

Co-living och fastighetsföretagens strategier

Co-living and the strategies of real estate companies

Alexander Björklund & Joakim Hellman

Fastighetsvetenskap – Inriktning mot fastighetsföretagande
Kandidatuppsats, FF321F
15 hp
VT-2020
Handledare: Karin Staffansson Pauli
Examinator: Peter Palm

Förord

Med detta arbete på kandidatnivå avslutar vi våra studier på programmet Fastighetsföretagande, Malmö Universitet.

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Karin Staffansson Pauli. Genom sin tillgänglighet, goda råd och sitt kritiska öga har hon varit en utmärkt handledare genom arbetets gång.

Slutligen vill vi även passa på att tacka respondenterna och företagen som valde att bidra med värdefull information till arbetet.

Malmö, Maj 2020.

Alexander Björklund & Joakim Hellman

Sammanfattning

Titel: Co-living och fastighetsföretagens strategier

Nyckelord: Co-living, Fastigheter, Målgrupper, delningsekonomi, Strategi, Hållbarhet, Community, Social förvaltning, Innovation, diversifiering, trender.

Bakgrund: Urbaniseringen som har skett under lång tid har skapat en stor bostadsbrist i svenska stora städer. I takt med att hållbarhet och miljö har blivit allt viktigare, har detta lett till att företag och marknaden har fått upp intresse för delningsekonomi och nya boendeformer. Paralleller kan dras mellan det nya fenomenet co-living och de kollektivboenden som växte fram redan på 60- och 70-talet där människor med liknande intressen bodde tillsammans. Boendeformen co-living har fått mycket uppmärksamhet de senaste åren då den är yteffektiv, ekonomisk och mer social än traditionella hyresrätter. Fastighetsföretagens incitament för att investera i detta kan vara av olika anledningar och det är därför intressant att undersöka vilken strategi de har när de väljer att involvera sig i co-living.

Syfte: Arbetet syftar till att undersöka vilken strategisk roll co-living har för fastighetsföretagen? För att kunna besvara syftet har det brutits ned till följande frågeställningar:

- Varför investerar fastighetsföretag i co-living?
- Hur bedrivs co-living?
- Vad krävs för att bedriva co-living?

Metod: Arbetet är utformat som en kvalitativ studie där empiriinsamling skett genom semistrukturerade intervjuer.

Resultat: Det som har framkommit i arbetet är att fastighetsföretagens strategi inom co-living varierar. Intresset för co-living är stort i Sverige och det visade sig att företagen ser möjligheter i att utöka och bredda variationen i sitt utbud av boendeformer samt att behålla sina kunder inom företaget. Företagens interna förmågor och resurser har visat sig vara viktiga vid valet av strategi vid co-living. Företag som anser sig besitta rätt kunskaper väljer att starta co-living i egen regi, medan ett företag i studien ansåg att det var en bättre strategi att bli delägare i ett annat ledande företag inom co-living och på så sätt få in rätt kunskaper. Vidare visade det sig att företagen såg co-living som ett sätt att hitta nya innovativa produkter och tjänster till sin organisation.

Abstract

Title: Co-living and the strategy of Real estate Companies

Keywords: Co-living, Real estate, Target groups, Sharing Economy, Strategy, Sustainability, Community, Social management, Innovation, Diversification, Trends.

Background: The urbanization that has taken place for a long time has created a major housing shortage in big cities in Sweden. As sustainability and the environment have become increasingly important, this has led to a gained interest in sharing economy and in new forms of housing from the market and the real estate companies. Parallels can be observed between the new phenomenon co-living and the collective accommodations that emerged in the 1960s and 70s where people with similar interests lived together. Co-living is a form of housing that has received a lot of attention in recent years as it is surface efficient, economical and includes more social interactions than in traditional rental properties. Real estate companies' incentives to invest in this segment can be manifested in different ways. Therefore, it is interesting to investigate what strategy they use when choosing to involve themselves in co-living.

Purpose: The study aims to examine what strategic role co-living plays for the real estate companies? In order to answer the purpose, it has been broken down in to three issues:

- Why does real estate companies invest in co-living?
- How is co-living conducted?
- What does it require to conduct co-living?

Methodology: The study was conducted as a qualitative examination where data is gathered through semi-structured interviews.

Conclusion: What has emerged in the study is that the real estate companies' strategy in co-living varies. Interest in co-living is great in Sweden and it turns out that companies see opportunities in expanding and broadening the variety in their range of housing types and in keeping their customers within the company. The companies' internal capabilities and resources have proven to be important factors when deciding a strategy for investment in co-living. Companies that consider themselves to have the right capabilities and resources choose to start co-living on their own, while one company in the study thought it was a better strategy to become part-owner of another leading co-living company and thus gain the right knowledge. Furthermore, it turned out that the companies saw co-living as a way to find new innovative products and services for their organization.

Innehållsförteckning

1	INLEDNING	1
	BAKGRUND	1
	PROBLEMDISKUSSION	2
	SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	4
	OMFÅNG OCH AVGRÄNSNINGAR	4
	DISPOSITION	4
2	METOD OCH GENOMFÖRANDE	5
	URVAL OCH URVALSMETODER	5
	TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	5
	ANALYS AV EMPIRI	7
	TROVÄRDIGHET	8
3	TEORI	9
	VAD ÄR STRATEGI?	9
	STRATEGISK ANPASSNING (STRATEGIC FIT)	10
	RESURSER OCH FÖRMÅGOR	10
	AFFÄRSSTRATEGI	12
	FÖRETAGSSTRATEGI	13
4	EMPIRI	16
	FÖRETAG ETT	16
	4.1.1 Övergripande strategi	16
	4.1.2 Investeringsstrategi	17
	4.1.3 Målgrupp	17
	4.1.4 Forskning	18
	FÖRETAG TVÅ	18
	4.1.5 Övergripande strategi	19
	4.1.6 Investeringsstrategi	20
	4.1.7 Resurser och förmågor	21
	4.1.8 Co-living idag och i framtiden	21
	FÖRETAG TRE	22
	4.1.9 Övergripande strategi	22
	4.1.10 Investeringsstrategi	23
	4.1.11 Målgrupp	24
	4.1.12 Resurser och förmågor	25
	4.1.13 Co-living idag och i framtiden	25
	FÖRETAG FYRA	26
	4.1.14 Övergripande strategi	26
	4.1.15 Investeringsstrategi	26
	4.1.16 Co-living idag och i framtiden	27
5	ANALYS	28
	STRATEGISK ANPASSNING	28
	RESURSER OCH FÖRMÅGOR	29
	FÖRETAGSSTRATEGI	31
	AFFÄRSSTRATEGI	33
6	DISKUSSION OCH SLUTSATSER	34

REFERENSER	35
BILAGOR	37
BILAGA 1: INTERVJUGUIDE	37
BILAGA 2: TEMATISERINGSTABELL.....	38

1 Inledning

Här ges en bakgrund till co-living och det problem som valts att arbeta med samt varför detta är ett intressant och relevant område. Syfte och frågeställningar presenteras och vi går även igenom omfång, avgränsningar och disposition.

Bakgrund

Co-living kan kopplas till de boenden som växte fram på 60 och 70-talet, där det bestod av mindre kollektiv. Senare under 1970 och 1980-talet byggdes det större projekt för familjer i större städer. Intresset för dessa typer av boenden svalnade under 1990-talskrisen. (Sandstedt & Westin, 2015). Det finns många definitioner av co-living. Enligt Cohen (2020) innebär av co-living idag att man har ett eget boende men delar gemensamma faciliteter och serviceutbud av olika slag. Boendeformen kan innebära mindre yta per boende men samtidigt tillgång till ett större utbud av faciliteter. I en intervju av Konsumentföreningen Stockholm (2019) svarar Colives vice vd Katarina Liljestam Beyer att deras delningslägenheter kan liknas vid väl utformade studentkorridorer/kollektivboenden men med skillnaden att det utformas med ambitionen att främja social gemenskap och boendekvalitet. Co-livingförmedlaren coliving.com (2020) definierar co-living som en modern form av delat boende för likasinnade människor att leva, arbeta och roa sig tillsammans men betonar att det största värdet inom co-living är tillgång till ett community.

Vikten av att det bildas ett community i ett co-living delas av Erickson et al. (2019) som beskriver hur ett community möjliggör för de boende att, professionellt och/eller privat, skapa kontakt och relationer. Ett community kan stärkas genom att den lägenhet som utgör co-livingboendet utformas för att främja aktiviteter med syfte att stärka dessa relationer. Aktiviteter där gemensamma mål och regler delas mellan medlemmarna.

Co-living kan ha positiva effekter på åldrandet enligt Labit (2015). Författaren beskriver att det är vissa faktorer som måste fungera för att konceptet co-living ska lyckas. Arkitekturen, ekonomin och regelverk är faktorer som man tidigare har ansett vara viktiga. Hur gruppen är sammansatt och hur de fungerar tillsammans är minst lika viktigt samt att sammanhållning och mångfald i gruppen är en avgörande faktor. Många projekt inom co-living som endast hanteras av privata aktörer tenderar till att bli homogena och utesluta vissa grupper. Detta verkar vara vanligare på marknader där hyresmarknaden är svag. Konsekvensen av detta är att endast privilegierade grupper

som får tillgång till dessa koncept när de ska pensioneras. Detta fenomen finns överallt men är dominerande i Frankrike och i Storbritannien. I Norra Europa används co-living även för hyresgäster där också den mindre privilegierade äldre befolkningen får tillgång till konceptet (Labit, 2015).

I en studie av Cohen (2020) ges exempel på företag som utvecklar alternativ för co-living på internationell nivå. Dessa exempel är WeLive (spinoff från WeWork), Medici Living Group, Common, och Krash. Av dessa företag hyr de boende en privat lägenhet eller rum och har tillgång till gemensamma faciliteter som gym, tv-rum, bar/café, och service som städ eller husdjurshjälp. I vissa fall fanns även personal som kan hjälpa med gemensamma tillställningar.

Det finns idag två olika tillvägagångsätt som co-living bedrivs på i Sverige enligt Backman (2019). Det ena är att en aktör fungerar som en operatör och hyr fastigheten av en fastighetsägare. Ett exempel i Sverige är företaget Colive som då hyr fastigheten och förvaltar dessa på egen hand samt sköter hyreskontrakt med hyresgäster. Operatören brukar i dessa fall ha långa hyreskontrakt med fastighetsägare men korttidskontrakt med hyresgäster. Det kan vara så att fastighetsägaren står för renoveringar på fastigheten och då delas intäkterna vanligtvis på hälften till respektive part. Står emellertid operatören för renoveringarna får denne en större andel av intäkterna. Det andra tillvägagångsättet är att fastighetsägaren äger, förvaltar och utvecklar sitt eget utbud för co-living. Detta leder till att denne får ta del av all vinst och kan även återinvestera detta i sin verksamhet.

Problemdiskussion

I en artikel menar Cohen (2020) att vår nutida era karakteriseras av klimatförändringar, ekonomisk ojämställdhet, och djupa sociala klyftor som kräver nya prioriteringar. Författaren (ibid) beskriver vidare hur parisavtalet och FN:s Agenda 2030 kräver att höginkomstländer ska sträva efter en övergång till hållbar konsumtion. Även att minskning av storlek på våra hem kommer vara en avgörande del för att nå detta mål på grund av hur mycket resurser som krävs för att möta dagens boendenorm. Samtidigt fortsätter storstadsregionerna och de större städerna att växa, men inte längre på grund av inflyttning från landsbygden utan snarare av inflyttning från andra länder och

födelseöverskott (Boverket, 2019). Enligt Boverkets bostadsmarknadsenkät 2019 har Sverige idag en omfattande bostadsbrist där 240 kommuner, motsvarande 83 procent anger ett underskott på bostäder (Boverket, 2020).

Idag är ökade boendekostnader en trend som kan ses internationellt (International Monetary Fund, 2019). Även Boverket (2018) målar upp en liknande bild där hushåll med lägre inkomster framför allt hänvisas till den del av hyresmarknaden där hyrorna är lägre. Hushåll med långa kötider som ofta består av yngre samt hushåll som är nya på bostadsmarknaden, kan ha det svårt att ens få förstahandskontrakt och får söka sig till andrahandsmarknaden där hyrorna kraftigt ökat (Boverket, 2018). En motsägelsefull sida framställs av Brülde & Fors (2015) som menar att mellan en halv till en miljon svenskar kan betraktas som socialt ensamma samt att andelen ensamboende är hög i Sverige. De befolkningsgrupper där ensamheten är som mest utbredd är; män, låginkomsttagare, arbetslösa och storstadsbor. Detta är den form av ensamhet som tycks vara mest skadlig för välbefinnandet.

Det finns idag ett växande intresse för co-living och dess utformning på fastighetsmarknaden (Sandstedt & Westin, 2015). Den snabba tillväxten av delningsekonomi sker parallellt med den ökade bostadsbristen vilket enligt Cheng (2016) påverkar olika aspekter av dagens sociala ekonomiska system. Olika aktörer har börjat visa vägen för utvecklingen inom co-living och visar på olika tappningar av konceptet internationellt (Cohen, 2020). Det finns dock ingen modell på hur detta boende ska vara utformat i Sverige utan skiljer sig mellan olika länder och kulturer (Sandstedt & Westin, 2015). Allmänhetens intresse blir allt större och leder till nya aktörer på marknaden, där företag som Airbnb tar allt större marknadsandelar (Cheng, 2016). Labit (2015) beskriver även att debatten kring co-living de senaste åren har varit het och det är många som vill undersöka hur det kan komma att ta plats på bostadsmarknaden (Labit, 2015). Det finns emellertid behov av mer kunskap inom området (Sandstedt & Westin, 2015). Detta tillsammans med att det saknas studier som undersöker fastighetsägarens strategi vid investering inom co-living, gör att ämnet är intressant att studera djupare.

Syfte och frågeställningar

Arbetet syftar därför till att undersöka vilken strategisk roll co-living har för fastighetsföretagen. Detta är intressant då det finns en avsaknad av liknande studier i den vetenskapliga litteraturen.

För att kunna besvara syftet har det brutits ned till följande frågeställningar:

- Varför investerar fastighetsföretag i co-living?
- Hur bedrivs co-living?
- Vad krävs för att bedriva co-living?

Omfång och avgränsningar

Studien kommer att avgränsa sig till fastighetsföretagens strategiska perspektiv. De valda företagen består av två privatägda företag, ett kommunalägt och ett börsnoterat företag. Arbetet kommer vidare att ha ett fokus på företagets verksamhet på den svenska marknaden inom co-living.

Disposition

Arbetet kommer att vara disponerat på följande sätt efter inledningen; Metod, där vi beskriver vilken metod som har använts i arbetet och hur bearbetning av resultat från intervjuerna har gått till; Teori, där valda teorier presenteras; Empiri, här presenteras resultaten från intervjuerna; Analys, den valda teorin analyseras med resultaten från intervjuerna; Diskussion och slutsats, Slutdiskussion och en slutsats presenteras.

2 Metod och genomförande

För att uppnå arbetets syfte på bästa sätt har utgångspunkten varit en kvalitativ ansats som vetenskaplig metod. Valet av metod menar Björklund och Paulsson (2012) är viktigt för att uppnå så hög effektivitet och tillfredsställelse som möjligt i arbetet med de resurser man har. Björklund och Paulsson (ibid) menar vidare att en kvalitativ metod används för att få en djupare förståelse om ett problem eller fenomen. För att besvara syftet undersöktes litteraturen och det befintliga kunskapsläget utgjorde grunden till de intervjuer som genomfördes.

Urval och urvalsmetoder

Arbetet har använt ett målinriktat urval. Det är den mest förekommande urvalsmetoden i kvalitativ forskning som har en grund i intervjuer. Denna urvalsmetod är bra för att skapa en överensstämmelse mellan arbetets syfte, frågeställningar och dess urval. Tillvägagångssättet är att intervjupersonerna väljs utifrån en önskan om att just dessa ska vara relevanta för arbetet (Bryman, 2011). Författarna valde att studera olika former av företag där kriterierna var att de ska vistas på bostadsmarknaden som ägare, förvaltare, konsult samt vara involverade inom co-living på något sätt. Tanken var även att de olika företagen ska kunna representera en bredd av företagsformer som är med och utvecklar co-living på den svenska fastighetsmarknaden. Intervjupersonerna valdes ut genom ett målinriktat urval. Det menar Bryman (2011) innebär en strävan efter att få tag på personer som författarna anser har mycket att berätta om området som ska beskrivas och är relevanta för arbetets syfte. De valda företagen kontaktades där författarna blev rekommenderade och hänvisade till lämplig person för intervju.

Tillvägagångssätt

Informationen från intervjuerna är förstahandsdata vilket innebär att det togs fram just för detta arbete. Det gav författarna en chans till att anpassa specifika frågor i form av semistrukturerade intervjuer vilket gav en djupare förståelse kring svaren från respondenterna. Bryman (2011) menar att det är viktigt att det ställs relevanta frågor av kvalité. I enlighet med Brymans (ibid) beskrivning av relevanta frågor av kvalité utformade författarna en intervjuguide med teoretiskt drivna frågor utifrån strategifältet, som kretsade kring arbetets frågeställningar. Följdfrågor ställdes utifrån respondenternas reaktion och för att ge dem möjlighet att utveckla svaren. Det kan dock vara tidskrävande att använda sig av denna metod (Björklund & Paulsson, 2012).

En intervju skedde över ett fysiskt möte, medan resterande gjorde via digitala plattformar och över telefon. Bryman (2011) menar att möten via telefon inte ger nämnvärt annorlunda svar än vid fysiska möten. Svarens omfattning från de olika företagen varierade, vilket syns i empiriavsnittet där företag 4 utgör en mindre del än övriga företag. Författarna anser emellertid att svaren som gavs och även dess omfattning var tillfredsställande samt återspeglar företagets strategi inom co-living.

Här presenteras företagen samt de intervjuade respondenterna och vilket företag de representerar. Vilken typ av ägandeform företagen har och på vilket sätt de är involverade i co-living. Företagen presenteras styckevis i numerisk ordning och avsnittet avslutas med tabell 1.1 som ger en enkel översikt av företagen.

Första företaget hade en vision om att äga och förvalta fastigheter där tanken var att bedriva co-livingboende i egen regi. Med tiden övergick dock deras verksamhet till att fokusera på forskning och utveckling inom co-living samt att agera som rådgivare vid uppstart av dessa boenden. Företaget hyrde fastigheten av en fastighetsägare och agerade som mellanhand mellan fastighetsägaren och slutkunden. Boendet som startades upp av företaget överläts senare till ett annat företag som verkar inom co-living. Respondentens roll för detta företag är operativ chef.

Det andra företaget är ett kommunalt fastighetsföretag som äger och förvaltar fastigheten samt agerar operatör för boendet. Respondentens roll är bosocial utvecklare med fokus på integration.

Företag nummer tre är ett familjeägt fastighetsföretag som verkar i hela landet och precis som företag två äger och förvaltar fastigheten samt agerar operatör för colivingboendet. Respondenten för detta företag har rollen som fastighetsutvecklare med ansvar för deras co-livingsatsning.

Företag nummer fyra är ett börsnoterat fastighetsföretag som har valt att satsa på co-living genom delägarskap hos ett colivingföretag och även hyr ut och förvaltar fastigheter till colivingföretaget som de investerat i. Respondentens roll är kommunikationsdirektör.

Tabell 1.1 Presentation av respondenter och företag

Företag	Företagstyp	Respondent	Roll	Företagets relation till coliving
1	Colivingföretag	1	COO (operatörschef)	Bidrar vid uppstart av nya colivinginitiativ och forskar kring coliving
2	Kommunalt fastighetsföretag	2	Bosocial utveckling och integration	Colivingsatsning i egen regi med fokus på integration
3	Familjeägt fastighetsföretag	3	Fastighetsutvecklare	Colivingsatsning i egen regi
4	Börsnoterat fastighetsföretag	4	Pressansvarig	Delägare i företag som agerar colivingoperatör

Analys av empiri

Kvalitativ dataanalys beskrivs vanligtvis som en variation av processer som hjälper forskare att omvandla insamlad data till en form som förklarar och ger förståelse för ett specifikt sammanhang och de människor och situationer som forskaren undersöker (Chowdhury, 2015).

För att få en helhetsbild och förståelse för det insamlade materialet lyssnades intervjuerna igenom och transkriberades direkt efter samtalen, för att sedan läsas igenom flera gånger. Detta är bra sätt att lära känna sitt data enligt Dalen (2015). Därefter sorterades bort det som inte var tillräckligt relevant och föll inom ramen för arbetets syfte och omfattning. I inspelningsmaterialet identifierades olikheter och likheter för att hitta en sammanhängande röd tråd genom det samlade materialet. Utifrån detta togs sedan fram fjorton relevanta nyckelord som styrktes av citat. Nyckelorden och citaten sattes ihop i en tabell (se tabell 1.2 i empiriavsnittet) för att ge en överblick. Fig. 1.1 nedan illustrerar processen för den gjorda dataanalysen.

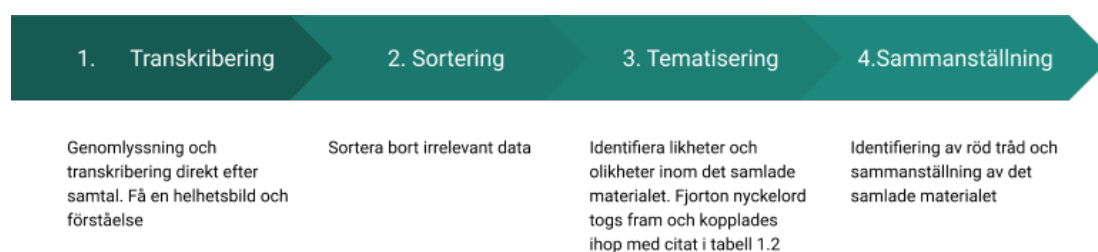


Fig 1.1 Dataanalysprocessen

Trovärdighet

För att få en bild över kvalitén i undersökningen är validitet, reliabilitet och generalisering viktiga faktorer. Validiteten visar på hur relevant den insamlade datan är. Reliabilitet anger istället säkerheten och tillförlitligheten i svaren. För att öka reliabiliteten i datan kan man använda sig av fler och mer omfattande frågor (Bryman, 2011). Enligt Kylén (2004) tenderar ostrukturerade metoder till att ge en hög validitet, medan mer strukturerade metoder ökar reliabiliteten. Det finns alltså ett motsatsförhållande mellan dessa och därför kommer arbetet att använda sig av semistrukturerade frågor för att den totala trovärdigheten ska öka.

När det gäller kvalitativa undersökningar förklarar även Bryman (2011) att frågan om forskningens kvalitet under senare år har blivit ett omstritt område där man diskuterar tillämpningen av kriterierna reliabilitet och validitet. Bryman menar att olika författare har något skilda uppfattningar om i vilken utsträckning de kriterierna ska accepteras eller förkastas. Bryman beskriver vidare att det finns dem som menar att man ska tillämpa idéerna om reliabilitet och validitet utan särskild anpassning och därmed antar ett realistiskt synsätt. Med andra ord menar dem att kvalitativa forskare med sina begrepp och teorier kan fånga den sociala verkligheten. Andra menar istället att kvalitativa forskares begrepp och teorier utgör representationer och att det kan finnas andra lika trovärdiga representationer av samma företeelse. Denna ståndpunkt innebär en syn på kvalitén som placerar sig mellan realism på ena sida och anti-realism på andra sidan. De flesta forskare uppvisar ändå en preferens för att se en situation eller miljö genom deltagarnas ögon. Författarna anser därför att valet av fyra respondenter som representerar fyra olika investeringsformer samt en bredd av hur utvecklingen ser ut för delade boenden idag, ger ett perspektiv som vilar på en god trovärdighetsgrund.

3 Teori

Kapitlet ger en teoretisk grund och förklaringsansats till studien samt det syfte och de frågeställningar som formulerats.

Vad är strategi?

Det finns många definitioner för strategi men enligt Grant (2015) har de flesta den gemensamma idén att strategi är ett verktyg för att uppnå vissa mål genom att allokera resurser. En mer snäv definition är organisationens matchning mellan sina interna resurser och färdigheter samt hur de möter möjligheter och hot i den externa miljön. Definitionerna har även gemensamt att de antyder någon form av integration, konsekventa eller sammanhängande beslut och handlingar.

Vilken typ av strategi ett företag använder i sin organisation formas av hur de ser på begreppet. Tidigare formades denna i princip enbart av ledningens planer för framtiden och definierades av Mintzberg och Henry (1978) som ett mönster i en ström av beslut. Enligt Grant (2003) har miljön för företag de senaste 50 åren blivit allt mer instabilt och oförutsägbart. Vidare menar Grant (ibid) att strategi kan liknas med en kompass som kan navigera företaget genom ”stormiga hav” när omgivningen karaktäriseras av oförutsedda hot och där nya möjligheter konstant uppenbarar sig.

Enligt Grant (2015) är övergången mellan strategi som plan till strategi som riktning något som väcker frågan om varför företag och organisationer behöver strategi. Detta är en fråga som relaterar väl till Mintzbergs (1977) slutsats. Grants (ibid) slutsats är att strategi bidrar till en effektiv ledning av företag av tre olika anledningar. För det första så förstärker strategin kvalitén på beslutsunderlag genom att begränsa mängden beslutsalternativ. För det andra så hjälper strategi till att koordinera handlingar och åtgärder där den strategiska planeringsprocessen fungerar som ett forum där alla åsikter kan rymmas och en konsensus bildas. För det tredje så hjälper strategi till att fokusera företaget på de långsiktiga målen och vad man vill åstadkomma i framtiden men även som motivation och inspiration till organisationens medlemmar.

En framväxande strategi som anpassar sig efter snabba förändringar på marknaden menar Downs et al. (2003) kan hjälpa många företag på en föränderlig marknad. Författarna hänvisar till olika tolkningar på vad som menas med en framväxande strategi. En tolkning är att det är konsekventa, kontinuerliga åtgärder som bildar någon

form av mönster. En annan tolkning av en framväxande strategi är att organisationen litar på och tar del av de anställdas erfarenheter på ett lyhört sätt. Genom att arbeta på detta sätt kan företag snabbt få information om vad som händer inom företaget samt ute på marknaden bland kunder och konkurrenter. Mintzberg et al. (1985) är inne på samma spår där de menar att igenkänning av mönster leder till effektiva och lönsamma organisationer.

Strategisk anpassning (Strategic Fit)

Hur ett företag blir framgångsrikt är ingen slump (Grant, 2015). Det kan vara att företaget lyckas inta marknaden vid rätt tidpunkt, men mycket handlar om att strukturera sin organisation på ett framgångsrikt sätt med hjälp av en god strategi. En framgångsrik strategi vilar enligt Grant (ibid) på de fyra elementen; tydliga och konsekventa långsiktiga mål; djupgående förståelse om konkurrensen; objektiv uppskattning av resurser; effektiv implementering. Dessa element fördelas till två grupper, företaget och omgivningen, där strategin skapar en länk mellan de två. Inom företaget finns de tre elementen; mål och värderingar; resurser och förmågor; struktur och system. Omgivningen täcker det fjärde elementet som är djupgående förståelse om konkurrensen. Det definieras som företagets relation med konkurrensen, kunder och leverantörer (se fig. 1.2 nedan). Med hjälp av detta ramverk tar man sedan fram en affärsstrategi om hur företagets resurser ska fördelas inom sin omgivning för att uppnå sina långsiktiga mål och hur det ska organisera sig för att implementera strategin.



Fig 1.2 Länken mellan företaget och omgivningen (Grant, 2015, s. 10)

Resurser och Förmågor

Allt större tonvikt läggs på de resurser och förmågor som organisationen och dess anställda innehar som en grund för strategi enligt Grant (2015). Detta är ett resultat av att företags omgivning har blivit allt mer instabil och oförutsägbar (Grant, 2003). Interna resurser och förmågor ses nu som en mer stabil bas när strategier formuleras. En effekt av att konkurrensfördelar, till skillnad från branschens attraktivitet, idag anses vara den primära källan till överlägsen lönsamhet. Denna resursbaserade syn utnyttjar

varje företags unika samling av resurser och förmågor samt nyckeln till lönsamhet är att utnyttja skillnaderna (Barney, 1991).

Enligt Grant (1991) är resurser de produktiva tillgångarna som företaget äger och tillsammans skapar de organisatoriska förmågorna som är vad företaget är kapabelt att göra. Med hjälp av en lämplig strategi kan dessa förse en grund för konkurrens fördelar. Organisationens resurser delas in i tre kategorier; gripbara, ogripbara och humana. Inom de gripbara resurserna räknas det finansiella (likvida medel, värdepapper, lånekapacitet) och det fysiska (fastigheter, utrustning, mineralreserver). Grant (ibid) menar vidare att företag med utgångspunkt i de gripbara resurserna, kan skapa ytterligare värden genom att utforska vilka möjligheter det finns att hushålla dess användning och hur dessa resurser kan användas mer lönsamt. De ogripbara resurserna består i sin tur av teknologi (patent, rättigheter, affärshemligheter), rykte (varumärke, relationer) och kultur. Humana resurser utgörs av organisationens anställda och består av de färdigheter och kunnande som de innehar, deras kapacitet för kommunikation och samarbete samt deras motivation (Grant, 2015). Organisationens förmågor är företagets kapacitet att gruppera och använda sina resurser för att uppnå ett önskat slutresultat (Helfat & Lieberman, 2002). För att kunna utföra en uppgift måste resurserna arbeta tillsammans och de uppgifter som företaget kan utföra utgör organisationens förmågor skriver Grant (1991). Figur 1.2 nedan visar relationen mellan resurser, förmågor och konkurrens fördelar.

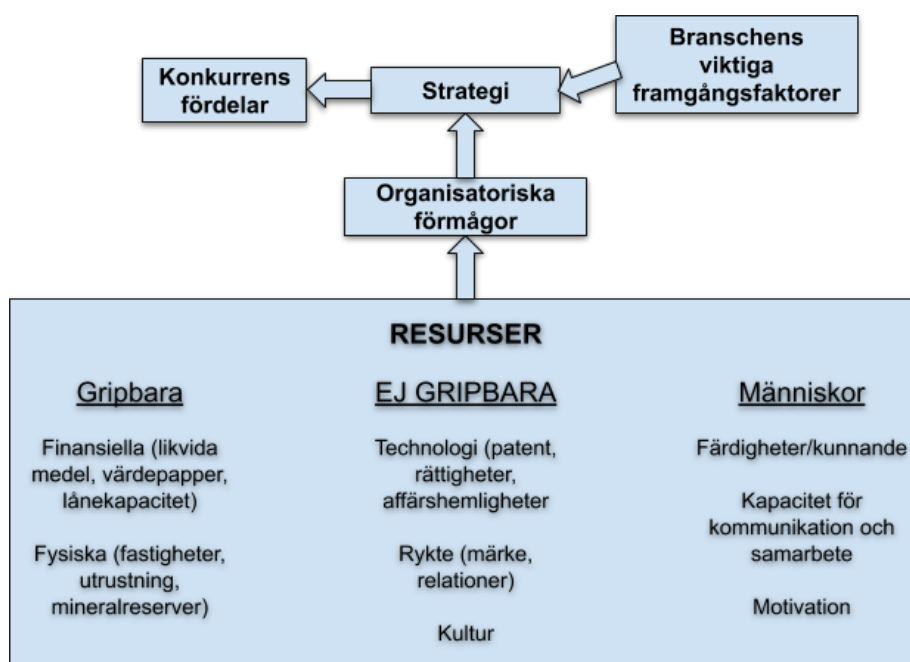


Fig 1.3 Länken mellan resurser, förmågor, och konkurrens fördelar (Grant, 2015, s. 119)

När företag formulerar en strategi är det centralt att hänsyn tas till företagets resurser och förmågor menar Grant (1991). Dessa är de primära och ständigt närvarande variablerna som företag kan använda för att upprätta sin identitet och formulera sin strategi. De resurser och förmågor som företaget besitter är även de huvudsakliga källorna till företagets lönsamhet. Vidare skriver Grant (ibid) att förståelsen för relationen mellan resurser, förmågor, konkurrensfördelar och lönsamhet är nyckeln till en resursbaserad approach till strategiformulering. Framför allt en förståelse för de mekanismer som gör att konkurrensfördelar kan upprätthållas över tid.

Affärsstrategi

Affärsstrategin har som uppgift att bestämma hur företaget ska använda sina resurser med relationen till sin omvärld för att uppnå sina långsiktiga mål och hur företaget ska organiseras för att implementera strategin. Företagets affärsstrategi visar även på hur det kan få konkurrensfördelar på marknaden (Barney, 1991).

Konkurrensfördelar uppstår när två eller fler företag konkurrerar inom samma marknad och det ena företaget tjänar eller har potential att tjäna en högre vinstnivå över tid enligt Grant (2015). Det är dock viktigt att det handlar inte enbart om lönsamhet. Det kan vara så att ett företag gör stora investeringar i innovationer eller köper marknadsandelar och väljer att avstå från vinst för tillfället. Konkurrensfördelar går att uppnå antingen internt eller externt. Externa förändringar på marknaden kan göra att företag som inte har rätt resurser eller är korrekt positionerade faller bort. Företag måste även svara snabbt på förändringar i den externa miljön. Genom innovationer inom företaget går det att skapa konkurrensfördelar mot andra företag som inte anpassar sig lika snabbt mot förändringar.

Organisationer behöver hitta en balans mellan att fortsätta att vara framgångsrika idag jämfört med konkurrensen och att utforska vad som krävs för framtida framgång och på så sätt bibehålla dagens konkurrensfördelar (Ireland & Webb, 2007). Hanteringen av denna balans blir allt snabbare en nyckelfaktor för att fortsätta förvalta organisationens nutida framgång och samtidigt möta framtida minskad lönsamhet. Vidare menar Ireland och Webb (ibid) att innovation kan skapas i samband med att nya organisationsenheter bildas eller genom att förnya befintliga enheter.

Grant (2015) nämner att en annan typ av konkurrensfördelar är differentiering som innebär att ett företag erbjuder något unikt. När ett företag lyckas erbjuda något unikt som marknaden är villig att betala ett premiumpris för och som överstiger kostnaden för att förse denna så uppstår konkurrensfördelar genom differentiering. Möjlighet till att differentiera sitt utbud finns för alla företag men graden av möjlighet för differentiering beror på tjänsten eller produktens inneboende egenskaper och hur mycket de urskiljer sig från övriga marknaden. Detta kräver att företaget har kännedom om sina resurser och förmågor. Det krävs också att företaget har en förståelse för vad kunder vill ha och vad som motiverar dem och hur de väljer om företaget ska lyckas identifiera möjligheter för lönsam differentiering. Detta innebär att differentiering handlar om att förstå kundernas behov och hur man möter dessa vilket Grant påminner om är den grundläggande frågan inom affärsstrategi.

Företagsstrategi

Företagsstrategin definierar företagets omfattning när det gäller vilken eller vilka industrier eller marknader de ska verka och konkurrera inom. Beslut inom dessa strategier kan vara om man ska diversifiera sin verksamhet eller inte, vad företaget ska göra själv gentemot att köpa eller använda konsulter samt vart man ska verka rent geografisk (Grant, 2015).

Vad som menas med vertikal integration är enligt Grant (2015) hur företag integrerar och kontrollerar produktionsprocessen av en produkt eller tjänst. Det kan vara att vissa delar tidigare hanterats av externa aktörer som företaget nu väljer att hantera själva. Grant (ibid) menar vidare att ett mått på omfattningen av företagets vertikala integration kan mätas i förhållandet mellan vilket mervärde det ger och dess intäkter. Frågan som företag får ställa sig själva är ifall vertikal integration och omfattningen på organisationen gör det värt att ha det inom företaget. Historiskt har det förespråkats att företagen ska hantera stora delar av processen själva men under de senaste 30 åren har outsourcing blivit mer vanligt. Anledningen till att företag väljer vertikal integration kan vara kostnadsbesparingar i form av mindre länkar i produktionskedjan som leder till minskade transaktionskostnader. Det går även att dra nytta av stordriftsfördelar såsom kunskap inom företaget och minskade inköpskostnader. Genom att företaget styr och kontrollerar processen själv kan man dessutom säkra kvalitén på sin produkt eller tjänst. Vertikal integration kan variera beroende på vilken marknad eller bransch som

företaget verkar i. Det kan löna sig att fokusera på sin kärnverksamhet och låta någon specialist sköta ett segment där det egna företaget inte har samma kompetens.

Om det inte fanns någon form av diversifiering inom näringslivet hade företag varit fångade inom sin egen marknad (Grant, 2015). Marknaden och kundernas behov är i ständigt förändring. För att ett företag fortsatt ska vara relevant krävs det att ibland förändra sina mål och strategier. Grant (ibid) menar att diversifiering har blivit en central del i hur stora företag har växt fram genom åren och överlevt när deras egen marknad har sviktat. Det har även tillåtit företag att skaffa sig mer attraktiva investeringar i andra marknader än det för tillfället finns på deras befintliga. Ordet diversifiering innebär att bredda och skapa variation. Inom affärsvärlden betyder det att sprida sina risker genom att företag expanderar över olika tjänst- eller produktmarknader.

Tidigare togs beslut om att gå in på andra marknader och bredda företaget genom intuition och en känsla av att skapa synergieffekter enligt Grant (2015). Idag finns det en helt annan tillgänglighet på information där företag kan ta reda på allt som krävs för en framgångsrik diversifiering. För att skapa en god breddning måste det finnas klara och tydliga mål. Det finns i grunden tre olika faktorer varför företag väljer att diversifiera sig. Dessa är tillväxt, riskreduktion och lönsamhet. Ett annat vanligt argument för diversifiering är att företag drar stordriftsfördelar eftersom de använder samma resurser på flera marknader (Grant, 2015).

Genom förvärv av andra företag har det visat sig att diversifiering är mycket lönsamt för att skapa intäktsökning i sin organisation. Goold & Luchs (1993) menar att i början av 60- och 70 talet fanns en trend att stora företag skulle expandera och skapa tillväxt. Detta skapade en motreaktion under 80- och 90-talet då aktieägare motsatte sig expanderings och jagandet på tillväxt. Under senare år har emellertid diversifiering blivit mer vanligare och stora IT-jättar såsom Facebook, amazon och Google är tydliga exempel på företag som expanderar sin verksamhet över andra marknader för att skapa tillväxt. Att dessa företag har blivit så pass stora visar på vilka synergieffekter som kan skapas i dagens digitaliserade värld.

För att sammanfatta den valda teorin menar Grant (1991, 2003, 2015), Barney (1991) och Downs et al. (2003) att strategi handlar om hur företag matchar sina interna resurser

med externa hot och möjligheter. En framgångsrik strategi behöver innehålla tydliga, konsekventa och långsiktiga mål, djupgående förståelse om konkurrensen, objektiv uppskattning av resurser och en effektiv implementering. Företagens resurser och förmågor är vidare viktigt för att skapa konkurrensfördelar. Detta kan vara att företag har en unik kompetens eller service som marknaden är beredd att betala mer för. I vilken marknad och vad företaget ska göra själv eller inte, definierar även strategin. Ett mått på omfattningen av ett företags vertikala integration är förhållandet mellan vilket mervärde det ger och dess intäkter. Hos företag som besitter rätt kunskaper kan det vara lönsamt att ha större del av verksamheten inom företaget medan andra företag behöver köpa in kompetens. Att diversifiera sin verksamhet har även varit viktigt för stora företags överlevnad genom åren enligt Goold & Luchs (1993). Det handlar främst om att sprida sina risker, men även att hitta ny lönsamhet i andra segment eller marknader.

4 Empiri

Kapitlet ger en översiktlig presentation och beskrivning av materialet från intervjuerna. Texten delas in utefter respektive företag. Citat kommer att stå löpande i texten. Detta för att underlätta för läsaren samt att få en bra struktur och flöde i texten. Avsnittet avslutas med tabell 1.2 där citat från transkriberingen delas in i fjorton olika segment som rubriceras med relaterade nyckelord.

Företagen och respondenterna kommer att benämnas företag/respondent 1, företag/respondent 2, företag/respondent 3 och företag/respondent för att värna om deras anonymitet. Av samma anledning ersätts vissa namn och benämningar i empiridelens avslutande tabell 1.2 med bokstäver. Pilotprojektet inom integration som företag två har startat benämns som "Y" och co-livingoperatören som företag fyra är delägare i ersätts med bokstaven "Z".

Företag Ett

Företagets roll inom co-living är att det verkar som en operatör. Idén till företaget växte fram efter att grundaren bodde i ett co-living boende i USA och trivdes mycket bra. När grundaren sedermera flyttade tillbaka till Sverige undersökte personen vilka möjligheter det fanns att bo på liknande sätt. Slutsatsen var att det inte fanns några liknande lösningar som personen efterfrågade, vilket gjorde att personen 2012 startade upp ett eget boende i Stockholm. Tre år senare fick personen forskningsmedel från Vinnova att starta upp ett koncept inom co-living i centrala Stockholm för 50 personer. Tesen för forskningsprojektet var att man kan kapa sextio procent av ytan och ändå skapa ett välmående hos de boende.

Respondenten var från företagets början inhyrd som konsult men blev operativ chef 2018. Ansvarsområdet innefattar hantering av förfrågningar, slutföra forskningsprojekt samt svara upp kring forskningsresultat.

4.1.1 Övergripande strategi

Till en början var tanken att företaget skulle köpa upp mark, äga och driva fastigheterna i egen regi. Affärsidén utvecklades över tid och från att ha den operativa rollen blev de mer intresserade av forskningen kring co-living och hur det kan utvecklas. Nu står många fastighetsbolag på kö som är intresserade av co-living men det finns ännu inte många operatörer då konceptet inte har funnits länge.

Anledningen till att företaget arbetar med co-living är för att de anser att det behövs en ny boendeform som passar bättre för den nya generationen och de globala medborgarna. Grundaren ville hitta en boendeform där man kan nyttja gemensamma delar men ändå ha sin privata sfär och samtidigt få ihop det på ett smart sätt. Det råder även bostadsbrist och ensamhet vilket gör att det finns ett stort behov i samhället av nya lösningar. Respondenten menar att co-living är fastighetsmarknadens svar på delningsekonomi.

”Jag tror att vår strategi har varit tvungen att ändras längst med vägen eftersom vi är en startup och det sker mycket när man bygger upp något nytt.”

Rollen har blivit att bygga upp och skapa dessa boenden. Företaget upptäckte med tiden att det var mer intressant med forskningen kring samt uppstart av nya projekt inom co-living.

4.1.2 Investeringsstrategi

Respondenten menar att dem använder sig av befintliga fastigheter, där de framförallt har renoverat ytskikt i vissa delar av rummen. Forskningsmedlet användes till att utveckla sovplattorna vilket är där de boende sover. Dessa är utformade att vara så pass effektiva som möjligt sett till yta, hållbarhet samt ekonomi.

Respondenten menar att de skulle använda sig av en annan strategi i nästa del av företagets utveckling. Den hade varit mer fokuserad på att ha en samarbetsroll snarare än en äganderoll. De ser att det behövs någon form av paraplyorganisation för olika typer av alternativ för co-living och dess aktörer. Det är här deras företag kommer in. Deras mål och visioner är att bygga upp dessa boenden på ett framgångsrikt sätt.

”Vi vill ha en närhet till en storstad och till flygplats eftersom målgruppen är rörlig. Vi har även sett att vi i kommande projekt kan satsa på naturnära områden, då vi sett en efterfrågan för detta hos målgrupper som värdesätter närhet till natur.”

4.1.3 Målgrupp

Företagets boende omfattar allt ifrån spädbarn upp till sjuttioåringar. De flesta är emellertid mellan tjugo- och trettiofem år på deras första boende i centrala Stockholm.

Det är flera stycken som tidigare har bott i studentkorridor men även många från andra länder som ser detta som ett bra sätt att komma in i Sveriges samhälle. Det finns en stor bredd på de boende och arbetar på startup, men det är även allt från läkare till psykologer. Det sista steget i deras forskning kommer att testa för nya målgrupper och områden.

”Vi riktar in oss på de globala medborgarna som omfamnar digitalisering, globalisering och att röra på sig. Detta har för vår del lett till en ung målgrupp.”

4.1.4 Forskning

Företaget har i samarbete med Vinnova bedrivit forskning inom co-living, där tesen var att man kan kapa 60 % av boytan och ändå skapa ett välmående för de boende. De har kommit fram till att det behövs tre roller i boendet. Dessa roller är en facilitator som tar hand om de sökande och ser till att det blir en bra bredd och mix av de boende, en connector som hjälper till att skapa kontakter och nätverkande samt en coordinator som sköter och koordinerar kundkontakt. Dessa utses av de andra på boendet och får som kompensation en lägre hyra. Respondenten menar att det var viktigt att få de boende att skriva under villkor om vissa regler när de flyttade in. De har även testat att ta bort detta, men för bäst resultat krävs det att det finns tydliga regler i boendet.

Det har inkommit många förfrågningar om företagets koncept utanför Sverige. Detta har funnits med i tankarna hos den ena grundaren men det finns inga konkreta planer på expanderings utomlands för tillfället. Respondenten har vissa förhoppningar att co-living kan bli mer etablerat i framtiden på fastighetsmarknaden. Vidare menar respondenten att co-living skulle kunna vara ett naturligt steg när man exempelvis flyttar hemifrån. Det kan även vara ett sätt för äldre och yngre att bo tillsammans.

Företag Två

Företag två är ett allmännyttigt fastighetsbolag i en större svensk stad. De utgår från kundens behov först och främst och inte utifrån fastighetens. Respondenten beskriver att det är inte endast en kund, utan en invånare i staden. Detta kräver stor inriktning på service och omvårdnad.

”Vi ska göra det som en kommun behöver för sina invånare. Det är en samhällsnyttig insats som är mycket större än att endast leverera en produkt.”

Respondenten arbetar som bostadssocial utvecklare med främst integration i fokus. Det handlar om bostadssociala projekt som bedrivs i större och mindre skalor. Personen tillhör en expertgrupp som består av flera bostadssociala utvecklare, men med olika roller. Rollen är inom integration och bostadssociala projekt medan kollegor kan arbeta som coacher för sysselsättning eller som trygghetssamordnare.

Respondenten har varit med att starta ett boende som består av en blandning av äldre och unga människor i staden. En viss del av de unga personerna är ensamkommande ungdomar från andra länder. Projektet, som kallas i arbetet för ”Z”, ska fungera främst som integrationsprojekt men även att bidra till att minska den ofrivilliga ensamheten som finns bland äldre människor. Respondenten menar att kommunen förväntar sig av företaget att det erbjuder en variation av bostäder. Boendet består av 76 personer och tanken är att samla olika typer av människor. Respondenten beskriver att diversifiering ska hjälpa integration och utbytet mellan unga och de äldre. Fastigheten består av fullt utrustade lägenheter och 580 kvadratmeter gemensamma ytor. Det är fem våningar med ett gemensamt kök på varje våningsplan. Det finns även ett restaurangkök på bottenvåning där de boende kan laga mat till fester och liknande tillställningar. Det finns vidare rum för yoga, spel, film och sällskap.

4.1.5 Övergripande strategi

Företagets affärsidé är att erbjuda en variation av bostäder för människor som vill leva och verka i staden. De ska arbeta aktivt, långsiktigt och ta ett samhällsansvar. Visionen är att göra staden attraktiv att leva och verka i för en mångfald av människor. Det är ungefär en fjärdedel av stadens hushåll som bor i deras bostäder idag.

Respondenten beskriver att företaget arbetar utefter nio stycken strategiska punkter. Dessa är att verka i attraktiva stadsdelar, erbjuda variation av boendelösningar där co-living är en av dem, utveckla dialog och medskapande, främja rörlighet i deras bestånd, agera aktivt som fastighetsägare, agera långsiktigt och hållbart samt säkerställa att de är resurseffektiva och ekonomiskt lönsamma. De har dessutom en värdegrund som är att bry sig, utveckla och att våga. Det handlar om att göra annorlunda, tänka utanför

boxen och att först och främst bry sig om deras kunder. Det anser företaget är väldigt viktigt och det förmedlas ofta ut till medarbetarna.

”En del av vår affärsidé är att erbjuda variation av bostäder och det är även något som kommunen förväntar sig av oss. Det omfattar att ombesörja bostäder för en mångfald av människor.”

4.1.6 Investeringsstrategi

Respondenten menar att efter en marknadsanalys och att de var ute och pratade med deras kunder, kom det fram att många äldre kände att de befann sig i en ofrivillig ensamhet. De kände även en otrygghetskänsla i området. Samtidigt råder det bostadsbrist och det finns stort behov av integration av de människor som har tagit sig hit. Detta ledde fram till att företaget startade projektet. Det har blivit väldigt populärt och dragit till sig stor uppmärksamhet både i Sverige och runt om i världen. Flera kommuner vill använda sig av liknande modell i deras egen stad där de verkar. Detta har bidragit till att företaget har fått mycket positiv uppmärksamhet i media och fått en bättre image.

Respondenten menade att projektet inte riktigt går att likna det som vanligen benämns med co-living. Co-living samlar människor med liknande värderingar, som vill bidra till miljön- och vara tillsammans med likatänkande. Man bor i ett rum där kök och badrum och andra ytor är gemensamt. I det uppstartade projektet var det mer fokus på integration genom diversifiering. Även att respektive lägenhet hade eget kök och toalett. Lägenheterna är mellan 36–49,5 kvadratmeter stora vilket dessutom är större än de andra boenden inom co-living.

Vid val av att bygga eller att använda befintliga fastigheter, menar respondenten att på deras egen marknad får de inte bygga i den omfattningen som egentligen behövs. Förtätning blir effekten av detta. Vidare menar respondenten att delningsekonomi och framtidens boende kräver andra boendeformer. Det planeras att bygga boenden för co-living inom snar framtid och dessa är nyproduktion.

”Vi äger fastigheten och förvaltar den i egen regi. Vi har valt att använda oss av en värd som är anställd på heltid för att sköta det praktiska på plats. Städning av de gemensamma utrymmena ingår i hyran på dessa boenden.”

För ett lyckat co-living boende menar respondenten att det krävs en bra förstudie, god analys av marknaden och ta reda på det verkliga behovet. Alla i huset bör även vara med att besluta hur boendet ska skötas genom direkt demokrati. I projekt Z har det behållits de delar av fastigheten som går att behålla och endast bytt ut det mest nödvändiga. På så sätt har de kunnat hålla en relativt låg hyresnivå och samtidigt spara på miljön. Företaget har dessutom följeforskning kring organisation och arkitekter som följer vilka utrymmen som används samt hur det påverkar hälsan hos de boende.

4.1.7 Resurser och förmågor

Det krävs resurser och förmågor inom företaget i form av någon som kan och är intresserad av människan. Tät kontakt med kunden, hög närvaro samt att ha förståelse för olika människor. Det kräver mer resurser på dessa typer av boenden då det är tidskrävande och behovet av ett genomtänkt boende är större än vanliga hyresrätter.

I grunden har företaget en vanlig organisationsstruktur med olika avdelningar. Respondenten beskriver att organisationen dock är flytande vilket innebär att medarbetarna utbyter kunskap mellan olika avdelningar. Detta bidrar till en konkurrenskraftig arbetsplats som lockar till sig kompetent personal. Företaget har det mesta in-house men använder ibland entreprenörer. Anledningen till detta är att om något ska utvecklas och förvaltas är det viktigt med kontinuitet. Det krävs att man har en bas in-house för att se, utveckla, förvalta och hålla en röd tråd genom företaget.

”Jag skulle inte se co-living som ett komplement, utan en av våra verksamheter. Det kan bli hur stort som helst om det visar sig hur behovet förändras. Det är ett behov vi såg fanns och nu undersöker vi hur stort det behovet är.”

4.1.8 Co-living idag och i framtiden

I framtiden tror respondenten att utvecklingen på co-living beror på hur samhället utvecklas. Med tanke på globalisering, rörelserna i världen och klimatförändringar ser

respondenten ingenstans att behovet av fler människor per kvadratmeter kommer minska, utan att det kommer vara en utmaning som kommer att öka. Det krävs att ha konkreta lösningar på sociala utmaningar och social kompetens, interkulturell kompetens samt interkulturell kommunikation kommer att bli viktiga. Det behövs även bra rutiner som måste kunna ändras efter behov och förändringar.

Företag Tre

Företag tre är ett av Sveriges största privatägda fastighetsbolag där fokus ligger på hyresgäster med ungefär 70% bostäder och 30% kommersiella ytor. Företaget är familjeägt och de är aktiva i storstadsregionerna där de utvecklar mycket i egen regi och även bygger nya hyres- och bostadsrätter. Respondenten beskriver företagets generella affärsidé som följande:

*”Den generella affärsidén är bostaden med hyresrätter som upplåtelseform.
Sedan är vi en långsiktig fastighetsägare, vi investerar för långsiktig förvaltning.”*

Respondentens roll på företaget är som fastighetsutvecklare där arbetsuppgifterna består av bland annat att utveckla nya detaljplaner, delta i markanvisningstävlingar, utveckla nya områden och koncept. Vidare är personen ansvarig för företagets satsning We-Share som är ett koncept inom co-living. Den satsning som företaget har idag inom co-living involverar att de ska bygga för femhundra personer inom fem år. Vidare så beskriver respondenten affärsidén för deras satsning på följande sätt:

*”Där är affärsidén att vi vill utveckla vår produkt och komplettera våra områden
och lära oss av hur framtidens bostad kan se ut.”*

4.1.9 Övergripande strategi

På frågan om hur deras syn är på strategi inom sin bransch så svarade respondenten att det hör till deras långsiktighet och allt som kopplas till det. De vill vara nära kunden, ha en långsiktighet där de ska kunna vara kvar länge och ta ansvar för område och hus där deras kunder ska trivas, må bra och bo kvar länge. Respondenten anser att de behöver äga det ”Community” som finns på plats, tjänsten och erbjudandet för att uppnå

det. Långsiktigheten speglas på deras investeringar och satsningar generellt. Respondenten nämner följande exempel:

”Nu har vi också tagit steget från att vara ett förvaltande bolag med en stor portfölj av mycket miljonprogramsområden, till att vara en stadsutvecklare som tar sig an nya områden och utvecklar samhällen. Både med bostadsfastigheter, samhällsfastigheter, skolor, äldreboende, bostadsrätter och kommersiella inslag.”

I detta kliv till att vara stadsutvecklande är respondenten noga med att säga att det fortfarande är långsiktigheten som är bärande. Att de vill ha ett geografiskt område där de tar ett helhetsansvar för detta.

4.1.10 Investeringsstrategi

Funktionen med co-living för företaget är att komplettera deras befintliga utbud så de ska kunna tillföra en större variation av bostäder och upplåtelseformer i sina områden. Jämför man företagets satsning på att bygga för 500 personer med deras tjugosex tusen bostäder så blir co-living en marginalprodukt i deras verksamhet. Respondenten beskriver hur boendeformen kan fungera som ett boende för nya och olika faser i livet:

”Vi ser att man trivs bra i sina befintliga områden och vill inte flytta långt därifrån. Separerar man exempelvis och vill bo nära barnen kan man fortfarande göra det men i en annan boendeform. Man kan alltså röra sig inom området.”

Vidare beskriver respondenten hur deras satsning på co-living kommer fungera som en innovationshubb där de kan testa och utveckla med fokus på sociala aspekter som hur man skapar gemenskap. Men också om det digitala, hur man med digitala hjälpmedel kan bidra till en hållbar livsstil. De lärdomar som kommer med satsningen är något som företaget ska plocka med sig till den övriga verksamheten senare och på så sätt utveckla den långsiktiga strategin.

Företaget vill skapa sin egen produkt och har hittat inspiration genom omvärldsanalyser och enkäter till sina befintliga hyresgäster om vad de söker i framtidens bostad där de analyserar trender och koncept. De har tittat satsningar i London, Amsterdam, San

Fransisco, New York och andra compact-living projekt i Asien. Respondenten förklarar hur dessa typer av bostäder generellt finns i städer med höga hyror och att det är en respons på utmaningar och trender i världen som urbanisering där det bor fler människor på mindre yta vilket leder till högre efterfrågan.

Företaget väljer att både bygga nytt och att nyttja befintliga fastigheter. Det handlar om hållbarhetsfrågan enligt respondenten. Finns det en befintlig lokal som de kan ta vara på så nyttjar de resurserna bättre än om de bygger nytt påpekar respondenten. Ett annat sätt att använda befintliga hus är genom att slå ihop två eller tre lägenheter för att på så sätt tillföra tolv bostäder och därmed får de fler människor på samma fotavtryck. Utmaningen med att införa co-living i husen är schaktplaceringar där rördragning för vatten styr då de vill ha egna badrum i det privata rummet. Vid nyproduktion vill de bygga flexibla hus där de till att lägenheterna utformas för att enklare kunna konverteras till vanliga lägenheter. Företagets ambition är att hyran ska ligga på en nivå liknande en vanlig nyproducerad lägenhet och läget räknas även in när de sätter hyresnivån.

Företaget har samarbetspartners men tanken är att de ska driva co-living i egen regi. De kommer inte bygga hus med många bostäder inom co-living, utan satsar på mindre enheter till att börja med där de exempelvis använder ett våningsplan till co-living för ca 8–12 boende. Då kan de använda sin befintliga personal och få det att växa med tiden.

Grannsämja, konflikter och dialog i tidiga skeden vid nyproduktion är något som respondenten säger att företaget arbetat med länge och något som är en viktig kompetens vid co-living. Nytt för denna satsning är rollen som Community Manager vilket är en person som ansvarar för de olika boenden och har hand om felanmälan, hyresgäster och in/utflytt. Denna person måste vara lyhörd, social, passionerad och engagerad. Vidare berättar respondenten att företaget tagit hjälp av beteendevetare via konsultföretag i Sverige.

4.1.11 Målgrupp

Målgruppen som företagets satsning på co-living vänder sig mot är enligt respondenten inte någon demografisk målgrupp utan snarare en personlighet, en vilja att dela med andra istället för att äga men även de som har en vilja att bo hållbart. Respondenten tror att det i tidigt skede handlar om unga personer som kanske har sitt första arbete eller

flyttar till en ny stad men inte känner någon där. På sikt är det dock många fler som kanske bara behöver ett mellanboende eller befinner sig i en annan fas i livet och där kan co-living vara det bästa alternativet. Respondenten sammanfattar med:

”Vem vi riktar oss till är de som verkligen har viljan att bo såhär”

4.1.12 Resurser och förmågor

Resurser är något som det krävs mer av vid co-living jämfört med vanliga hyresrätter. Det kan handla om ett större tjänsteutbud som t.ex. städning, bredband och möbler där man i hyran även betalar för sitt community säger respondenten.

Företagets organisation är idag platt där fastighets- och stadsutveckling sker genom fastighetsbolaget i samarbete med koncernens byggbolag vid nyproduktion. Satsningen inom co-living är idag en projektgrupp som representeras av alla dotterbolag i koncernen men på sikt är tanken att det ska bli en organisation för co-living i alla orter företaget verkar i.

4.1.13 Co-living idag och i framtiden

Konkurrensen är inte utbredd idag och olika företag har olika varianter av co-living som respondenten säger är ett vitt begrepp. Vissa har kollektiva studentbostäder och andra har företagsbostäder och andra lösningar som komplement till co-working. Företagets position i detta är i form av hyresrätter och anser sig inte ha så mycket konkurrenter inom det. Vidare säger respondenten att co-living börjar närma sig yta som en tjänst där det finns företag som Airbnb, IKEA och hotell som utvecklar sin verksamhet till longstay-lösningar. Framöver så handlar co-living, enligt respondenten, om att skapa variation och diversitet i utbud och upplåtelseformer snarare än om att ta över stora delar av befintliga bostadsmarknaden. Co-living har även en roll i hur vi ska tackla hållbarhetsfrågan och hur vi ska bygga mer resurseffektivt, få plats och tillföra fler bostäder i städerna, korta ner de långa bostadsköer som finns och erbjuda billigare bostäder samt finanshinder som amorteringskrav och kontantinsats.

Företag Fyra

Det fjärde företaget är ett fastighetsbolag som förvaltar, bygger och utvecklar fastigheter, med fokus på hyresrätter samt kommersiella lokaler. De verkar i Sveriges expansiva regioner såsom Göteborg och Stockholm. Respondentens roll på företaget är kommunikationsdirektör.

4.1.14 Övergripande strategi

Deras övergripande strategi är att de förvaltar människors boende och arbetsplatser med hög service och långsiktig hållbarhet i utvalda storstadsregioner. Visionen med co-living är enligt respondenten att testa det som en boendeform. De anser att det är intressant att utforska olika varianter på hyresrättens avtalsformer då hyresmarknaden idag är enkelspårig. Vidare ser de att det finns ett intresse och behov av andra boendeformer. Satsningen kommer att bli ett test med en utvärdering som följd av resultatet.

”Det är att testa det som boendeform. Vi tycker det är intressant att utforska olika varianter på hyresrättens avtalsformer.”

4.1.15 Investeringsstrategi

Företaget har inte en egen framtagen strategi för co-living, utan de har ingått ett delägarskap med en etablerad aktör inom detta. Aktören verkar som operatör och hyr fastigheten av företag fyra som i sin tur hyr ut till slutkonsumenterna. Respondenten menar att de ansåg att det var så pass intressant att de valde att ingå ett delägarskap. Vidare menar respondenten att de genom sin position i styrelsen har möjlighet att påverka utformningen om så skulle önskas men framför allt ta del av lärdomar. Detta möjliggör att båda parter får tillgång till rätt kompetens och operatören har ställt vissa krav på företag fyra för att det ska fungera på ett bra sätt. Företag 4 har fått anpassa lägenheterna i samverkan med operatören för att utforma dessa på bästa sätt. Respondenten menar att det har varit ett lärande i den processen eftersom det krävs att man gör det på ett smart, nytänkande sätt.

”Eftersom vi är med i styrelsen i företag Z kan vi även vara med och påverka utformningen.”

Företaget vill verka i centrala, attraktiva lägen. Enligt respondenten bygger de nya fastigheter som är delvis utformade för co-living vilket bland annat baseras på den delägda operatörens krav. Huvudsyftet med nyproduktionen är dock fortfarande att bygga traditionella hyresrätter. Beslut om co-living ska vara en del av ett nybyggnadsprojekt tas med i planeringsfasen och baseras på om boendeformen lämpar sig för just den fastighet som ett projekt innefattar. Företaget har ett pågående projekt strax utanför Stockholm där de valde att testa co-living i några lägenheter i huset. Det gav en positiv effekt vilket gjorde att de även vill testa det i Göteborg.

Respondenten menar att målgruppen för co-living är unga vuxna men anser även att det är värt att utvärdera eftersom det finns olika behov och intressen idag. Det kan finnas efterfrågan hos fler målgrupper, som äldre personer.

4.1.16 Co-living idag och i framtiden

Co-living ses än så länge som en väldigt liten del av företagets verksamhet. Respondenten anser dock att det är spännande att utforska ur ett innovationsmässigt perspektiv. Hur företaget kommer att anpassa sin verksamhet till co-living i framtiden, är svårt att säga enligt respondenten och poängterar att det beror på utvecklingen av efterfrågan.

5 Analys

Kapitlet grundar sig på studiens frågeställningar genom att behandla insamlad empiri och teoretiskt ramverk. Likheter och olikheter har identifierats mellan företagen vilket presenteras.

Analysen är uppbyggd på arbetets nyckelord. Dessa kommer att fungera som grund och struktur för att sedan jämföra den framtagna teorin med resultaten från intervjuerna. För att läsaren ska få en större förståelse för jämförelserna och att tydliggöra i texten presenteras de intervjuade företagen kort nedan:

Företag ett – Operatören som övergick till forskning och rådgivning inom co-living

Företag två – Det kommunala bostadsbolaget

Företag tre – Det privatägda fastighetsföretaget

Företag fyra – Det börsnoterade fastighetsföretaget

Strategisk anpassning

Företagen menade att det är viktigt att göra en djupgående förstudie och analysera marknadstrender i planeringsfasen av företagets projekt inom co-living. Långsiktighet och hållbarhet är återkommande nyckelord genom arbetets gång. Hållbarhet menade de är en av anledningarna till att dessa typer av boende har blivit vanligare. I bakgrunden nämns det att urbanisering har lett till bostadsbrist i städer och det har skapat höga hyresnivåer. Att vara miljövänlig, delningsekonomins framväxt, att vara resurseffektiv och att ge så litet avtryck på miljön som möjligt menade företagen även har lett till framväxten av co-living.

Co-living som boendeform är idag i sin linda och företagen menade att det är viktigt med ett öppet sinne för förändringar. Grant (2015) menade att strategi kan fungera som en kompass vid oförutsedda hot och när nya möjligheter konstant uppenbarar sig. Mintzberg et al. (1985) och Downs et al. (2003) är inne på liknande spår där de menar att en framväxande, föränderlig strategi är viktig som leder till effektiva och lönsamma organisationer.

Strategi hjälper även företag att hålla fokus på de långsiktiga målen. I planeringsfasen av dessa boenden kan det därför vara svårt att veta hur marknaden ser ut om 20 år. Företag tre har valt att redan i planeringsfasen anpassa schakten i fastigheten på så sätt att det är möjligt med relativt små medel göra om fastigheten till ”vanliga” hyresrätter. Detta leder samtidigt till att gör de så litet avtryck som möjligt på miljön då de inte behöver utföra stora renoveringar vid framtida förändringar fastighetens användningsområde. Företag ett forskade mycket kring yteffektivitet och tesen i projektet var om det var möjligt att minska sextio procent av ytan och ändå skapa ett välmående för de boende. Det visade sig att självmedvetenheten ökade och skapade ett välmående för de boende.

Företag ett och tre ansåg att det finns hinder i olika former som gör det svårare för co-living att etablera sig i Sverige. Företag ett och tre ansåg vidare att nuvarande regelverk brister i sin anpassning till co-living som upplåtelseform. Här nämns hyresrättssystemet och byggregler som exempel och att detta hindrar företag från att våga satsa på co-living.

Resurser och förmågor

De intervjuade företagen var överens om att det är viktigt att ha ett fungerande community i boenden för co-living. Företag ett har genom sitt forskningsprojekt med Vinnova kommit fram till att det behövs tre roller på boendet för optimalt resultat. De boende får även skriva på villkor om vissa regler de måste förhålla sig till i boendet. Företag två använde liknande metoder och boendet styrdes genom direkt demokrati där varje person stod för en röst. Företaget ville utforma boendet och dess community för att minska ensamhet, trygghet och öka integrationen i samhället. Att skapa ett framgångsrikt community handlar mycket om vilka människor som väljs ut menade, menade tre av de fyra företagen. De använde sig av liknande metoder vid urval av människor då de samlade personer med liknande intressen och värderingar. Det integrationsfokuserade projektet ”Z” hade snarare som mål att skapa diversitet genom deras urvalsprocess.

Målgruppen för dessa typer av boenden visade sig vara främst unga människor. Boendet i Stockholms innerstad som företag ett startade upp riktade sig till unga, globala, digitaliserade människor med olika professionell bakgrund men ofta med startup. De andra företagen visade sig ha mer homogena målgrupper och sållade fram dessa genom

att personer fyllde i formulär och intervjuades för att skapa ett så framgångsrikt community som möjligt. Företag två urskilde sig däremot i deras pilotprojekt eftersom deras motiv främst var att främja integration. Istället för att samla homogena grupper i boendet sökte de snarare efter diversitet och personer som var olika, men samtidigt nyfikna på sin granne. I arbetet visade det sig att co-living kräver mer tid och resurser vid val av hyresgäster jämfört med traditionella hyresrätter. Processen att välja hyresgäster menade dessa företag var tidskrävande men det var kritiskt för att skapa ett framgångsrikt community och på så sätt ett välmående co-livingboende.

Eftersom företagets resurser och förmågor är de primära källorna till företagets lönsamhet enligt Grant (1991), är det rimligt för företagen att utveckla dessa. Alla fyra företagen ser sin satsning inom co-living, som ett test eller källa till innovation. Företag ett bedriver forskning där humana resurser i form av unika kunskaper skapas vilket stärker deras produkt som är rådgivning. Företag tre ser co-living som en innovationshubb där kunskapen som ansamlas kan användas i deras övriga verksamhet, även här styrks de humana resurserna men även deras gripbara resurser kan anses stärkas i form av mer flexibla fastigheter. Företag fyra motiverar sin satsning inom co-living med ”intressant att utforska olika varianter på hyresrättens avtalsformer”.

Ireland och Webb (2007) menar att innovation kan skapas i samband med att nya organisationsenheter bildas eller att befintliga enheter förnyas. Här kan man argumentera för att företag 3 satsning där de valt att skapa en projektgrupp, som representeras av företaget och dess syskonbolag, är en viktig åtgärd för deras mål om innovation. Företag 2 har enligt respondenten en flytande organisationsstruktur där medarbetare utbyter kunskaper mellan avdelningarna. Detta faller i likhet med hur förnyelse av befintliga organisationsenheter också främjar innovation.

Oavsett om fokus ligger på vinstmaximering eller allmännyttan så är företagets och dess anställdas resurser och förmågor något som ger en mer stabil bas när en strategi ska formuleras (Grant, 2015). Det andra företaget, som till stor del har andra mål än vinstmaximering, bedriver följeforskning för att lära sig mer om hur utrymmen används och lära sig mer om hur hälsan påverkas och företag ett forskar kring hur välmående och psyket påverkas.

Företagsstrategi

Hur de intervjuade företagen är involverade inom co-living skiljer sig åt. Företag ett hade till en början en vision om att äga och driva fastigheter med co-living i egen regi. Detta utvecklades till att de verkade som operatör för att sedan överlåta den biten till ett annat företag och endast fokusera på utveckling av boenden för co-living genom rådgivning. Respondenten menade att företaget hade en flexibel strategi och att de valde att ägna sig åt sådant som de kände var mest intressant och de hade högst kompetens inom. Grant (1991) menar att det är centralt att ta hänsyn till företagets resurser och förmågor när företaget formulerar en strategi. Detta leder i sin tur till att företag kan få konkurrensfördelar på marknaden. Det är företagets resurser och förmågor som är de huvudsakliga källorna till företagets lönsamhet.

Företag två är en kommunal aktör som har valt att starta både integrationsprojektet och ett "traditionellt" boende för co-living där båda drivs i egen regi. Respondenten menade att det krävs att man har en bas i form av in-house för att hålla en röd tråd genom företaget och säkra god kontinuitet. Grant (2015) förklarar att ett mått på omfattningen av ett företags vertikala integration kan mätas i förhållandet mellan vilket mervärde det ger och dess intäkter. I detta fall menade respondenten att de ser deras tjänst som en samhällsnyttig insats som är större än att endast leverera en produkt. Det går att argumentera för att företag två i form av allmännyttigt bolag, har en strategi som är mer inriktad på samhällsnytta än privata aktörer, då de finansierar sin verksamhet till viss del av skattemedel. Respondenten menar även att det finns vissa krav på dem att de ska leverera som kommunen och dess invånare förväntar sig. Detta kan göra att de väljer att satsa på integrationsprojekt och olika co-living lösningar även om det finns lönsammare alternativ, men samhällsnyttan väger tyngre.

Att fastighetsföretag väljer olika strategier när det kommer till att driva co-living i egen regi eller ta hjälp av andra företag har olika anledningar. Dels beror det på om företaget har kunskapen och resurserna inom företaget. Grant (2015) går in på att företag får konkurrensfördelar om de har rätt resurser och förmågor som kan matcha vad marknaden eftersöker. Företag tre har valt en strategi att starta upp co-living inom företaget då de anser att de har rätt resurser. Deras incitament för att driva det in-house är enligt respondenten att de vill styra utvecklingen i hela områden där de verkar och de ser då att co-living är en del av deras tjänst i dessa områden. Företag fyra har däremot

valt en helt annan väg då de har köpt in sig som delägare i en ledande aktör inom co-living som verkar som operatör i Sverige. De anser att denna aktör har rätt kompetens som företag fyra inte besitter och väljer då istället att förvärva en del av det bolaget. Respondenten menar vidare att eftersom de äger en del av bolaget tar de plats i deras styrelse och får på så sätt en hel del att säga till om när det kommer till hur strategin ska utformas. Även att de på så sätt utökar sina egna resurser och förmågor. Goold & Luchs (1993) menar att genom förvärv eller delägarskap av andra företag har det visat sig att diversifiering är mycket lönsamt för att öka intäkterna i sin organisation. Vilken strategi företagen väljer att använda sig av när de ska gå in i segmentet co-living beror således på företagets resurser och förmågor. Företag ett och fyra ansåg att de inte besitter rätt resurser och förmågor, vilket gör att de istället väljer att fokusera på kärnverksamheten. Företag två och tre anser sig besitta rätt kunskaper och har andra incitament att bedriva co-living inom företaget.

Diversifiering har blivit en central del i hur stora företag har växt fram genom åren. Begreppet innebär att skapa variation och bredd inom företaget enligt Grant (2015). Vidare menar Grant att faktorer såsom tillväxt, riskreduktion, lönsamhet och stordriftsfördelar är argument för att diversifiera. Diversifiering har varit återkommande bland de flesta företag som har intervjuats, förutom företag ett där co-living var huvudverksamheten. Det går att dra kopplingar till stordriftsfördelar eftersom de använder samma resurser på flera marknader (Grant, 2015). Företag två, tre och fyra har idag exempelvis mycket hyresrätter och resurser inom detta.

Företag tre har valt att starta upp co-livingprojekt inom företaget. Tidigare var företagets strategi att vara ett förvaltande bolag med en stor portfölj med mycket miljonprogramsområden. På senare tid har detta förändrats till att de arbetar mer med stadsutveckling i nya områden och utvecklar samhällen med olika typer av fastigheter. Strategin är vidare att utveckla dessa specifika områden och de vill då kunna ta ett helhetsansvar för det. Det är här co-living kommer in som ytterligare en produkt i deras portfölj. Det handlar alltså om att erbjuda sina kunder en större variation av boendeformer och behålla kunden inom företaget.

Affärsstrategi

Externa förändringar på marknaden kan göra att företag kan falla bort om de inte är korrekt positionerade eller innehar rätt resurser. Idag är dessa förändringar stora i form av urbanisering (Bhatia & Steinmuller, 2018), långa bostadsköer (Boverket, 2018), tillväxt av delningsekonomier (Cheng, 2016) och hållbarhetsmål i form av Agenda 2030. Detta innebär att företagen måste svara snabbt på dessa förändringar och anpassa sig för att överleva men också för att uppnå konkurrensfördelar.

Inriktning mot co-living kan argumenteras för att det skapar konkurrensfördelar genom differentiering för företag två, tre och fyra. Detta eftersom co-living för dessa företag utökar deras tjänsteutbud och tjänsteattribut som enligt Grant (2015) är visade för graden av differentieringsmöjlighet.

Företag två och tre bedriver till stor del sina projekt i egen regi och kan anses ha hög vertikal integration. Pilotprojekt ”Z” som företag två urskiljer sig med har annat fokus än lönsamhet men enligt Grant (2015) handlar konkurrensfördelar inte alltid om lönsamhet. En investering som stärker t.ex. de ogripbara resurserna i form av image och rykte kan resultera i konkurrensfördelar och lönsamhet inom andra verksamhetsområden.

Studerar man alla fyra företagen så har de alla någon form av innovation som mål och vad man vill få ut med investeringen i co-living. Enligt Grant (2015) så går det att skapa konkurrensfördelar mot andra företag genom att anpassa sig snabbare mot externa förändringar.

Ett exempel på konkurrensfördelar genom differentiering är företag nummer ett där kärnverksamheten är forskning och rådgivning vid uppstart av nya co-livingboenden. Här kan argumenteras att de erbjuder något unikt med hög grad av differentiering eftersom de har ett starkt fokus på innovation och att producera ny kunskap för att sedan erbjuda rådgivning. Både deras tjänsteutbud och tjänsteattribut urskiljer sig från övriga marknaden men även från övriga företag som investerar i co-living. Enligt Grant (2015) är marknaden villig att betala ett premiumpris när ett företag lyckas erbjuda något unikt och konkurrensfördelar uppstår genom differentiering.

6 Diskussion och slutsatser

Arbetets huvudsakliga syfte var att undersöka vilken strategisk roll co-living har för fastighetsföretag i Sverige. För att besvara syftet på bästa sätt togs det fram tre stycken frågeställningar. Dessa mynnade ut i; varför investerar fastighetsföretag i co-living, hur bedrivs co-living samt vad krävs för att bedriva co-living?

Kollektivboenden är ett gammalt fenomen som har visat sig blivit mer vanligt på senare år i Sverige. Fastighetsföretagen har genom analyser sett ett ökat behov av co-living från trender som urbanisering, bostadsbrist och delningsekonomin framväxt. Slutsatsen som framkommit i arbetet är att fastighetsföretagens strategi inom co-living varierar. De flesta företagen ser möjligheter i att utöka och bredda variationen i sitt utbud av boendeformer samt att behålla sina kunder inom företaget. Åtgärder som stärker både företags diversifiering samt skapar konkurrensfördelar. Det har även framkommit att företagen ser co-living som ett sätt att hitta nya, innovativa tjänster och produkter till sitt företag. Hur företagen sedan bedriver co-living uttrycker sig på olika sätt och det handlar i grund och botten om företagets resurser och förmågor. Företag som anser sig besitta rätt kunskap och resurser väljer att satsa inom företaget, medan företag som väljer att fokusera på sin kärnverksamhet eller inte har den kunskapen som de anser sig behöva, väljer istället andra vägar att investera i co-living. Boendeformen är resurskrävande och eftersom den är i sin linda har svenska fastighetsföretag svårt att mäta hur investeringen är lönsam sett till samhällsnyttan, kostnader och intäkter.

Det finns många intressanta frågeställningar som går att utforska vidare inom co-living. Ett ämne som har framkommit genom arbetets gång är att undersöka hur strategier inom co-living ser ut internationellt och hur- eller om det skiljer sig mot svenska fastighetsföretag. Ett annat intressant ämne är att undersöka hur den svenska modellen kan se ut i framtidens co-living boende.

Referenser

- Backman, J. (2019). Vilka är nycklarna till ett utvecklande co-living boende? - En studie av hur gemensamma boenden påverkar livskvaliteten. Lund, Skåne, Sverige: LTH, Lunds Universitet.
- Barney, J. (den 01 03 1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bhatia, N., & Steinmuller, A. (den 02 07 2018). Spatial Models for the Domestic Commons: Communes, Co-living and Cooperatives. (L. John Wiley & Sons, Red.) *Architectural Design*, 88(4). doi:doi.org/10.1002/ad.2329
- Björklund, M., & Paulsson, U. (2012). *Seminarieboken* (2:1 uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.
- Boverket. (2020). *Bostadsmarknadsenkäten 2019*. Hämtat från Boverket.se: <https://www.boverket.se/sv/samhallsplanering/bostadsmarknad/bostadsmarknaden/bostadsmarknadsenkaten/> den 07 03 2020
- Boverket. (2018). *Uppdrag att följa utvecklingen på andrahandsmarknaden*. Boverket, Karlskrona.
- Boverket. (den 3 maj 2019). *Urbanisering*. Hämtat från Boverket.se: <https://www.boverket.se/sv/samhallsplanering/bostadsmarknad/bostadsforsorjning/flyttningar/urbanisering/> den 06 03 2020
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder* (2:1 uppl.). Malmö: Liber AB.
- Brülde, B., & Fors, F. (2015). Den svenska ensamheten: Om hur olika former av ensamhet påverkar vårt välbefinnande.
- Cheng, M. (August 2016). Sharing economy: A review and agenda for future research. *International Journal of Hospitality Management*, 57, 60-70. doi:10.1016/j.ijhm.2016.06.003
- Chowdhury, M. F. (den 03 06 2015). Coding, sorting and sifting of qualitative data analysis: debates and discussion. *Quality & Quantity*, 49, 1135–1143.
- Cohen, M. J. (2020). New Conceptions of Sufficient Home Size in High-Income Countries: Are We Approaching a Sustainable Consumption Transition? *Housing, Theory and Society*, Article in press. doi:10.1080/14036096.2020.1722218
- Coliving.com. (2020). *What is coliving?* Hämtat från Coliving.com: <https://coliving.com/what-is-coliving> 06 2020
- Dalen, M. (2015). *Intervju som metod* (2 uppl.). Oslo: Gleerups Utbildning AB.
- Downs, A., Carr, A. N., & Durant, R. A. (2003). Emergent Strategy Development for Organizations. 5.

- Erickson, I., Toombs, A. L., & Lee, A. (2019). Infrastructure vs. Community: Co-spaces Confront Digital Nomads' Paradoxical Needs. *CHI EA '19: Extended Abstracts of the 2019 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (ss. 1-6). Glasgow: Association for Computing Machinery. doi:<https://doi.org/10.1145/3290607.3313064>
- Goold, M., & Luchs, K. (1993). Why diversify? Four decades of management thinking. *Academy Of Management*, 7(3), ss. 7-25.
- Grant, R. M. (2015). *Contemporary strategy analysis* (9th Edition uppl.). John Wiley & Sons Ltd.
- Grant, R. M. (04 2003). Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors. *Strategic Management Journal*, 24(6), 491-517.
- Grant, R. M. (den 1 04 1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *Sage journals*, 33(3), 114-135.
- Helfat, C. E., & Lieberman, M. B. (den 01 08 2002). The birth of capabilities: market entry and the importance of pre-history. *Industrial and Corporate Change*, 11(4), 725-760. Hämtat från <https://doi.org/10.1093/icc/11.4.725> 04 2020
- International Monetary Fund. (den 20 11 2019). *Global Housing Watch*. Hämtat från International Monetary Fund: <https://www.imf.org/external/research/housing/> den 07 03 2020
- Ireland, D., & Webb, J. W. (2007). Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation. *Business Horizons*, 50(1), ss. 49-59.
- Konsumentföreningen Stockholm. (den 10 10 2019). *colive*. Hämtat från kfstockholm: <https://www.kfstockholm.se/i-fokus/ovriga-fragor/colive/> 06 2020
- Kylèn, J.-A. (2004). *Att få svar* (Första Upplagan uppl.). Stockholm: Bonnier Utbildning.
- Labit, A. (2015). Self-managed co-housing in the context of an ageing population in Europe. *Urban Research & Practice*, 8(1), 32-45. doi:10.1080/17535069.2015.1011425
- Mintzberg, H. (den 01 05 1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 24(9), 877-975.
- Mintzberg, H. (1977). Strategy Formulation as a Historical Process. *International Studier of Management & Organization*, 7(2), 28-40.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.
- Sandstedt, E., & Westin, S. (2015). Beyond Gemeinschaft and Gesellschaft. Cohousing Life in Contemporary Sweden. *Housing, Theory and Society*, 32(2), 131-150. doi:10.1080/14036096.2015.1011687

Bilagor

Bilaga 1: Intervjuguide

- Vad är det för företag?
- Vad är din roll på företaget?
- Vad är er affärsidé?
- Hur är er syn på strategi inom er bransch?
- Vad är er vision och era mål med co-living?
- Hur går ni tillväga för att utveckla er strategi inom co-living?
- Varför väljer ni att jobba med co living?
- Var kom idén från, hur resonerade ni?
- Vem är er målgrupp?
- Väljer ni att bygga nytt eller nyttjar ni befintliga fastigheter?
- Kommer ni att driva det i egen regi?
- Vilka resurser och förmågor krävs för att bedriva co-living i er organisation?
- Hur ser konkurrensen ut? Andra aktörer? Hotell?
- Hur urskiljer ni er mot era konkurrenter?
- Hur går ni tillväga när ni väljer geografiska platser för co-livingboenden?
- Varför just dessa geografiska platser?
- Hur ser er organisation ut idag?
- Platt organisation eller tydlig hierarki?
- Ser ni co-living som ett komplement till er övriga verksamhet?
- Hur ser ni att segmentet co-living kommer påverka er strategi i framtiden? (inom 10 år)

Bilaga 2: Tematiseringstabell

Nyckelord	Företag 1	Företag 2	Företag 3	Företag 4
Hållbarhet	X	"Det vi har gjort är att vi behållit det som går att behålla, reparerat det som går att reparera och endast bytt ut det mest nödvändiga. På så sätt kan vi spara på miljön och vi har också hållit hyrorna ganska låga."	"Framförallt handlar det om hur vi kan arbeta mer resurseffektivt, vad vi kan göra för att bygga hållbara bostäder nu och framöver."	Affärsidé: "Att bygga, utveckla och förvalta boenden för privatpersoner och lokaler för företag, med långsiktig hållbarhet."
Community	"Vi ser att communityn är otroligt bärande i ett co-living vilken man måste lägga stor vikt vid, annars kommer det inte att överleva."	"Först och främst är detta ett integrationsprojekt. Syftet med projektet är även att minska ofrivillig ensamhet, att minska otrygghetskänslan och öka social inkludering."	"Här ska du vilja bo tycker vi. Därför har vi en urvalsprocess där man rankas på benägenhet att dela med andra. Vi är alltså ute efter att det bildas ett community."	X
Social Förvaltning	"Av de boende utses en facilitator som tar hand in de sökande och ser till att det blir en bra bredd och mix av de boende, en connector som skapar kontakter och nätverkande samt en koordinator"	"Då är det nya som ska intervjuas och dessa ska inte likna de som varit tidigare utan nya moment hela tiden. Det är betyendevetenskap, social kunskap på något sätt som är mycket viktigt."	"Vårt koncept baseras inte på den egna individens engagemang att samverka. Detta uppskattas givetvis, men vi måste finnas där som en part som tar vara på eventuella initiativ."	X
Förpliktelser	"För oss var det viktigt att de boende får skriva under vissa regler som man ska följa vilket är viktigt då man delar hem med ca 50 andra boende. Vi har testat att ta bort detta men infört det igen då det visat sig vara viktigt."	"Alla i huset ska vara med och besluta hur huset ska skötas genom direkt demokrati. Vad som gäller med de gemensamma utrymmena."	X	X
Innovation	"Sista steget i vår forskning kommer handla om att testa för nya målgrupper och nya områden." "Från forskning har vi fått fram självmedkänslan har varit kraftigare hos de som bott i co-living jämfört med andra boende. Självmedkänslan innebär att man är duktig på att sätta gränser kring sig själv och att vara sig själv i större grad än annars."	"Vi har följdforskning både organisationsmässigt och arkitekter som ska följa vilka utrymmen som används och den sociala biten, där försöker vi se hälsoeffekten."	"Co-living för oss kommer att vara innovationshubben där vi kan testa och utveckla."	"Det är att testa det som boendeform. Vi tycker det är intressant att utforska olika varianter på hyresrättens avtalsformer." "Det här blir ett test och utvärdering hur det fungerar."
Variation	X	"Vi har pratat om vår affärsidé som är variation. Det är också något om förväntas av oss från våra ägare, dvs kommunen. Att vi ska ombesörja bostäder för en mångfald av människor."	"Det handlar inte om att co-living ska ta över den befintliga bostadsmarknaden, utan att skapa variation och diversitet i utbud och upplåtelseformer." "Vi vill kunna tillföra en större variation av bostäder och upplåtelseformer i våra områden."	"Hyresmarknaden har varit enkelspårig. Idag finns det endast hyresrätter med traditionella avtal."
Flexibilitet	X	X	"Vid nyproduktion ser vi alltid till att dessa typer av lägenheter går att konvertera om med tid till vanliga lägenheter för att få en flexibilitet i husen."	X
Trender	"Co-living är fastighetsmarknadens svar på delningsekonomi."	"Vi har kommit in i ett ganska individuellt levnadssätt här i Sverige, där folk lever mycket utifrån sina egna, individuella behov. Samtidigt som vi har mer och mer behov av en gruppsamhörighet för att kunna tillgodose miljö och alla dessa hållbara bitarna." "Här i Skåne kan du inte breda ut dig. Vi får inte bygga i omfattningen som det egentligen skulle behövas. Då är det förtätning som gäller. Detta räcker inte heller till för alla behov. Vi blir dessutom allt fler och det handlar om delningsekonomi. Delningsekonomi förutsätter ett annat sätt att bo."	"Generellt finns dessa typer av bostäder i städer med höga hyror. Det är en följd av urbanisering, fler människor på mindre yta, som leder till högre efterfrågan"	X

Hinder för co-living	"Det är få som vågar satsa på grund av de regelverks som finns. Det finns inte regelverk för hur co-living ska klassificeras. Projektet i område x är klassat som hotellbostäder."	X	"Vi står inför strukturella frågor såsom hyresrättssystemet, byggregler och liknande frågor som inte är helt anpassade för andra upplåtelseformer än hyres- och bostadsrätt."	X
Målgrupper	"De globala medborjarna som omfattar digitalisering, globalisering och att röra på sig vilket för oss har blivit en ung målgrupp. De flesta har varit mellan tjugo och trettiofem år"	"Målgruppen för Y (pilotprojekt för integration) är 70+, ensamkommande barn och övriga ungdomar under 25 år." För co-living: "Människor med liknande värderingar och intressen som värnar om delningsekonomi och hållbarhet"	"Vi ser inte att det här är en demografisk målgrupp där man trättar in det till en viss åldersgrupp eller demografi. Det handlar snarare om en personlighet och en vilja att dela med andra istället för att äga. Även att bo hållbart." "Olika målgrupper kan utvecklas över tid men early adopters handlar om unga yrkesverksamma"	"Det är samma som Zs målgrupp, unga vuxna"
Geografiska val	"Man måste förstå den staden man ska verka i och det behov som finns. Skulle vi gå in i ett nytt projekt hade vi rekommenderat att verka i en storstad. Vi har t.ex. satt en gräns på max en timma utanför Stockholm på kommande projekt."	"Initialt passar fastigheten in bra i området då det är ett innovativt område."	"Vi är aktiva i storstadsregionerna idag, det är därifrån vi utgår. Vi jobbar med co-living som en del av en fastighet eller ett område. Det är snarare stadsutvecklingsprojektet som styr var co-livingboendet hamnar än att vi letar specifika platser för co-living." "Det är då storstadsregionerna med pendlingsavstånd."	"Det handlar om att bygga på attraktiva platser som vår vanliga strategi, i centrala lägen."
Utformning	Vi hade medel inom forskningsprojektet att utveckla sovdelarna och de blev nyrenoverade och utformats utefter de förutsättningar som fanns. Dessa har vi inte testat att bygga upp i en ny miljö ännu.	"Den nya co-living som byggs är nyproduktion. Däremot är Y (pilotprojektet) i en gammal fastighet. Så den ena utesluter inte den andra."	"Har vi en befintlig lokal som vi tar tillvara på använder vi resurserna bättre än om vi bygger nytt. Likväl kan vi slå ihop två eller tre lägenheter och på så sätt tillföra tolv bostäder istället. På så sätt har vi fler människor på samma fotavtryck. Vi bygger också och tar med co-living i nyproduktion." "Vi kommer att jobba mindre till en början med ungefär 8-12 boende."	"Z har varit med. Vi har pratat med dem om hur man gör ett co-livingboende. De har ställt krav på oss för att det ska fungera. Fungerar som en samverkan. De talar om vad de behöver."
Inriktning	"Co-living är kärnverksamheten för oss och det finns mycket utforskat där"	"Vi har våra egna fastighetsvårdare, egna reparatörer, egen trädgårdsgrupp, vår egen bosocial utveckling. Vi tar in konsulter när det behövs." "Om det är något som ska utvecklas och förvaltas är det viktigt att ha kontinuitet som kan byggas på. Du behöver någon in-house som kan hålla tråden, du måste ha en bas som är in-house för att kunna se, utveckla och förvalta, tycker jag."	"Då kan vi utveckla detta i egen regi med vår befintliga personal och sedan växer det med tiden."	"Vi hyr ut lägenheterna till Z. Z är vår hyresgäst och de hyr i sin tur till slutkonsument." "Vi har gått in i ett delägarskap i Z" "Eftersom vi är med i styrelsen (i Z) kan vi även vara med och påverka utformningen."
Organisation	X	"Nu tillhör jag en expertgrupp där vi är flera bostadssociala utvecklare, men vi har olika roller. Vi jobbar med många olika saker. Jag jobbar med integration i fokus och sedan med bostadssociala projekt, medan min kollega kan arbeta som coacher för sysselsättning eller som trygghetsamordnare."	"Co-livingorganisationen är just nu en projektgrupp som representeras av alla små bolag i koncernen. När vi på sikt drar igång och utvecklar mer så blir det en co-livingorganisation per ort."	"Vi har två regioner, Stockholmsområdet och Göteborg där varje region har en chef som är övergripande ansvarig. Sen är det olika staber som följer verksamheten, En koncernledning och regionscheferna leder regionen."