oversikt for å videre konkludere forskningsspørsmålet.

Tabell 11: F4 – Hovedfunn langsiktige mål. Egen illustrasjon.

Forskningsspørsmål	Eiendomsselskap (EIE#)				
	EIE1	EIE2	EIE3	EIE4	EIE5
Hva er de ulike eiendomsselskapenes langsiktige mål med egenutviklede CWS i totalporteføljen?	Utnytte eksisterende og fremtidig eiendomsportefølje, ved noe implementering av CWS.	Ser på muligheten til å bruke CWS som skaleringsventil for leietakere i større fremtidige prosjekter.	Ferdigstille og videreutvikle deres kommende CWS. Mål om å bruke CWS til å inspirere og lære av andre i bransjen.	Implementere CWS aktivt i deres transformasjonsprosess, for å skape aktivitet på bygulvet.	Aktivt implementere CWS i eksisterende og fremtidige lokasjoner for å skape synergieffekter.

Eiendomsselskapene gir et generelt inntrykk av at de er tilfredse med hvordan deres nåværende CW-konsepter fungerer, og vurderer ytterligere implementering der de ser det er hensiktsmessig. EIE 3 er en unntakelse, med en stor skaleringsplan som er forventet ferdigstilt i 2025. Utover dette har ingen av eiendomsselskapene vi har undersøkt, uttrykt planer om betydelige utvidelser.

Forskningen vår avdekker to distinkte tilnærminger til drift av CWS fremover. På den ene siden behandler enkelte eiendomsselskaper CW som en tilleggstjeneste, noe som korrelerer med en overgang mot FS. Disse eiendomsselskapene har også en begrenset grad av samarbeid, med fokus på enkelhet for både bruker og utleier. På den andre siden integreres CW som et sentralt element

i en overordnet strategi for totalporteføljen, noe som reflekterer et sterkt samarbeidsfokus og en større bruk av rendyrkede CWS. Implementering av rendyrkede CWS i totalporteføljen krever flere ressurser, men kan også generere betydelige synergieffekter for både bygget og det omkringliggende miljøet. Dette underbygges av FM teorien til Alexander (1996) om betydningen av FM for et velfungerende kontorlandskap. Basert på samtaler med eiendomsselskaper som satser på rendyrkede CWS, mener vi at konseptet kan bidra til betydelige synergieffekter, spesielt i større områdeutviklinger. Vi har eksempelvis observert at CWS kan øke aktiviteten i byggets fellesområder, samt nærliggende kafeer og restauranter. Vi ser et stort potensial for at CWS kan bli aktivt utnyttet i flere sammenhenger. Fordelene som CW-konseptet medbringer, som økt eiendomsverdi og synergieffekter både direkte med tradisjonelle kontorer og i omfattende områdeutviklinger, plasserer konseptet i en gunstig posisjon. Dette mener vi bør gjøre det attraktivt for eiendomsselskaper å inkludere CWS i fremtidige utviklingsprosjekter.

## **5.5 Konklusjon – Problemstilling**

Gjennom vår studie har vi utforsket grunnlaget for etablering og drift av CWS i egen regi blant sentrale eiendomsaktører i Stor-Oslo. Vi har hatt fokus på fire hovedområder: lokalisering, konseptutvikling, samarbeidsstrategier og fremtidsplaner. Det er fra tidligere begrenset med forskning på i disse temaene, spesielt i Norge. Rapporter og statistikk tyder på at CW generelt, kan være en mindre lønnsom forretningsmodell sammenlignet med tradisjonelle kontorlokaler. Det er vanskeligere å oppnå tilstrekkelig dekning ved utleie av CWS sammenlignet med tradisjonelle kontorer. I kombinasjon med at CW-sektoren opplever lavere avkastning enn tradisjonelle kontorer, har vi sett på alternative motiver for etablering og drift av CWS i egen regi. Våre funn kan derfor tilby verdifull innsikt for eiendomsselskaper som vurderer å etablere eller videreutvikle CW i sin eiendomsportefølje.

*“Hvilke strategier benytter eiendomsselskapene ved etablering og drift av egenutviklede Coworking spaces i Stor-Oslo?”*

Med utgangspunkt i de teoretiske analysene av forskningsspørsmålene presentert i kapittel 5.1, besvares problemstillingen slik:

Det kommer tydelig frem i likhet med Bakke og Müller (2021) at sentrumslokasjoner fortsatt er det mest attraktive for CWS. Samtidig er nærheten til kollektivknutepunkter essensielt for lokasjonenes attraktivitet, uavhengig om de befinner seg i eller utenfor sentrum. Det er en tydelig felles strategi blant eiendomsselskapene, å benytte eksisterende eiendomsmasse ved etablering av CWS. Flere eiendommer har vist seg vanskelig å leie ut, noe som har vært med på å skape ideen om å implementere FS og CWS. Dette ser vi viser at eiendomsselskapene, har en dynamisk tankegang og er villige til å teste ut nye ideer for å oppnå suksess med sine eiendommer.

Tidligere forskning fra Bakke og Müller (2021) og Hansen og Thorenfeldt (2020) tyder på at CW som konsept har vært under stor utvikling, men det kan se ut til at dette ikke er tilfellet lenger. CWS er fortsatt er under noe utvikling, men eiendomsselskapene betrakter nå i større grad CW som et modent produkt. Som vi har avdekket i vår forskning, ser vi nå en tendens mot to distinkte strategier: FS og rendyrkede CWS. Dette er i tråd med UNION (2024b) sin rapport om CW, som viser en svak nedgang i antall CWS siden 2023, etter en betydelig økning i antallet CWS over de siste ti årene frem til 2023. Denne trenden kan antyde at markedet er mettet, noe som potensielt gjør det utfordrende for nye aktører å etablere seg. Ved et umettet marked hadde eiendomsselskapene høyst sannsynlig hatt spesifikke planer om å videre oppskalere tilbudet sitt, noe vi ikke fant antydninger til. Disse observasjonene gir samlet en tydelig indikasjon på at CW begynner å stabilisere seg som et modent produkt med to definerte modeller.

I likhet med Yates et. Al (2024) fra Storbritannia ser vi en tydelig trend blant de største og mest etablerte eiendomsselskapene mot å adoptere FS-konsepter. FS-konseptet er en enkel modell som primært fokuserer på inntjening, uten at lokasjonene bidrar med særlige synergieffekter til sine omgivelser. Fellesfasilitetene begrenset til det nødvendige, for å opprettholde konseptets enkle modell. Konseptet er primært rettet mot mindre etablerte bedrifter og -enkelpersoner, som ser verdien av ordnede omgivelser for å fremtre mer profesjonelt. Basert på sin enkle struktur, ser vi at FS-konseptet vil kunne implementeres for å fylle tomme lokaler. Inkluderingen av FS-konseptet gjennom denne strategien, er økonomisk gunstig for eiendomsselskapet ved enkle leietakertilpasninger og kostnadseffektive løsninger.

For rendyrkede CWS er det essensielt å differensiere seg gjennom unik konseptutvikling. CWS tilbyr en rekke ulike kontorformer, med alt fra åpne kontorlandskap med og uten tildelte plasser, til private kontorer. Det legges i tillegg en betydelig vekt på utformingen av fellesarealene, felles

aktiviteter, samt skape arenaer for samhandling. CWS tilbyr også flere tilleggstjenester, inkludert husvert, felles møterom og utvidede fellesarealer. Samhandling er en av kjernekomponentene i CWS, og det investeres betydelige ressurser i fellesaktiviteter med blant annet frokoster og afterworks, samt kunnskapsdeling og andre sosiale arrangementer. Vi ser at CWS bidrar til å skape betydelige synergier for både eiendommens leietakere og de nærliggende områdene gjennom deres unike identiteter og skreddersydde løsninger.

Frem i tid er det tydelig at målet uavhengig av strategi, er økonomisk gevinst ved hjelp av ulike løsninger. FS-konseptet fokuserer på å gjøre det enkelt og bruker ofte bygningsmasse som ikke blir leid ut som tradisjonelle kontorer. CW-konseptet virker å se mer på et helhetlig bilde ved at CWS skal bidra til å skape synergieffekter som beriker både eiendomsporteføljen og lokalmiljøet. Dette utfordrer delvis våre innledende tanker og hypoteser om alternative motivasjoner for etablering og drift av CWS i Stor-Oslo.

Avslutningsvis ser det ut til at EIE3 sitt CW-konsept kan ha flere motivasjonsfaktorer. Vi får inntrykk av at de legger stor vekt på synergieffekter, økt kunnskapsnivå gjennom samhandling og kunnskapsdeling. Da konseptet ikke er ferdigstilt gir ikke vår eksisterende data, grunnlag for en endelig konklusjon. Kan det være at fremtidens CWS i større grad vil fokusere på samling av bransjer, hvem vet? Det vil kreve ytterligere forskning etter at prosjektet er ferdigstilt, for å bekrefte eller avkrefte våre observasjoner rundt dette konseptet.

Studien har demonstrert hvordan CW over de siste årene, har utviklet seg til et mer ferdig produkt gjennom rene CWS og FS. Forskningen vår tilbyr verdifull innsikt for etablerte eiendomsselskaper som enten drifter CW-konsepter eller vurderer å integrere CWS/FS i deres eiendomsportefølje. Gjennom å belyse de ulike konseptvalgene, gir studien vår en forståelse av både fordeler og ulemper som kan hjelpe eiendomsselskapene i deres strategiske beslutningsprosesser.

## **5.6 Refleksjoner rundt arbeidet med oppgaven**

I masteroppgaven har vi adressert flere forskningsspørsmål, hvor enkelte av teoriene har hatt en tendens til å overlappe mellom forskningsspørsmålene. Dette har vært en utfordring, da det har gjort det vanskeligere å skille dataen knyttet til de forskjellige forskningsspørsmålene. Videre har vi i analysen innhentet vi et omfattende datagrunnlag, som senere viste seg utfordrende å følge

opp. Under arbeidet med datagrunnlaget oppdaget vi at omfanget ble større enn ventet, noe som førte til at vi ikke klarte å gå i dybden på alle temaene i den grad datagrunnlaget la opp til. Dette resulterte i at potensielt verdifulle analyser ble mindre utfyllende enn ønsket.

Spesifikke temaer vi mener burde fått grundigere analyse er eksempelvis skaleringsmuligheter for både leietakere og gårdeier, CWS sin posisjon ved rekruttering av leietakere, gårdeiers posisjon som områdeutvikler og CWS sin markedsposisjon i utkanten av Stor-Oslo. Hadde kapasiteten strukket til, ser vi at en grundigere analyse av de identifiserte temaene kunne ha beriket oppgavens helhet og gitt dypere innsikt i de aktuelle problemstillingene.

Ved analyse av intervjuene oppdaget vi at innsikten til informantene har variert, noe som kan ha påvirket kvaliteten og dybden i de innsamlede dataene. Innsikten ble i stor grad påvirket av deres bransjeerfaring og stilling i selskapet. Dette illustrerer viktigheten av å nøye vurdere valg av informanter i forskningsarbeidet. Selv om man ikke alltid kan velge hvem man får intervjuet, har eiendomsselskapene selv valgt ut den personen de mener er mest kvalifisert for å besvare våre spørsmål.

Et spesifikt moment ved vår forskning var håndteringen av EIE3, et konsept som vi fant å være svært unikt sammenlignet med de andre konseptene. Dette førte til at EIE3 i noen grad ble utelatt fra den generelle konklusjonen, ettersom deres spesifikke situasjon ikke nødvendigvis var representativ for større trender i bransjen. Dette reiser spørsmål om hvordan man best kan inkludere slike unike tilfeller i fremtidige studier, uten at de forstyrrer den overordnede analysen.

Skulle vi skrevet oppgaven på nytt, ser vi at det kunne vært fruktbart å integrere mer teori for å styrke forståelsen rundt våre observasjoner. Videre, for å øke validiteten og dybden i vår forskning, kunne det vært verdifullt å kontakte leietakerne for å få deres perspektiv. Dette kunne gitt et mer helhetlig bilde av hvordan CWS påvirker de som benytter arealene, noe som ville beriket forståelsen rundt temaet ytterligere. Avslutningsvis, ser vi at arbeidet med masteroppgaven har vært omfattende. Arbeidet har gitt oss en god innsikt i CW-bransjen og hvordan eiendomsselskapene strategisk posisjonerer seg i et utfordrende CW-marked.

## 5.7 Forslag til videre forskning

Gjennom vår oppgave har vi bidratt med innsikt i strategiene og driftsmodellene bak CWS og FS i Stor-Oslo. Arbeidet vårt har lagt grunnlaget for videre forskning som kan bygges på våre funn, for å utforske nye aspekter av CW-segmentet. For fremtidige studier, foreslår vi en flere potensielle forskningstemaer som kan følge opp vårt arbeid.

Et område som fortjener spesiell oppmerksomhet, er en detaljert evaluering av CW-konseptet til EIE3, når det er ferdigstilt. Dette unike prosjektet representerer en sjelden mulighet til å studere samarbeid og synergi innen et bransjespesifikt kontorbygg. Fremtidige studier kan videre analysere fordeler og ulemper for både store- og små bedrifter som opererer i en bransje-HUB, og hvordan slike HUBer påvirker både individuelle bedrifter og bransjen som helhet.

I tillegg vil det være verdifullt å utføre komparative studier mellom FS og CWS for å observere hvordan disse to konseptene utvikler seg over tid. En slik forskning kan gi dypere innsikt i de økonomiske og operative dynamikkene som skiller disse konseptene.

Til slutt anbefaler vi at fremtidig forskning ser på hvordan CWS skaper synergieffekter for eiendomsselskapenes portefølje, nærmiljøet eller et enkelt bygg. Dette vil ikke bare belyse de økonomiske fordelene, men også de sosiale og miljømessige konsekvensene av CWS. Slike studier vil være viktige for å forstå den helhetlige verdien av CWS, som et integrert element i by- og områdeutvikling.

## Bibliografi

- Akershus Eiendom. (2024). *Halvårsrapport vinter 2024*. Oslo: Akershus Eiendom.
- Alexander, K. (1996). *Facilities Management: Theory and Practice*. London: Spon press.
- Alonso, W. (1964). *Location and Land Use*. Cambridge MS: Harvard University Press.
- Bakke, M., & Müller, J. E. (2021). *Eiendomsselskapers strategier ved etablering av coworking i Oslo*. Ås: Norges miljø- og biovitenskapelige universitet.
- Boge, K. (2010, Juni 1-2). Outsourcing and Facility Management as strategies for comprehensive public sector reforms. *EuroFM Journal International Journal of Facilities Management, Special Issue: Integration of Core Business and Facility Management, Proceedings from the 9th EuroFM Research Symposium, Madrid, Spain*, ss. 97-111.
- Bouncken, R. B., Qiu, Y., & Clauss, T. (2020). Coworking-Space Business Models: Micro-Ecosystems and. *International Journal of Innovation and Technology Management*, ss. 1-23.
- Cabral, V., & van Winden, W. (2016, April). Coworking: An analysis of coworking strategies for interaction and innovation. *International Journal of Knowledge-Based Development*, ss. 2-32.
- CBRE. (2021). *How can coworking providers best address corporates new needs for 10 to 50% flexible staff accommodation*. Dallas, TX: CBRE.
- Colby, C. C. (1933, Mars). Centrifugal and Centripetal Forces in Urban Geography. *Annals of the Association of American Geographers*, ss. 1-20.
- Cushman & Wakefield. (2018). *Coworking and Flexible Office Space*. Chicago, IL: Cushman & Wakefield.
- DiPasquale, D., & Wheaton, W. C. (1995). *Urban Economics and Real Estate Markets*. London: Pearson.
- EIE1, Informant. (2024, Februar 21). (J. U. Mobakken, & J. P. Toresen, Intervjuere)
- EIE2, Informant. (2024, Februar 22). (J. U. Mobakken, & J. P. Toresen, Intervjuere)
- EIE3, Informant. (2024, Mars 4). (J. U. Mobakken, & J. P. Toresen, Intervjuere)
- EIE4, Informant. (2024, Mars 22). (J. U. Mobakken, & J. P. Toresen, Intervjuere)
- EIE5, Informant. (2024, Mars 26). (J. U. Mobakken, & J. P. Toresen, Intervjuere)
- Flexas. (2024, Februar 12). *Flexas*. Hentet fra Main coworking statistics you need to know in 2024: <https://www.flexas.com/blog/coworking-statistics>
- Furseth, I., & Everett, E. L. (2022). *Masteroppgaven*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Geltner, D. M., Miller, N. G., Clayton, J., & Eichholtz, P. (2021). *Commercial real estate*. Brookfield, WI: Mbition.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse, beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.



- Hansen, H. J., & Thorenfeldt, W. (2020). *Tre perspektiver på Coworking*. Ås: Norges miljø- og biovitenskaplige universitet.
- Harvard Catalyst. (2024, Februar 18). *Harvard Catalyst*. Hentet fra Community Engagement Program: <https://catalyst.harvard.edu/community-engagement/mmr/>
- Haugen, T. I. (2008). *Facility Management*. Trondheim: Tapir akademiske forlag.
- Kjeilen, H. E., & Øvland, G. M. (2021). *Covid-19 pandemien og hjemmekontor: En deskriptiv studie av pandemiens effekt på bruk av hjemmekontor i norsk arbeidsliv*. Ås: Norges miljø- og biovitenskaplige universitet.
- Kaarbo, J., & Beasley, R. K. (1999, Juni). Political Psychology. *A Practical Guide to the Comparative Case Study Method in Political Psychology*, ss. 369-391.
- Leclercq-Vandelannoitte, A., & Isaac, H. (2016, November). The new office: how coworking changes the work concept. *Journal of Business Strategy*, ss. 3-9.
- Malling & Co. (2024). *Market Update 2024*. Oslo: Malling & Co Research and Valuation AS.
- Markowitz, H. (1952, Mars). Portfolio Selection. *The Journal of Finance*, ss. 77-91.
- MBA Knowledge Base. (2024, April 16). *MBA Knowledge Base*. Hentet fra Investment Management: <https://www.mbaknol.com/investment-management/modern-portfolio-theory-markowitz-portfolio-selection-model/>
- Norgeskart. (2024, Februar 11). *Norgeskart*. Hentet fra Norgeskart: <https://www.norgeskart.no/#!?project=dekning&layers=1005&zoom=11&lat=6648005.95&lon=263025.18&p=searchOptionsPanel>
- Orel, M. (2019, Juni). Supporting work-life balance with the use of coworking spaces. *Equality Diversity and Inclusion An International Journal*, ss. 2-35.
- Porter, M. E. (1979, Mars-April). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, ss. 137-145. Hentet fra The Five Forces: <https://www.isc.hbs.edu/strategy/business-strategy/Pages/the-five-forces.aspx>
- Smith, A. (1776). *The Wealth of Nations*. London: W. Strahan and T. Cadell.
- Statista. (2024a, Februar 12). *Statista*. Hentet fra Number of coworking spaces worldwide from 2018 to 2020 with a forecast to 2024: <https://www.statista.com/statistics/554273/number-of-coworking-spaces-worldwide/>
- Statista. (2024b, Februar 12). *Statista*. Hentet fra Number of flexible office space operators in selected cities in Europe in the 1st half of 2020: <https://www.statista.com/statistics/1091792/number-of-flexible-office-workspace-operators-europe/>
- Teddlie, C. B., & Tashakkori, A. (2008). *Foundations of mixed methods research: Integrating quantitative and qualitative approaches in the social and behavioral science*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- UNION. (2024a). *Transaksjon våren 2024*. Oslo: Union Gruppen.
- UNION. (2024b). *COWORKINGUNDERSØKELSEN, VINTER 2023/2024*. Oslo: UNION.

- Vidaillet, B., & Bousalham, Y. (2020). Coworking spaces as places where economic diversity can be articulated: Towards a theory of syntopia. *Sage*, ss. 61-87.
- Waters-Lynch, J., & Duff, C. (2021). The affective commons of Coworking. *Human relations*, ss. 383-404.
- Waters-Lynch, J., Potts, J., Butcher, T., Dodson, J., & Hurley, J. (2016). *Coworking: A Transdisciplinary Overview*. Melbourne: RMIT University.
- Yates, E., Charnock, G., Pitts, F. H., Johns, J., & Bozkurt, Ö. (2024). From coworking to competing? Business models and strategies of UK coworking spaces beyond the COVID-19 pandemic. *Competition & Change*, ss. 123-143.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.

# Vedlegg

## Vedlegg 1 – Godkjenning fra Sikt

19.04.2024, 09:42

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



### Vurdering av behandling av personopplysninger

**Referansenummer**  
564438

**Vurderingstype**  
Automatisk

**Dato**  
23.01.2024

**Tittel**  
Master co-working

**Behandlingsansvarlig institusjon**  
Norges miljø- og biovitenskapelige universitet – NMBU / Fakultet for landskap og samfunn / Institutt for eiendom og juss

**Prosjektansvarlig**  
Knut Boge

**Student**  
Jonas Uglem Mobakken

**Prosjektperiode**  
01.01.2024 - 31.08.2024

**Kategorier personopplysninger**  
Alminnelige

**Lovlig grunnlag**  
Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 31.08.2029.

[Meldeskjema](#)

#### Grunnlag for automatisk vurdering

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
  - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
  - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
  - Fagforeningsmedlemskap
  - Genetiske data
  - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
  - Helseopplysninger
  - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertridelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

#### Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet
- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

Vi anbefaler å bruke vår [mal til informasjonsskriv](#).

**Informasjonssikkerhet**

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.

## *Vedlegg 2 - Samtykkeskjema*

### **Vil du delta i forskningsprosjektet ” Strategivalg ved etablering av egenutviklede Coworking-spaces i Stor- Oslo”?**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se nærmere på strategier bak etablering av coworking spaces i Stor-Oslo utover økonomisk vinning. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Vi er siste års masterstudenter i eiendomsutvikling ved NMBU. I den forbindelse skal vi skrive masteroppgave. Formålet med studien er å forsøke å identifisere strategiene til eiendomsselskapene ved opprettelse av egenutviklede coworking-spaces. Vi vil gjennomføre en casestudie, hvor vi skal sammenligne tre (muligens fire) konsepter/coworking-spaces. For å avgrense oppgaven i omfang, har vi begrenset utvalget av respondenter til sentrale eiendomsutviklere i Oslo. På denne bakgrunn, sammenholdt med din stilling og erfaring fra bransjen, får du spørsmål om å delta.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Det er Norges Miljø- og Biovitenskaplige Universitet som er ansvarlig for prosjektet. Vår veileder er Knut Boge +47 450 65 261, [knut.boge@nmbu.no](mailto:knut.boge@nmbu.no).

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

Du får denne forespørselen fordi,

- Din stilling/rolle gjør deg aktuell til å komme med synspunkter til vårt forskningsprosjekt.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Deltagelse i prosjektet innebærer at du stiller til et intervju med en varighet på ca. 60 min til 90min. Vi er åpne for å gjennomføre både fysiske-/nettbaserte intervjuer. Ved nettbaserte intervjuer, vil vi benytte Zoom, Teams eller telefon. Opptak av lyd gjennomføres med UiOs Nettskjema Diktafon.

Intervjuet vil innledningsvis inneholde spørsmål om din erfaring fra eiendomsbransjen. Hoveddelen vil ha fokus på dine tanker rundt coworking.

#### **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 skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det kun Knut Boge, Jonas Uglem Mobakken og Jens Petter Toresen som har tilgang til informasjonen. Vi sørger for at ingen uvedkommende

får tilgang til personopplysningene. Navnet og kontaktopplysningene dine vil erstattes med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Datamaterialet vil bli lagret på en forskningsserver.

### **Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Prosjektet vil etter planen avsluttes i slutten av august 2024. Dersom du ikke har samtykket til at dine persondata kan lagres i inntil 5 år etter prosjektslutt for bruk til videre forskning, vil dine persondata slettes ved prosjektslutt. Dersom dine persondata skal brukes til videre forskning, vil du bli informert om dette.

### **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 Biovitenskaplige 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 å få:

- Innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, samt få utlevert en kopi av opplysningene
- Rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- Slettet personopplysninger om deg
- 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 Biovitenskaplige Universitet ved Knut Boge, [knut.boge@nmbu.no](mailto:knut.boge@nmbu.no), +47 450 65 261
- Personvernombud: Hanne Pernille Gulbrandsen, [personvernombud@nmbu.no](mailto:personvernombud@nmbu.no), +47 402 81 558

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

- Epost: [personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no) eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Knut Boge  
(Forsker/Veileder)

Jonas Uglem Mobakken  
(Forsker/Student)

Jens Petter Toresen  
(Forsker/Student)

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «strategivalg ved etablering av egenutviklede Coworking spaces i Stor- Oslo» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- Å delta i intervju
- Lydopptak av intervjuet
- Videoopptak av intervjuet ved nettbasert intervju
- Dataene er ikke anonyme, og vi kan referere til bedriften ved navn i masteroppgaven
- Dataene kan lagres i inntil 5 år etter prosjektslutt for bruk til videre forskning

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

-----  
(Navn med blokkbokstaver, sted og dato)

-----  
(Signatur)

## ***Vedlegg 3 - Intervjuguide***

### **Innledning**

- Kan du starte med å fortelle litt kort om deg selv? Gjerne litt om tidligere arbeidserfaring, samt hvilken rolle du har i bedriften i dag.
- Kan du fortelle litt om hvorfor dere startet med coworking, og hvilke erfaringer dere har gjort så langt?
- Hva mener du er hovedforskjellen mellom tradisjonelle kontorlandskaper og coworking spaces?
- Hvor mange coworking spaces har dere i porteføljen i dag, og hvor ligger de?

### **Lokalisering**

- Hvordan utfører dere markedsanalyser for å identifisere potensielle lokaliseringer for coworking spaces i Oslo?
- Hvilke geografiske og demografiske faktorer vurderes når dere identifiserer lokalisering for coworking spaces?
- Hvordan evaluerer/vektlegger dere tilgjengeligheten av offentlig transport og infrastruktur ved valg av lokalisering?
- Hvordan vurderer dere tilgjengeligheten for biltransport/parkeringsmuligheter ved valg av lokalisering?
- Hvordan evaluerer/vektlegger dere tilgjengeligheten av restauranter, kafeer og rekreasjonsområder ved valg av lokalisering?
- Hvordan håndterer dere eventuelle utfordringer knyttet til konkurranse fra andre/nærliggende coworking spaces?

### **Konsept**

- Hvordan involverer dere potensielle leietakere ved utviklingen av coworking-konseptene?
- Hvordan tilpasser dere konseptet når leietakere kommer fra ulike bransjer?
- Tar dere hensyn til bærekraft ved utvikling av konseptene?
- Hvilke strategier benytter dere for å skille dere ut fra konkurrenter når dere utvikler konsepter?
- Hvordan sikrer dere at coworking-konseptene er skalerbare og tilpasningsdyktige over tid?

### **Samarbeid**

- Samarbeider dere med eksisterende leietakere underveis?
- Hvilke former for samarbeid og partnerskap inngår dere for å styrke posisjonen deres i coworking-bransjen?
- Tilbyr dere støtte og tjenester for å hjelpe leietakerne med å utvikle sitt nettverk og virksomhet?
- Hvilke spesifikke tiltak benytter dere for å fremme fellesskap og samarbeidskultur blant leietakerne?



## **Frem i tid**

- Har dere noen langsiktige mål med coworking spaces i Oslo?
- Hvordan skal dere oppnå og opprettholde suksess over tid innen coworking-sektoren?
- Hvordan involverer dere leietakere i prosessen med å utforme langsiktige strategier?
- Hva ser dere på som de største utfordringene og mulighetene på lang sikt innen coworking-bransjen?
- Hvordan planlegger dere å skalere eller diversifisere coworking-tilbudet for å møte fremtidige behov?

## **Avsluttende**

- Er det noen spørsmål du ønsker å fylle ut mer?
- Er det noen relevante temaer du mener vi har glemt som vi bør/burde ha spurt om?
- Er det noen andre aktører/nøkkelpersoner du mener vi bør ta en prat med?

**Husk samtykkeskjema!**



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

Postboks 5003  
NO-1432 Ås  
Norway