



## Erbjuder fastighetsbolag ett utökat servicekoncept?

- En studie om uthyrning av lokaler

## Do real estate companies offer an extended service concept?

- A study on commercial property leasing

Hanna Stegrud & Rebecca Collstam

Fastighetsvetenskap: Examensarbete (FF321F)

Kandidatnivå

15 hp

Vårterminen 2020

Handledare: Peter Palm

## **Förord**

Denna kandidatuppsats är utförd under vårterminen 2020 vid fakulteten för kultur och samhälle vid Malmö Universitet. Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Peter Palm som varit behjälplig med värdefull kritik under hela uppsatsens gång. Slutligen vill vi rikta ett stort tack till våra respondenter som tagit sig tid att besvara våra intervjufrågor, utan er hade denna studie inte varit möjlig.

Malmö, 2020

Hanna Stegrud & Rebecca Collstam

## **Sammanfattning**

I takt med att fastighetsbranschen blir mer kundorienterad ökar möjligheten för fastighetsbolag att utöka sitt tjänsteerbjudande för att möta kunders behov. Denna studie strävar efter att undersöka om fastighetsbolag i Malmö erbjuder tilläggstjänster utöver kärntjänsten vid uthyrning av lokaler.

Syftet besvaras genom studiens problemformulering som undersöker hur fastighetsbolag arbetar med ett utökat servicekoncept vid uthyrning av lokaler. För att besvara studiens problemformulering har författarna genomfört fem intervjuer med anställda på större fastighetsbolag i Malmö. Studiens respondenter ansvarar för uthyrning av lokaler alternativt arbetar nära uthyrningsprocessen.

Dagens fastighetsbolag strävar efter att sätta företagen som sitter i deras fastigheter i fokus för att sedan anpassa sina tjänster utefter kundens behov. Att kontinuerligt utvärdera sina tjänster och erbjuda tjänster med en hög tjänstekvalitet bidrar till hög kundlojalitet, kundnöjdhet och ökad konkurrenskraft. I resultatet framkommer det att idag erbjuder fastighetsbolag tjänster utöver kärntjänsten och därmed erbjuds ett utökat tjänsteerbjudande. Dock saknar fastighetsbolag ett tydligt servicekoncept med erbjudande av tjänster till kund.

## **Abstract**

As the real estate industry becomes more customer-oriented, the opportunity for real estate companies to expand their service offering to meet customer needs is increasing. This study aims to investigate whether real estate companies in Malmö offer additional services in addition to the core service when leasing premises.

The purpose of this study is answered through the problem statement that examines how real estate companies work with an extended service concept when renting out premises. To answer the study's problem statement, the authors conducted five interviews with employees at major real estate companies in Malmö. The study respondents are responsible for leasing commercial real estate or are working closely with the leasing process.

Today's real estate companies strive to put the companies in their properties in focus and then adapt their services according to the customer's needs. Continuously evaluating services and offer services with a high quality contributes to high customer loyalty, customer satisfaction and increased competitiveness. The result shows that today's real estate companies offer services in addition to the core service and thus an extended service offering is offered. However, real estate companies lack a clear service concept with offering of services to the customer.

## Innehållsförteckning

1. Inledning .....	1
1.1 Problemframställning .....	1
1.2 Syfte och frågeställningar.....	1
1.3 Avgränsningar .....	2
1.4 Disposition .....	2
2. Metod .....	3
2.1 Tillvägagångssätt.....	3
2.2 Metodval .....	3
2.3 Kvalitativ intervju .....	4
2.4 Urval.....	4
2.5 Validitet, reliabilitet och objektivitet .....	6
3. Teori.....	8
3.1 Tjänsteerbjudandet.....	8
3.1.1 Vad är en tjänst? .....	8
3.1.2 Det grundläggande tjänstepaketet .....	8
3.1.3 Det utvidgade tjänsteerbjudandet.....	9
3.2 Tjänstekvalitet.....	10
3.2.1 Tjänster och tjänstekvalitet som konkurrensfördel .....	10
3.2.2 Utvärdering av tjänstekvalitet.....	11
3.3 Inhouse vs outsourcing .....	11
3.4 Omlokaliseringsprocessen .....	12
3.5 Lokalanpassning som värdehöjande tjänst.....	13
3.6 Tjänster i fastighetsbranschen.....	14
3.7 Sammanfattning.....	14
5. Empiri.....	16
5.1 Presentation av företag och respondenter.....	16
5.2 Uthyrningsprocessen .....	18
5.3 Tilläggstjänster i samband med eller efter kontraktsskrivandet.....	20

5.4 Uppföljning efter inflyttning .....	22
6. Analys.....	24
6.1 Uthyrningsprocessen .....	24
6.2 Tilläggstjänster i samband med eller efter kontraktsskrivandet.....	26
6.3 Uppföljning efter inflyttning .....	27
7. Slutsats.....	29
8. Egna reflektioner och förslag till framtida forskning.....	31
Referenser .....	32
Tryckta källor.....	32
Elektroniska källor.....	35
Figurer .....	35
Bilagor .....	36
Bilaga 1 - Intervjuguide .....	36
Bilaga 2 - Intervjuguide med följdfrågor .....	37

## 1. Inledning

Flertalet ledare anser att det är nästintill omöjligt att skapa tjänster som utlovar hundra procentig kvalitet till kund och kan därav tveka på att investera i tjänster samt tjänstekvalitet. Men föreställ dig en situation där en stor internationell flygplats med flera hundra starter och landningar per dag skulle finna sig i en kvalitetsnivå på 99 procent, detta skulle då medföra ett flertal olyckor varje dag (Grönroos, 2015).

Vad som anses vara hög kvalitet av service varierar mellan olika organisationer samt vad kunder efterfrågar. Det kan handla om att erbjuda reception, hantering av mejl och samtal eller uthyrning av extra utrymme vid stora möten. Det finns oändligt med alternativ kring leverans av service och det gäller att välja det alternativ som skapar störst värde (Atkin & Brooks, 2015).

Fastighetsbranschen har generellt sett gått från att vara produktorienterat till att bli mer kundorienterat (Palm, 2011). I samma takt som kunskapen om vikten att sätta kunden i fokus ökar skapas möjligheter för fastighetsbolag att utvidga sitt tjänsteerbjudande. Grönroos (2015) menar att organisationer bör sträva efter att organisera och planera tjänster utefter kundens perspektiv och behov. Att erbjuda tilläggstjänster utöver uthyrning av lokaler kan bidra till att särskilja fastighetsföretag från konkurrenter samt stärka kundrelationer. Därav finns behov av ytterligare kunskap kring hur serviceprocesser inom fastighetsbolag kan utvecklas samt förbättras i strävan att erbjuda fler värdehöjande funktioner

### 1.1 Problemframställning

Dagens kunder kräver mer bekvämlighet och mindre besvär, vilket gör att organisationer bör utöka sin kundmedvetenhet. En ökad kundmedvetenhet leder till att tjänsters betydelse ökar och därav krävs en djupare kunskap om hur fastighetsbolag kan arbeta med erbjudande av tjänster utöver kärntjänsten och därmed utöka sitt tjänsteerbjudande till kund.

### 1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna studie är att undersöka hur fastighetsföretag förhåller sig till processer kring uthyrning relaterat till ett utökat servicekoncept, vilket innebär att man erbjuder tjänster utöver kärntjänsten.

Studien behandlar processer kring uthyrning av lokaler för att uppnå djupare förståelse för hur fastighetsföretag resonerar kring service gentemot hyresgäster.

- Hur arbetar fastighetsbolag med ett utökat servicekoncept vid uthyrning av lokaler?

### 1.3 Avgränsningar

Vi har gjort en geografisk avgränsning då vi endast studerar fastighetsföretag i Malmöområdet. Vi undersöker enbart uthyrning av lokaler.

### 1.4 Disposition

Inledning: I inledningen beskrivs bakgrunden till studiens ämnesval, problemframställning, syfte och frågeställningar, avgränsningar samt studiens disposition.

Metod: I denna del redogör vi för hur vi gått tillväga för att på bästa sätt uppnå uppsatsens syfte. Val av metod, urvalsprocess och tillvägagångssätt presenteras och avslutningsvis diskuteras uppsatsens validitet, reliabilitet och objektivitet.

Teori: I det tredje kapitlet presenteras det teoretiska utgångspunkten för uppsatsen. I teorikapitlet redogörs för tjänsteerbjudande och tjänstekvalitet samt teori kring det mer fastighetsspecifika.

Empiri: I denna del av uppsatsen sammanställs det empiriska materialet som är hämtat från de totalt fem genomförda intervjuerna. Intervjuerna har ägt rum via videosamtal och telefon.

Analys: I denna del diskuteras det empiriska materialet tillsammans med uppsatsens teoretiska del. Analysen utgår från våra tre intervjufrågor som berör frågor kring uthyrningsprocessen, tilläggstjänster i samband med eller efter kontraktskrivandet samt uppföljning efter inflyttning.

Slutsats: Här besvaras studiens syfte och frågeställning.



## 2. Metod

I denna del kommer vi att redogöra för hur vi gått tillväga för att på bästa sätt uppnå uppsatsens syfte. Val av metod, urvalsprocess och tillvägagångssätt presenteras nedan. Avslutningsvis diskuteras uppsatsens validitet, reliabilitet och objektivitet.

### 2.1 Tillvägagångssätt

Uppsatsen grundar sig i en litteraturstudie där vi har samlat in material utifrån litteratur och vetenskapliga artiklar som berör ämnet service generellt samt service kopplat till fastighetsbranschen. Den litteratur som använts har berörts i tidigare kurser under vår utbildning. Vetenskapliga artiklar är inhämtade från Malmö Universitets databas Libsearch samt Google Scholar.

Det empiriska materialet grundar sig i en intervjustudie med fem intervjuer. Vi kontaktade anställda på större fastighetsföretag i Malmö där samtliga arbetar med eller nära uthyrningsprocessen. Respondenterna förfrågades via mejl om de ville delta i studien. Om de tackade ja till intervjun fick respondenterna intervjufrågorna skickade till sig för att ha möjlighet att förbereda sig inför intervjun. Intervjun skedde via videosamtal och i ett fall via telefon. Fysiska intervjuer var planerat från start, men på grund av de rådande omständigheterna med Covid-19 begränsades den möjligheten. I samband med att intervjumaterialet skickades ut till samtliga respondenter meddelades att intervjun beräknas pågå i 30 minuter. Fyra av fem intervjuer pågick inom uppsatt tidsram. Intervjuerna skedde via videosamtal med ett undantag då respondenten föredrog en telefonintervju. Vi började samtliga intervjuer med att fråga om respondenten godkände att vi spelade in intervjun då inspelningen gav oss möjlighet att transkribera materialet. Därefter startade intervjun och vi utgick från intervjuguiden (bilaga 2). Vid transkriberingen spelade vi upp intervjun och skrev ned samtliga ord respondenten sa. Det transkriberade materialet skickades till respondenten för att ge möjlighet att tillägga eller rätta till om något missuppfattats eller blivit fel.

### 2.2 Metodval

Uppsatsens syfte är avgörande vad gäller val av metod (Trost, 2005). Syftet i denna studie är att undersöka hur fastighetsföretag förhåller sig till processer kring uthyrning relaterat till det utvidgade tjänstepaketet. För att besvara studiens syfte har vi valt en kvalitativ forskningsmetod då studien fokuserar på värdeskapandet av ett utvidgat tjänstepaket. För att

besvara syftet krävs en djupare förståelse, vilket kan uppnås genom en kvalitativ metod. En kvantitativ metod är därmed inte relevant i vårt fall då vi inte är intresserade av *hur många* som erbjuder ett utvidgat tjänstepaket kring uthyrning av lokaler. En kvantitativ metod är bättre lämpad om man vill generalisera ett större urval och en kvalitativ metod lämpar sig bättre när man vill nå en djupare förståelse för ett specifikt problem. När man utför kvalitativa metoder är oftast intervjuer att föredra framför enkäter (Björklund & Paulsson, 2012). Den kvalitativa metoden gav oss möjlighet att mer öppet intervjua respondenterna och vi som författare gavs därmed möjligheten att iakta respondenternas upplevelse och syn på verkligheten i företaget. Ojasalo (2019) har även han använt sig av en kvalitativ metod där studien behandlar utvecklingen av kundnöjdhet relaterat till tjänstekvalitet.

### 2.3 Kvalitativ intervju

Vi har genomfört semistrukturerade intervjuer för att möjliggöra diskussion vilket innebär att vi utgått från en intervjuguide (bilaga 2) bestående av tre intervjufrågor som agerade utgångspunkt vid varje intervjutillfälle. Samtliga intervjufrågor baseras på teorier hämtade från Grönroos (2015). Intervjuerna skedde via videosamtal samt ett telefonsamtal. Även Ojasalo (2019) utförde kvalitativa intervjuer med erfarna arbetstagare i sin studie om utvecklingen av kundnöjdhet relaterat till tjänstekvalitet. Semistrukturerade intervjuer innebär att man inte behöver följa den specifika ordningen i intervjuguiden (Bryman, 2011), vilket gav oss möjlighet att formulera följdfrågor utifrån det individuella svaret som angavs. Semistrukturerade intervjuer skiljer sig från strukturerade intervjuer där frågorna enligt Björklund och Paulsson (2012) är bestämda på förhand och ställs i en bestämd ordning. Semistrukturerade intervjuer gav oss möjlighet att säkerställa att informationen vi efterfrågade blev besvarad och studiens syfte kunde därmed uppnås på ett så fördelaktigt sätt som möjligt.

### 2.4 Urval

Vi har använt oss av ett målinriktat urval, vilket innebär att vi har intervjuat personer vi anser relevanta för vår problemformulering. Vi har således intervjuat fem personer där samtliga är verksamma inom fastighetsbranschen med inriktning på kontorsfastigheter och uthyrning. För att säkerställa att de intervjuades kompetens ligger i linje med vår frågeformulering skickades intervjufrågorna ut på förhand, vilket gav respondenten möjlighet att själv avgöra om hen kunde besvara våra frågor.

Vid val av respondenter besökte vi företagens hemsidor samt individens LinkedIn för att se tidigare erfarenhet samt utbildning. Därefter kontaktade vi de personer som vi ansåg mest lämpade att besvara våra frågor.

Vi valde att undersöka marknadsledande fastighetsbolag i Malmö för att undvika att företagets storlek och resurser skulle vara en begränsning och därav påverka möjligheten att erbjuda utökad service.

Kvale och Brinkmann (2014) menar att man ska "intervjua så många personer som behövs för att ta reda på vad du behöver veta". Efter fem intervjuer ansåg vi att empirisk mättnad var uppnådd i förhållande till vår problemformulering. Därmed var fler intervjuer ej nödvändigt då vi upplevde att respondenterna gav mer eller mindre samma svar på våra frågor.

De fem respondenterna åskådliggörs i tabell 1.

Tabell 1 - Överblick av respondenterna

Respondent	Fastighetsbolag	Befattning	Intervju	Datum
Respondent 1	Balder	Förvaltare	Video	21/4–20
Respondent 2	Vasakronan	Uthyrningschef	Video	22/4–20
Respondent 3	Wihlborgs	Uthyrare	Telefon	5/5–20
Respondent 4	Midroc	Uthyrningsansvarig	Video	7/5–20
Respondent 5	Castellum	Projektutvecklare	Video	8/5–20

Från tabellen kan vi utläsa att tre av de intervjuade arbetar inom uthyrning, en arbetar som förvaltare med uthyrningsansvar och studiens femte respondent arbetar inom projektutveckling men är även involverad i uthyrningsprocessen.

## 2.5 Validitet, reliabilitet och objektivitet

För att bedöma trovärdigheten i en studie måste man se till validiteten som bedömer hur väl uppsatsen mäter det den avser att mäta eller undersöka. Validiteten kan öka genom precisering av respondenterna (Björklund & Paulsson, 2012). Vi har intervjuat de personer som är bäst lämpade för denna studie då respondenterna är specialister inom studiens ämnesval, vilket bidrar till en ökad trovärdighet av det empiriska materialet. Om respondenterna däremot hade arbetat med exempelvis ekonomin inom företaget istället för uthyrning hade validiteten blivit lägre. Vi valde att intervjua marknadsledande fastighetsföretag i Malmö. Mindre resursstarka företag hade troligtvis svarat annorlunda jämfört med de större företagen, då brist på resurser kan utgöra en avgörande faktor vad gäller möjlighet till erbjudande av service utöver kärntjänsten.

För att bedöma trovärdigheten ser man även till reliabiliteten. Den antyder hur pålitlig den valda metoden är. Studien ska kunna upprepas och då ser man i vilken utsträckning samma resultat uppnås (Björk & Paulsson, 2012). Studien har utgått från en intervjuguide (bilaga 1) där vi ställt samtliga frågor i samma ordningsföljd till respondenterna. Det som skiljer intervjuerna ifrån varandra är följdfrågorna. Alla respondenter gavs inte följdfrågor då vi ansåg att de redan besvarats vid redogörelse av huvudfrågorna. Oavsett om en följdfråga ställdes eller ej täcktes ämnet och vi anser därmed att studien skulle få liknande utfall vid en upprepad undersökning. Dock kan vi inte utesluta att vi skulle uppnå andra svar om vi intervjuat andra personer, men då vi intervjuat specialister från de dominerande fastighetsföretagen anser vi det som mindre troligt.

Man måste även se till objektiviteten som talar om i vilken grad värderingar påverkar studien (Björk & Paulsson, 2012). Fyra av de totalt fem respondenterna har en kandidatexamen i fastighetsvetenskap vid Malmö Universitet, vilket kan påverka objektiviteten i studien. Det faktum att majoriteten av respondenterna utbildats på samma universitet kan bidra till liknande värderingar inom ämnet, då kunskapen inhämtats från samma källa. Om respondenterna hade utbildats vid olika universitet hade objektiviteten ökat då kunskapen hade inhämtats från olika källor och därmed hade inte utbildningen kunnat anses påverka respondenternas värderingar. Innan varje intervju försäkrade vi respondenterna om att deras namn inte kommer finnas med i studien. Detta för att öka objektiviteten då det finns risk att respondenter som inte svarar anonymt kan försköna sina svar. Respondenterna fick

möjligheten att i efterhand läsa sina svar, vilket bidrar till möjlighet av korrigerig och leder till att respondenterna kan känna sig trygga med att inte bli felciterade.

### 3. Teori

I det tredje kapitlet presenteras det teoretiska utgångspunkten för uppsatsen. Kapitlet inleds med att redogöra för tjänsteerbjudande och tjänstekvalitet för att sedan övergå till det mer fastighetsspecifika. Inhämtad information ligger till grund för studiens empiriska material.

#### 3.1 Tjänsteerbjudandet

I strävan att skapa en framgångsrik kundhantering krävs ett kundinriktat tjänstesystem samt att organisationer tillhandahåller ett totalt tjänsteerbjudande (Grönroos, 2015). Även Anker et al. (2012) menar att kundfokus och goda relationer är lika viktigt som att leverera den överenskomna servicen (Anker et al., 2012). Det gäller att skapa processer där kunder betjänas på ett fördelaktigt sätt, men vad som skapar värde för kund är svårt att avgöra och begreppet värde är svårdefinierat. Upplevelsen av värde kan bedömas med hjälp av förslagsvis erfarenhet. Simpelt men praktisk kan begreppet värde definieras som att "få det bättre". Denna studie tillämpar ovan nämnd definition. Vad man anser med "bättre" bör dock analyseras och om möjligt mätas. Generellt sett efterfrågar dagens kunder mer bekvämlighet och mindre besvär. Detta bidrar till att organisationer tvingas öka sin kundmedvetenhet, vilket leder till att tjänsters betydelse ökar. Företag bör sträva efter att sätta kunden i fokus samt erbjuda ett tjänsteerbjudande som underlättar och skapar värde för kund. Inom service management anses kunder vara förtjänta av mer än enbart ett fungerande tjänsteerbjudande. Det gäller att verksamheter först utvecklar grundlig förståelse för kunders aktiviteter och processer. Därefter finns möjlighet att utifrån denna kunskap skapa tjänsteerbjudanden (Grönroos, 2015).

##### 3.1.1 Vad är en tjänst?

Grundläggande särskiljande egenskaper vad gäller tjänster är att de inte går att ta på som fysiska produkter (Grönroos, 2015). Wang & Chuang (2011) föreslår en bredare definition av tjänster då de menar att tjänster kan definieras som en process genom vilken tjänsteleverantören fullgör ett uppdrag för en klient, vilket skapar värde för de båda intressenterna.

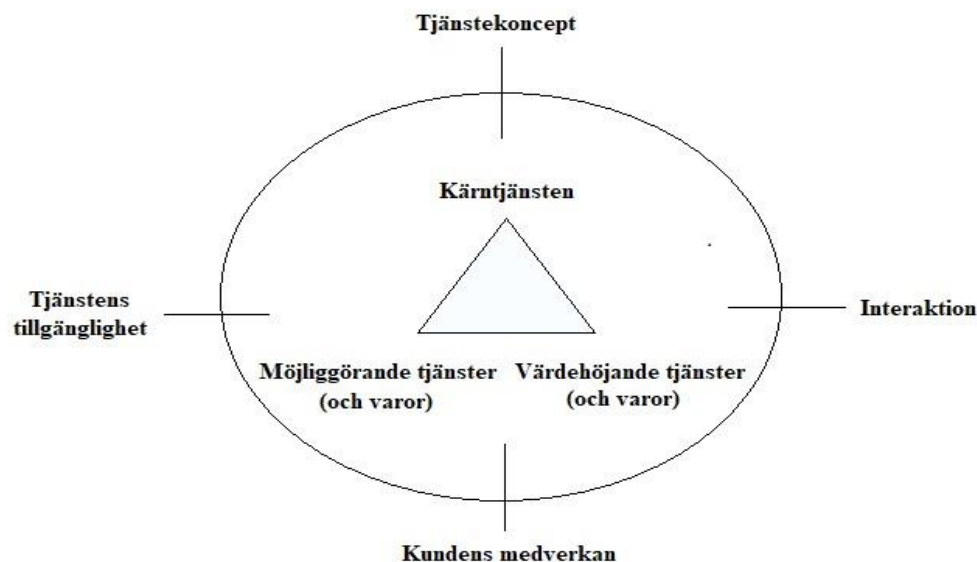
##### 3.1.2 Det grundläggande tjänstepaketet

Inom det grundläggande tjänstepaketet finns en kärntjänst som är skälet till att företaget existerar på marknaden. För att kärntjänsten ska kunna konsumeras krävs även möjliggörande

tjänster (och varor) som gör användandet av kärntjänsten möjlig. Möjliggörande tjänster är därav obligatoriska. Utöver detta kan värdehöjande tjänster (och varor) eller stödtjänster erbjudas. Värdehöjande eller stödtjänster bildar en tredje sorts tjänst som varken underlättar användande av kärntjänsten eller konsumtionen utan tillämpas för att öka konkurrenskraft samt för att öka värdet på tjänsten. Kärntjänsten kan alltså användas även i fall där värdehöjande eller stödtjänster saknas (Grönroos, 2015). Även Crosby, Evans & Cowles (1990) menar att tjänstepaketet består av kärntjänster samt komplementär tjänster.

### 3.1.3 Det utvidgade tjänsteerbjudandet

Vid framtagande av ett utvidgat tjänsteerbjudande bör organisationer utgå från kundens perspektiv och behov. Kundens upplevelse av kärntjänster, möjliggörande tjänster samt värdehöjande tjänster påverkas av dess tillgänglighet, kundmedverkan samt kundens interaktion med tjänsteorganisationen. Det grundläggande tjänstepaketet i kombination med dessa tre delar skapar ett utvidgat tjänsteerbjudande (Grönroos, 2015).



Figur 1. *Det utvidgade tjänsteerbjudandet*. Källa: Grönroos, (2015, s. 191)

Vad gäller *tjänstens tillgänglighet* påverkas detta exempelvis av faktorer som lokalisering, antal parkeringsplatser eller möjligheten att få kontakt med företaget. Tjänsternas tillgänglighet kan gynnas av den tekniska utvecklingen då detta underlättar vad gäller tillgänglighet. *Kundens medverkan* är beroende av hur mycket kunden får delta som

medproducent och utforma den tjänst som erbjuds. Det kan exempelvis handla om att man som kund får fylla i en enkät med feedback till tjänsteorganisationen. *Kundens interaktion* med tjänsteorganisationen består av en samverkan mellan kund och organisation vad gäller exempelvis kommunikation. Denna samverkan påverkas av de anställdas beteende, vilket gör företagskulturen inom tjänsteorganisationen viktig. Samtliga tre element inom modellen bör kombineras för att uppnå konkurrensfördelar (Grönroos, 2015).

## 3.2 Tjänstekvalitet

Tjänstekvalitet är svårare för kunder att definiera i jämförelse med produktkvalitet (Parasuraman, 1985). Kvaliteten på en tjänst måste definieras på samma sätt som kunderna för att man ska fatta rätt beslut och inte slösa bort tid och pengar. Kvalitet på en tjänst är “vad kunden upplever att den är” (Grönroos, 2015). Tjänstekvalitet är resultatet från kundernas jämförelse mellan den förväntade kvaliteten och hur tjänsten levereras (Auka, 2012).

Tjänstekvalitet kan delas upp i två dimensioner: Teknisk resultatriktad dimension och funktionsmässig processinriktad dimension. Den tekniska dimensionen innebär *vad* man levererar. Ett exempel är att en restaurangbesökare serveras en måltid. Denna dimension är inte tillräcklig för att man ska kunna beskriva hela den kvalitet som en kund upplever. Den funktionella kvaliteten i processen är däremot betydelsefull då den beskriver *hur* en tjänst levereras och kan kopplas till exempelvis uppträdandet och bemötandet hos servitören (Grönroos, 2015).

### 3.2.1 Tjänster och tjänstekvalitet som konkurrensfördel

Tjänster och tjänstekvaliteten spelar en stor roll vad gäller kundnöjdhet samt kundlojalitet (Lusch & Vargo 2006). Tjänstekvalitet har en positiv och signifikant inverkan på Word of Mouth vilket leder till ökad konkurrenskraft (Sugama & Sukaatmadja, 2020). Kunder har generellt större förtroende för andra kunder än vad man har för företagets egen marknadsföring, vilket gör Word of Mouth till en viktig del i strävan att bli konkurrenskraftig (Sweeney, Soutar & Mazzarol, 2008). Enligt Chen, Huang, Shu & Wang (2013) är värdehöjande tjänster och stödtjänster ett sätt att urskilja sig från konkurrenter samt göra sig mer attraktiva för kunder och på så sätt skapa konkurrenskraft. Wenbin & Jing (2017) påvisar att tjänstekvalitet bör vara en nyckelfaktor för företag vad gäller byggande av konkurrensfördelar då tjänstens kvalitet påverkar kundnöjdhet, priskänslighet, företagets rykte, om kunden är villig att rekommendera företaget till andra samt kundrelationer.



I många fall är kvalitet en grundförutsättning för att skapa konkurrensfördelar och många anser att den tekniska dimensionen är av störst betydelse gällande kvaliteten. Dock är det sällsynt att skaffa sig ett tekniskt försprång då många företag producerar ungefär samma kvaliteter. Detta gäller framförallt i tjänsteföretag då konkurrenter reagerar snabbt på en ny tjänst och erbjuder då själva en liknande tjänst. Företag bör istället fokusera på en servicestrategi som innebär att man utvecklar serviceprocessen, vilket leder till utveckling av den funktionella dimensionen. På så sätt kan man erbjuda kunder fler och bättre tjänster som skapar värde för kund, vilket i sin tur genererar i konkurrensfördelar. Den tekniska kvaliteten måste fortfarande vara tillräckligt hög för att motsvara kundens förväntningar och behov, men i slutändan är det den funktionella kvaliteten som skapar konkurrensfördelarna (Grönroos, 2015). Även Auka (2012) menar att tjänstekvalitet och kundnöjdhet är väsentligt vad gäller skapande av konkurrensfördelar. Kundens krav förändras ständigt, vilket gör att företag kan behöva omorientera sig för att skapa värde för kund. Nöjda kunder tenderar att vara mer lojala vilket bidrar till ökad lönsamhet.

### 3.2.2 Utvärdering av tjänstekvalitet

Vid utformande av tjänster gäller det att kontinuerligt utvärdera tjänstekvaliteten då det hjälper organisationer att få förståelse för kundnöjdhet både kort- och långsiktigt (Ojasalo, 2019). Att utvärdera tjänstekvalitet bidrar även till ökad kommunikation och möjlighet för kund att förstå värdet av servicen i sin helhet. Nivån av kundnöjdhet på en service kan ändras över tid vilket gör det viktigt att analysera kvaliteten av service både under processen, men även i efterhand i form av uppföljning. Om organisationer befinner sig i en avvägningssituation där man tvingas välja mellan kortsiktig- och långsiktig tjänstekvalitet är det mer fördelaktigt att välja långsiktig kvalitet före den kortsiktiga då den långvariga kvaliteten ökar möjligheten att bygga långvariga relationer och starkt varumärke (Ojasalo, 2019).

### 3.3 Inhouse vs outsourcing

Vid framtagande av tjänster kan det uppstå frågor angående om företaget själva inom organisationen ska tillhandahålla tjänsten eller om det är lämpligare att ta in en tredje part. Vid beslut om att outsourca serviceleverans bör organisationer väga de olika möjligheterna som finns vid leverans av service innan beslut om outsourcing fattas. Beslut om att leverera

servicen inom organisationen (insource) eller anlita tredje part (outsource) är sällan enkelt att besluta och kräver noggrann utvärdering. Det gäller att arbeta på ett sätt som skapar det största värdet (Atkin & Brooks, 2015). Ett argument varför fastighetsföretag inte vill anlita en tredje part är rädslan att förlora direktkontakten med kunden samt utvecklingen av kundanpassade processer försvåras samt information kan gå förlorad. Det uppstår även svårigheter vad gäller att skapa rätt incitament för en tredje part att åtgärda fel i en fastighet (Lind & Lundström, 2011). Företag som väljer att tillämpa outsourcing bör ha i medvetande att det innefattar risk. Inom modebranschen anses det vara en god idé att ha en vinstfördelning som innefattar att det ligger i både organisationen som tar in en tredje part samt den tredje partens intresse att leverera en så bra service som möjligt (Choi, Wallace & Wang, 2016).

Om man som organisation väljer att leverera en service insource krävs att företaget ser till organisatoriska faktorer då Gountas, Gountas & Mavondo (2013) menar att organisatoriska faktorer samspelar med den anställdas individuella arbetsförmåga och jobbtillfredsställelse. Tillfredsställda arbetstagare med en god individuell arbetsförmåga bidrar till en god kundfokus samt en hög arbets kvalitet. Vid ökning av arbetstillfredsställelse inom ett företag ökar inte enbart kundfokus utan även kvaliteten för leveransen av service. En god kundorientering inom organisationen medför även arbetstillfredsställelse och ett generellt välmående hos de anställda (Gountas et al., 2013). Organisationer med ett serviceinriktat samt tjänstebaserat perspektiv kan öka interaktionen mellan köpare och säljare, förbättra upplevd servicekvalitet, få en förbättrad arbetsmiljö samt förbättrad företagsimage och en ökad försäljning (Grönroos, 2015).

### 3.4 Omlokaliseringsprocessen

När företag väljer att flytta till en ny lokal behöver inte ett ökat behov av utrymme vara den avgörande faktorn. Faktorer som påverkar beslutet kan istället handla om att företag vill förbättra den interna kommunikationen, förändra företagets verksamhetskultur, ett ökat behov av ett modernare utrymme eller organisatoriska förändringar såsom nedskärningar inom företaget, vilket leder till att en mindre lokal efterfrågas (Rothe, Sarasoja, och Heywood, 2015). Omlokaliseringsprocessen hos företag är därmed en viktig process. Inom omlokaliseringsprocessen ingår moment som att söka och utvärdera möjliga lokaler, förhandla med hyresvärd, hantera anställda genom processen, hantering av den fysiska

förflyttningen samt finjustera den nya arbetsplatsen (Greenhalgh, 2008). Det sker således ett avbrott i verksamheten samtidigt som man tar beslut gällande den framtida verksamhetsmiljön som kan påverka fastighetskostnaderna, produktiviteten, effektiviteten och personalens tillfredsställelse (Greenhalgh, 2008). Företag väljer i en del fall att ta in tjänsteföretag som hjälper till med lokalanskaffningen och kontraktskrivningen för att istället kunna fokusera på sin kärnverksamhet (Lind & Lundström, 2009).

Sett från hyresvärdens perspektiv menar Lind och Lundström (2009) att höga transaktionskostnader uppstår vid byte av hyresgäst i form av sökkostnader samt anpassning av lokal.

### 3.5 Lokalanpassning som värdehöjande tjänst

Vid lokalanpassning är det viktigt att det finns en gemensam målbild, ansvarstagande för lokalens slutresultat samt välarbetad planering i ett tidigt skede av projektet. Det krävs ett genomförande av en behovsanalys samt att man i efterhand utvärderar projektet för att säkerställa att de mål som definierats har uppfyllts. Vad gäller behovsanalysen är det hyresgästen som ansvarar för dess innehåll. Behovsanalysen ska beskriva framtida behov vad gäller funktioner samt om någon viss funktion är prioriterad. Hyresgästen ska även beskriva varför lokalanpassning behövs samt hur lokalanpassningen ska bidra till ett utvecklat arbetssätt (Locum AB, 2019). Dock menar Palm (2007) att arbetet med att säkerställa kundens behov är outvecklat. Ryd (2008) menar att vid utvärdering av projekt vill man se att det som beställts är vad som levererats. Utöver detta kan man även med en utvärdering bedöma om lokalanpassningen blev effektiv samt den faktiska kvaliteten i den fysiska miljön. En verksamhets behov kan även komma att förändras över tid, vilket kan ställa krav på flexibilitet vad gäller lokalens utformning.

Företag bör samla information om vad en kund egentligen efterfrågar för att kunna erbjuda rätt lokal och rätt kringsservice i den kommersiella fastighetsbranschen. Allt fler företag väljer därför att utföra undersökningar där man mäter kundnöjdhet (Lind & Lundström, 2011).

Vissa arbetsuppgifter kan kräva djupare koncentration och därmed kräva att individen kan sitta mer avskilt, medan andra uppgifter kan kräva samarbete med kollegor och därmed kräva en annan typ av yta. Därav kan man som företag välja att anpassa lokalen så att de anställda ska kunna välja mellan de olika utrymmena baserat på deras behov (Appel-Meulenbroek,

Groenen, & Janssen, 2011). Colenberg, Jylha & Arkesteijn (2020) studerar relationen mellan kontorsmiljöer och fysiskt, psykologisk samt socialt välmående och konstaterar att det finns en relation mellan kontorsmiljöer och de anställdas hälsa. Det kan handla om faktorer som möbler, belysning, växtlighet och oljud vilket påvisar vikten av att lokaler anpassas på bästa sätt.

### 3.6 Tjänster i fastighetsbranschen

När fastighetsföretag strävar efter att förbättra sin konkurrenskraft krävs strategisk användning av alla företagets resurser. Man menar även att prestation mäts i pengar och att man ofta bortser från prestation i form av mervärde samt att många företagsledare inte utnyttjar potentialen som finns med deras fastigheter (Lindholm & Leväinen, 2006). Behovet av att öka effektivisering och produktiviteten leder till att företag tvingas ta fram strategier för hur deras fastigheter ska anpassas för att möta dessa krav, samt öka antalet anläggningsrelaterade tjänster. Dock är relationen mellan kärnverksamheten och icke kärnverksamhet vad gäller fastighetsförvaltning inte alltid enkel att förstå (Lindholm, Gibler & Leväinen, 2006). Som företag bör man anpassa tjänsterna efter kärnverksamhetens behov i strävan att uppnå maximalt mervärde (Jensen, Van der Voordt, Christian, & Lindholm, 2012). Enligt Rasila, Mikkola & Rasila (2006) bör man se fastighetsbranschen från en mer serviceinriktad synvinkel då service kan skapa mervärde inom fastighetssektorn både för tjänsteleverantörer och slutanvändare (kunderna). Även om fastigheten är kärnprodukten anser Rasila et al. (2006) att serviceelement kan erbjudas för att förstärka sin produkt, då fastighetsbranschen har gått från att vara produktorienterat till att bli mer kundorienterad. Byggnader bör inte endast ses som väggar och tak utan som en resurs som användaren kan använda för att skapa mervärde till sitt företag. Ett sätt att skapa mervärde för kunder kan vara att erbjuda tekniska lösningar som möjliggör eller förenklar olika aktiviteter.

### 3.7 Sammanfattning

Refererade studier samt litteratur bidrar till god förståelse för vikten av att arbeta utifrån ett kundperspektiv med fokus på service inom verksamheter. Även inom fastighetsbranschen bör kunden sättas i centrum då dagens kunder efterfrågar mindre besvär och mer bekvämlighet. I takt med att kundfokus ökar blir även tjänsters betydelse större.

Företag kan välja att erbjuda tjänster utöver kärntjänsten och på så sätt öka sin konkurrenskraft. Vid erbjudande av tjänster bör företag arbeta med att hålla en hög tjänstekvalitet då det bidrar till kundnöjdhet, kundlojalitet samt ökad konkurrenskraft. Organisationer som kontinuerligt utvärderar tjänstekvaliteten skapar en förståelse för sina kunder samt ökar chanser till långvariga relationer och starkt varumärke.

Företag kan själva erbjuda tjänster inom företaget alternativt välja att anlita en tredje part. Det gäller att välja ett arbetssätt som skapar det största värdet. Företag som väljer att själva erbjuda tjänsten inom företaget bör eftersträva att arbetstagarna är tillfredsställda då nöjda arbetstagare leder till ökad arbetsförmåga samt att kvaliteten på servicen ökar.

Vid flytt till ny lokal väljer vissa företag att anlita tjänsteföretag som hanterar letandet av ny lokal samt kontraktsskrivning för att istället kunna fokusera på sin kärnverksamhet. Omlokaliseringsprocessen är viktig då produktivitet, effektivitet samt personalens tillfredsställelse kan påverkas. Processen påverkar även kostnader samt kan leda till avbrott i verksamheten. Även hyresvärden påverkas vid inflyttning av ny hyresgäst då transaktionskostnader uppstår i form av sökkostnader samt kostnader för anpassning av lokalen.

Lokalanpassning är betydelsefull då olika arbetsuppgifter kräver olika typer av miljöer. Många företag väljer att anpassa sina lokaler efter verksamhetens behov. Lokalanpassning är även viktigt av hälsoskäl då kontorsmiljön kan påverka de anställdas hälsa. Efter en lokalanpassning bör företag utvärdera projektet för att säkerställa att det som beställts är vad som har levererats.

Företag bör sträva efter att erbjuda tjänster som uppnår maximalt mervärde. Även om fastigheter kan anses vara kärnprodukten så kan service utöver kärnverksamheten erbjudas i strävan att skapa mervärde. På så sätt kan företag gå från att vara produktorienterade till att bli mer kundorienterade och samtidigt skapa konkurrenskraft och ökat mervärde för både kund och företag.

## 5. Empiri

I denna del av uppsatsen sammanställs det empiriska materialet som är hämtat från de totalt fem genomförda intervjuerna. Intervjuerna har ägt rum via videosamtal och telefon.

### 5.1 Presentation av företag och respondenter

#### *Fastighets AB Balder – Respondent 1*

Fastighets AB Balder är ett fastighetsbolag som både äger, förvaltar och utvecklar dels bostäder men även kommersiella fastigheter och hotell runt om i Sverige, Danmark, Finland, Tyskland, Storbritannien och Norge. Företaget startades år 2005 och har haft en väldigt expansiv resa. Fastighets AB Balder förvaltar inom egen regi och har över 600 anställda. Företaget bygger även nya fastigheter och har som mål att på sikt producera hyresrätter, bostadsrätter och kommersiella fastigheter i egen regi (Balder, 2020-05-06).

Respondent 1 har studerat Fastighetsföretagande på Malmö universitet och började år 2017 arbeta som Förvaltningsassistent. Sedan november 2019 arbetar hen som Fastighetsförvaltare på Fastighets AB Balder.

#### *Vasakronan – Respondent 2*

Vasakronan är Sveriges största fastighetsbolag som äger, förvaltar och utvecklar centralt belägna kommersiella fastigheter i Stockholm, Göteborg, Malmö och Uppsala. Bolaget har sitt största bestånd i Stockholm och har ett fastighetsbestånd till ett värde av totalt 155 miljarder kronor. Företaget har ca 300 anställda och strävar efter att vara hyresgästens förstahandsval för de som letar efter en kontors eller butikslokal (Vasakronan, 2020-05-06).

Respondent 2 har en examen i Fastighetsföretagande och arbetar idag som uthyrningschef för Malmöregionen på Vasakronan AB. Tjänsten som uthyrningschef har hen innehaft i tio år. Respondent 2 har tidigare arbetat som uthyrare under sex år och har även haft ansvar för butiker, men nu har Vasakronan gjort en del omorganisationer under 2019 vilket lett till att respondent 2 endast ansvarar för kontor. Hen har totalt arbetat inom Vasakronan i 16 år.

### *Wihlborgs – Respondent 3*

Wihlborgs är Malmös största fastighetsägare inom kommersiella fastigheter. Wihlborgs grundades år 1924 och är etablerade i Malmö, Helsingborg, Lund och Köpenhamn. Företaget arbetar med att äga, utveckla samt förvalta kommersiella fastigheter och har totalt 229 anställda. Wihlborgs förvaltar i egen regi och har inom sitt fastighetsbestånd dels kontors- och butikslokaler men även logistik och produktionslokaler samt mark som kan användas i framtida projekt (Wihlborgs, 2020-05-06).

Respondent 3 arbetar som uthyrare på Wihlborgs med ansvar för ytterområdet, vilket innefattar mycket logistikfastigheter och en del kontor. Respondent 3 har arbetat på Wihlborgs under ett år och har tidigare arbetat med eget företag inom kommersiell uthyrning under totalt 20 år.

### *Midroc – Respondent 4*

Midrocs verksamhet är indelad i tre områden bestående av tjänster och entreprenad, fastighetsutveckling och investeringar. Företaget startades 1996 och har totalt 4000 anställda. Midroc arbetar med att bygga, utveckla och förvalta både bostäder, kontor, hotell och samhällsfastigheter (Midroc, 2020-05-06).

Respondent 4 tog år 2010 examen från Fastighetsföretagarprogrammet och har sedan dess arbetat med både fastighetsförvaltning och uthyrning. Sedan 10 månader tillbaka arbetar hen som uthyrningsansvarig för kommersiella fastigheter på Midroc.

### *Castellum – Respondent 5*

Castellum har cirka 400 anställda och arbetar med investering samt utveckling av kommersiella lokaler. Företaget äger totalt 632 fastigheter runt om i Sverige, men finns även i Köpenhamn och Helsingfors. Castellums fastigheter är belägna centralt med goda kommunikationsmöjligheter. Verksamheten består av tre delar som innefattar förvaltning, projektutveckling samt transaktioner (Castellum, 2020-05-06).

Respondent 5 har en examen från Fastighetsföretagarprogrammet och har arbetat i branschen sedan 2005. Idag är hen anställd som projektutvecklare på Castellum men har även arbetat med uthyrning och fastighetsförvaltning.

## 5.2 Uthyrningsprocessen

Fyra av respondenterna beskriver att uthyrningsprocessen påbörjas när en vakans eller uppsägning uppstår. Respondent 5 påpekar att det kan handla om en vakans i beståndet alternativt att det finns ett nytt projekt som ska startas upp. För respondent 4 påbörjas uthyrningsprocessen när ett nytt projekt påbörjas då företaget arbetar med projektutveckling och därmed startar sin uthyrningsprocess redan vid identifiering av målgrupp.

*”Till skillnad från befintliga förvaltande bolag som till största delen förvaltar existerande byggnader och lever med sina existerande kunder och sedan hyr ut om någon flyttar, så bygger vi helt nya hus.”*

(Respondent 4, 7 maj 2020)

Respondent 1 berättar att när en uppsägning kommit in så bokas en förbesiktning av lokalen. I samband med besiktningen sker även en fotografering där bilderna sedan används vid marknadsföring av objektet. Respondent 3 berättar att när en hyresgäst sagt upp en lokal observerar man lokalens möjligheter och begränsningar för att säkerställa lokalens status. Även respondent 2 tar upp vikten av att utvärdera lokalen och bestämma om lokalen ska renoveras eller hyras ut så som den är.

Respondent 2 berättar att när beslut angående om lokalen ska renoveras eller inte har fattats så publiceras den på företagets hemsida. Respondent 4 påpekar att företaget jobbar väldigt brett med synligheten för de projekt och lokaler som erbjuds. Vid marknadsföring av lokalen inför uthyrning berättar respondent 1 att de använder sig av sina egna kanaler, men även andra hemsidor samt vid vissa tillfällen använder de sig av en mäklare. Utöver att marknadsföra lokalen via olika hemsidor berättar respondenten att företaget även har en egen kundbas där de exempelvis kan kontakta befintliga hyresgäster som kan vara intresserade.

Respondent 3 berättar att vid marknadsföring av lokalen krävs bearbetning av marknaden, vilket kan innebära att man försöker identifiera någon speciell typ av företag som kan matcha med den specifika lokalen. Respondent 3 berättar även att man ibland förstärker marknadsföringsprocessen om det går trögt genom skyltar eller liknande som visar att den aktuella lokalen är ledig.



Respondent 2 redogör för att när en potentiell hyresgäst intresserar sig för en lokal så kommer man tillsammans fram till vilken lokal man ska titta på baserat på kundens behov.

Respondent 3 berättar att i arbetet med att hitta en bra matchning mellan hyresgäst och lokal så krävs det att man tar reda på kundens behov, vilket även respondent 4 fastslår. Även respondent 5 påpekar vikten av att vara lyhörd för kundens krav och behov.

*”Ett väldigt tydligt steg i processen är att man gör en analys av företaget och hur många medarbetare de är, hur de arbetar, vad som är viktigt för företaget när det gäller lokaler, hur priskänsliga de är och vad de har för image”. (Respondent 4, 7 maj 2020)*

Respondent 2 berättar att kunder ofta går på visningar hos fler än ett fastighetsbolag.

Respondent 3 menar att det finns stora skillnader i potentiella hyresgästers sökande där vissa börjar leta ny lokal tidigt medan andra kunder har betydligt mer bråttom. Respondent 1 berättar att man strävar efter att ha så många intressenter som möjligt för att inte stänga några dörrar. Respondent 4 berättar att de inte har någon fysisk plats att visa intressenter då man arbetar med projektutveckling och därmed finns inte byggnaden i det tidiga skedet.

Respondenten berättar att det istället gäller att inspirera och öka förståelsen för den kommande lokalen med hjälp av olika material. Däremot medger respondenten att det är en utmaning då man inte fysiskt kan gå runt och känna på lokalen. Även respondent 5 berättar att en projektutvecklingsprocess ser lite annorlunda ut och att det gäller att måla upp en vision om hur det ska bli när det är färdigt.

Respondent 2 berättar att om det finns ett fortsatt intresse efter visning så brukar man sammanfatta en offert med alla priser och övrig information. Om något i lokalen ska renoveras så finns investeringskalkyler. Senare tar man fram ett avtalsförslag och kunden tecknar sedan avtalet digitalt. Respondent 4 berättar att i förhandlingsstadiet diskuteras den offert som lämnats av hyresvärden. Respondenten redogör för att förhandlingar kan pågå väldigt länge, eller under en kort och intensiv period och menar på att varje förhandling är unik. Även respondent 3 berättar att man vid förhandling ofta behöver skicka materialet fram och tillbaka ett par gånger innan båda parter är överens. Respondenten berättar att när förhandlingen väl är färdig skriver hyresgästen förhoppningsvis på ett kontrakt och då upprättas ett avtal.

Respondent 2 berättar att när ett hyresavtal väl är påskrivet tillträder kunden antingen lokalen utan åtgärder eller så lämnar uthyraren över till projektavdelningen som ser till att anpassa lokalen efter hyresgästens behov. Respondent 4 berättar att det sista momentet i processen brukar vara att man firar på något sätt exempelvis genom att anordna en inflyttningsfest. Respondent 2 berättar att man vid inflyttning brukar överlämna en blomma för att fira inflyttningen.

### 5.3 Tilläggstjänster i samband med eller efter kontraktskrivandet

Respondent 2 berättar att företaget erbjuder många typer av tjänster, men genom en tredje part. Dessa tjänster baseras på vad kunden efterfrågar, men det kan handla tjänster inom städning, leverans av frukt, hantering av kaffemaskiner, receptionstjänster och vaktmästeritjänster. Respondent 1 menar att i Malmö har tilläggstjänster inte fått samma genomslagskraft som i Stockholm och Göteborg då Malmö inte har samma plattform att stå på. Respondenten berättar att företaget tidigare försökt erbjuda ett mer utökat tjänstepaketet men att det inte blivit lönsamt.

Respondent 3 berättar att de är behjälpliga vad gäller att förmedla en arkitekt. Vidare berättar respondenten att företaget vid vissa tillfällen bjuder på ett par timmar med en arkitekt i samband med förhandling kring kontraktsskrivande. De förmedlar även kontakt till inredningsföretag om hyresgästen efterfrågar den typen av tjänst. Även respondent 1 förmedlar kontakter till hyresgästen och berättar att man som hyresgäst via företaget kan få tillgång till rabatterade priser då företaget har samarbeten med entreprenörer. Respondent 2 berättar att företaget tidigare har erbjudit en tjänst som kallades Grön flytt, men att tjänsten inte längre finns tillgänglig då det blev väldigt kostsamt. Däremot berättar respondenten att de gärna hänvisar till sina samarbetspartners inom flytt. Vidare redogör respondenten att företaget även inom IT-tjänster kan erbjuda ett attraktivt erbjudande till sina kunder samt att företaget har ett samarbete med en bilpool. Respondent 5 menar att elbilar blir allt mer populärt och därav erbjuder företaget elladdningslösningar till sina kunder.

Två av respondenterna arbetar med appar i sina företag. Respondent 2 berättar att de använder en app som heter Hyresgästinfo där företag kan se all information om vad som finns i fastigheten. I appen finns även hänvisning till servicetjänster. Respondent 5 berättar att man

inom företaget har ett samarbete med Instabox. Instabox erbjuder kunder en möjlighet att via kontoret hantera sin e-handling med hjälp av en boxlösning.

Respondent 5 betonar vikten av flexibilitet och berättar att de börjat studera nyckelfärdiga kontor, vilket innebär att man levererar ett färdigt kontor till hyresgästen med möjlighet att teckna korta avtal.

*“Vi ser att flexibiliteten för företag kommer bli allt mer viktigt, de traditionella tre och tio års avtalen där vi som fastighetsägare kan diktera villkoren, kommer inte vara genomgående”.* (Respondent 5, 8 maj 2020)

Ytterligare ett sätt att arbeta med flexibiliteten är genom co-working. Respondent 5 berättar att företaget köpt ett co-working företag som arbetar med tjänsteleverans och som medlem får man då möjlighet till total service på sin arbetsplats. Respondenten menar att företag med hjälp av detta koncept enklare kan utveckla sina affärer och bygga en identitet. Även respondent 4 betonar vikten av flexibilitet. Hen berättar om deras koncept där man erbjuder hyresgästen tjänster inom facility management, flexibla kontorsytor, flexibla kontorshotell och co-working. Om man är hyresgäst inom detta koncept kan man själv välja vilket kontor man väljer att spendera arbetsdagen i. Ena dagen kan man exempelvis arbeta i Malmö och nästkommande i Helsingborg. I samtliga fastigheter inkluderade inom detta koncept finner man en gemensam reception med posthantering. Utöver detta ingår vissa tjänster automatiskt medan andra tjänster ger en tilläggskostnad. En del företag väljer exempelvis att outsourca all hantering med växel och telefoni till receptionen. Inom konceptet finns personal behjälplig med kemtvätt och catering till events och föreläsningar och de erbjuder också konferensrum i olika storlekar som kan bokas vid behov. Hyresgäster kan boka kontorsplats eller konferensrum även i andra länder.

Enligt respondent 2 och 4 baseras deras tjänsteerbjudande på vad kunden efterfrågar samt vilket behov kunden har. Respondent 1 berättar att hen strävar efter att hjälpa hyresgäster på det mest fördelaktiga sättet, vilket ibland innebär att man behöver hitta ny lokal om det exempelvis finns ett ökat eller minskat behov av yta. Hen menar också att lokalanpassning kan ses som en tilläggstjänst och samtliga respondenter erbjuder lokalanpassning. Två av

respondenterna menar att man måste lyssna på kunden och se till deras behov för att de ska kunna växa som företag.

*“Den där traditionella fastighetsägaren som bara levererar en yta och sen inte finns nära sina kunder, det är förmodligen passerat, företagen kräver mer av oss”*

(Respondent 5, 8 maj 2020).

I arbetet med att finnas nära sina kunder berättar respondent 4 att företaget erbjuder fastighetsvärdar som finns behjälpliga vid behov och blir den närmaste kontakten för hyresgästen. Fastighetsvärden kontrollerar att allt fungerar som det ska och är behjälpliga vid exempelvis inflyttning och beställning av skyltar och flaggor.

#### 5.4 Uppföljning efter inflyttning

Respondent 5 berättar att företagets organisation arbetar efter att finnas nära sina kunder och på samtliga orter där företaget äger fastigheter finns en förvaltningsorganisation.

Respondenten berättar att det är viktigt att finnas nära sina kunder för att säkerställa att den leverans man avtalar faktiskt levereras.

*”Vi har gått från att vara en traditionell fastighetsägare till att vara en fastighetsägare som sätter fokus på själva företagen som sitter i våra fastigheter.”*

(Respondent 5, 8 maj 2020)

Tre av respondenterna berättar att man använder nöjd-kund-indexmätningar där man rent statistiskt inhämtar information om kundnöjdhet. Respondent 1 menar att nöjd-kundindexundersökningar används för att se om hyresgästen trivs, men också för att se om något kan förbättras. Respondent 1 berättar att företaget alltid har ett så kallat slutmöte i samband med slutbesiktning som sker ungefär en månad efter inflyttningen för att säkerställa att kunden är nöjd, men poängterar även att det sker en löpande dialog under hela uthyrningsprocessen.

Respondent 3 berättar att hen alltid ringer upp hyresgästen efter inflyttning för att säkerställa att lokalen fungerar som den ska, men respondenten säger även att det sker en ständig

kommunikation med hyresgästerna som en naturlig del av arbetet och inte formaliserat i form av ett möte. Respondenten poängterar att arbetet med att säkerställa att hyresgästen är nöjd är en levande process som inte bara ska ske under inflyttning då hyresgästens behov kan ändras längre fram. Däremot sker en besiktning ihop med företaget om lokalen har anpassats och byggts om efter hyresgästens behov. Respondent 4 berättar att det är ofrånkomligt med regelbunden kontakt vid inflyttning av ny hyresgäst.

*”Den första tiden sker kontakt hela tiden ändå, sen lite längre fram kommer de mer inplanerade kundbesöken”.*

(Respondent 4, 7 maj 2020)

Även respondent 5 berättar att man under uthyrningsprocessen har en väldigt tät kontakt med kunden och att avstämningsmöten sker kontinuerligt under hela processen. Respondenten berättar även att det finns vaktmästare tillgängliga om kunden behöver något åtgärdat. Även respondent 1 och 3 berättar att företaget har fastighetsvärdar som finns på plats att hjälpa kund om något behöver lagas eller liknande. Respondent 3 berättar även att det finns en checklista med punkter som ska uppfyllas och att denna lista kontrolleras innan kunden tar emot lokalen, men fastslår även att det finns saker som kan upptäckas efter inflyttning som man inte tänkt på innan hyresgästen flyttat in och verksamheten satts igång.

*”Man kan inte som fastighetsägare sticka ner huvudet i sanden och säga ’nu har vi hyrt ut och nu sitter du där tre år och är nöjd och glad’. Så fungerar det inte.”*

(Respondent 5, 8 maj 2020)

Respondent 2 berättar att deras kundservice är tillgänglig dygnet runt, men menar att man i övrigt har bra koll på om något inte skulle fungera som det ska i lokalen då det hela tiden finns en löpande dialog. Respondenten berättar att om det finns något fel i lokalen arbetar företaget med noggrann uppföljning för att säkerställa att felet blir åtgärdat och att bekymret inte återkommer.

## 6. Analys

I denna del diskuteras det empiriska materialet tillsammans med uppsatsens teoretiska del. Analysen utgår från våra tre intervjufrågor som berör frågor kring uthyrningsprocessen, tilläggstjänster i samband med eller efter kontraktsskrivandet samt uppföljning efter inflyttning. De tre delar som nämns ovan analyseras separat.

### 6.1 Uthyrningsprocessen

I denna studie har samtliga företag uthyrning av lokaler som en del av sitt grundläggande tjänstepaket. Studiens intervjuundersökning visar att företagen arbetar med att skapa förståelse för kundens behov för att sedan använda den kunskap till att hitta en lokal som passar just den kundens verksamhet. Att utveckla förståelse för kundens verksamhet och sedan skapa ett tjänsteerbjudande baserat på den kunskapen ligger i linje med den teori som Grönroos (2015) presenterar. Enligt Palm (2007) är arbetet med utvärdering av hyresgästens behov begränsat inom fastighetsbranschen. Dock poängterar flera av respondenterna att för att ha möjlighet att erbjuda rätt sorts tjänster till rätt kund krävs en behovsanalys, vilket tyder på att dagens fastighetsbolag faktiskt arbetar med att utvärdera kundens behov. Enligt Grönroos (2015) bör det finnas en strävan mot att skapa processer där kunder erbjuds en så bra service som möjligt. Vid arbetet med att identifiera kundens behov berättar en respondent att de utför en behovsanalys av företaget där man ser till hur många anställda det finns, på vilket sätt de arbetar, vad som är viktigt för företaget när det kommer till lokaler, hur pass priskänsligt företaget är och vad företaget har för image.

Enligt Lind och Lundström (2009) uppstår höga transaktionskostnader i samband med byte av hyresgäst i form av exempelvis sökkostnader, vilket även vår intervjustudie påvisar. Två av respondenterna berättar att de inför en uthyrning annonserar ut lokalen på egen hemsida. En av respondenterna berättar att de även använder sig av andra hemsidor för att marknadsföra lokalen inför uthyrning samt att de vid vissa tillfällen anlitar mäklare som hjälper till att identifiera potentiella hyresgäster. En tredje respondent berättar att företaget vid vissa tillfällen använder sig av sin egen kundbas i sökandet av hyresgäster och en av respondenterna berättar även att sökprocessen kan förstärkas genom att sätta upp skyltar eller liknande för att påvisa att lokalen finns tillgänglig för uthyrning.

Två av de intervjuade berättar att man innan uthyrning inspekterar lokalens skick för att sedan bestämma om lokalen ska hyras ut så som den är eller om det krävs renovering innan lokalen läggs ut för uthyrning. Enligt Grönroos (2015) är det svårt att skapa processer som skapar värde för kund, men med hjälp av erfarenhet kan upplevelsen av värde enklare bedömas. Samtliga av studiens tillfrågade respondenter har erfarenhet av uthyrningsprocessen och med hjälp av erfarenhet kan respondenterna förhoppningsvis fatta beslut som gör att kunden betjänas på ett så fördelaktigt sätt som möjligt. Dock har fyra av de totalt fem respondenterna en kandidatexamen i fastighetsvetenskap vid Malmö universitet, detta kan påverka studiens resultat då kunskap inhämtats från samma utbildning, vilket kan leda till att majoriteten av respondenterna har ett liknande synsätt och liknande erfarenheter inom ämnet.

Två av respondenterna berättar att de inte alltid kan visa upp en fysisk lokal då lokalen inte är färdigställd, vilket gör att de istället för att anordna en fysisk visning får arbeta med olika material för att sälja in en vision och inspirera den potentiella hyresgästen. Avsaknaden av fysisk lokal gör att respondenterna kan få problem med att visa vad det är man levererar och därmed kan den tekniska kvaliteten bli lidande. Däremot påpekar Grönroos (2015) att den funktionella kvaliteten i form av hur kunden upplever processen är av stor betydelse vilket gör att arbetet med att sälja in en vision med hjälp av material och liknande bidrar till kundens totala upplevda kvalitet.

Greenhalgh (2008) menar att förhandling med hyresvärden samt utvärdering av möjliga lokaler är en del av omlokaliseringsprocessen, vilket även denna studie påvisar då flera av respondenterna berättar att förhandlingar ofta sker som en naturlig del av uthyrningsprocessen och att varje förhandling är unik. En respondent berättar även att potentiella hyresgäster ofta går på visningar av lokaler hos fler än ett fastighetsbolag vilket ytterligare stärker den teori Greenhalgh (2008) presenterar.

Intervjuundersökningen visar även att företagen efter kontraktskrivandet ofta väljer att fira inflyttningen på något sätt. Det kan handla om att anordna en inflyttningsfest eller överlämna en blomma, vilket kan anses bidra till goda relationer och att kunden sätts i fokus. Anker et al. (2012) menar att goda relationer och kundfokus är av lika stor vikt som att leverera den överenskomna servicen. Att överlämna en blomma eller att anordna en inflyttningsfest bör anses vara en gest som eftersträvar att stärka den kommande relationen snarare än att leverera

den överenskomna servicen, därmed påvisar denna studie att det bland respondenterna finns ett fokus på att leverera mer än endast den överenskomna servicen.

## 6.2 Tilläggstjänster i samband med eller efter kontraktsskrivandet

Även om en fastighet kan användas utan tillhandahållande av tjänster som reception eller kaffemaskin så kan den typen av värdehöjande tjänster enligt Grönroos (2015) bidra till ökat värde samt ökad konkurrenskraft. I intervjustudien påpekar dock en av respondenterna att den typen av tjänster har fått mindre genomslagskraft i Malmö jämfört med Stockholm och Göteborg, men att företaget tidigare erbjudit ett mer utökat tjänsteerbjudande. En annan respondent berättade att den typer av tjänster erbjuds inom deras organisation även här i Malmö.

I intervjustudien framkom det att fastighetsbolag arbetar med olika typer av appar för att underlätta för kund. Den typen av tjänst kan anses öka tillgängligheten då appen gör möjligheten att få kontakt med företaget enkel. Vidare använde flera av företagen nöjd-kundindexundersökningar där kunder kan komma med feedback och därmed agera medproducenter vid utveckling och förbättring av tjänster. Att utföra den typen av undersökningar bör anses öka kundens medverkan. Vad gäller interaktion mellan företag och kund var det flera av respondenterna som poängterade vikten av kontinuerlig kontakt under dels uthyrningsprocessen, men även efter inflyttning. Enligt Grönroos (2015) är tjänsters tillgänglighet, kunders medverkan samt kunders interaktion med organisationen av stor vikt vid skapande av ett utvidgat tjänsteerbjudande i strävan att uppnå konkurrensfördelar och enligt intervjustudien är dessa tre element något som företagen arbetar med.

Enligt en av respondenterna erbjuder företaget många olika typer av tjänster via en tredje part. Att erbjuda tjänster via en tredje part kan leda till att direktkontakten med kunden går förlorad samtidigt som utvecklingen av kundanpassade processer försvåras. Företaget kan även gå miste om värdefull information från kund (Lind & Lundström 2011). Denna studies urval består av större fastighetsbolag i Malmö och därav bör företagen anses ha resurser nog att erbjuda tjänster in-house.

Många av de tillfrågade företagen arbetar med att erbjuda tjänster som reception eller förmedling av kontakter som värdehöjande tjänst. Det kan exempelvis handla om att



förmedla en arkitekt. Att erbjuda värdehöjande tjänster kan enligt Chen et al. (2013) fungera som ett sätt att urskilja sig från sina konkurrenter och samtidigt göra sig mer attraktiva för kunder. En av respondenterna menar att lokalanpassning kan ses som en värdehöjande tjänst. Appel-Meulenbroek et al. (2011) menar att man måste anpassa lokalen utefter kundens behov så att de anställda har möjlighet till flexibilitet på kontoret. Colenberg et al. (2020) betonar också vikten av att lokaler anpassas på bästa sätt då det finns ett samband mellan kontorsmiljöer och de anställdas hälsa. En av respondenterna menar även att flexibiliteten kan leda till utveckling av hyresgästens affärer. Vid en lokalanpassning utgår samtliga respondenter från kundens behov och arbetar med uppföljning i form av en löpande dialog eller uppföljningsmöten, vilket ligger i linje med Ryd (2008) som påvisar vikten av att utvärdera om lokalanpassningen blev effektiv samt upprätthåller önskad kvalitet.

Rothe et al. (2015) menar att ett ökat behov av utrymme inte behöver vara den avgörande faktorn när det gäller att hitta en ny lokal. Det kan istället bero på organisatoriska förändringar inom företaget som leder till att en mindre lokal efterfrågas. Det betonar även en av de tillfrågade respondenterna då företaget är behjälpliga att hitta en ny lokal till hyresgäster som exempelvis behöver minska sin verksamhet. En respondent berättar att man utför en behovsanalys vid arbetet med att identifiera rätt sorts lokal till rätt verksamhet. Dock menar Rothe et al. (2015) att behovet kan förändras med tiden och därav bör arbetet med genomförande av behovsanalys utföras med jämna mellanrum även efter det att hyresgästen har flyttat in.

### 6.3 Uppföljning efter inflyttning

En av respondenterna säkerställer att de levererat vad som utlovats genom att ringa upp sina hyresgäster efter inflyttning. Anker et al. (2012) menar att kundfokus och goda kundrelationer är lika viktigt som att leverera den överenskomna tjänsten. Flera av de tillfrågade menar att det sker en kontinuerlig kommunikation med hyresgästerna för att säkerställa att kunden är nöjd. Enligt en av respondenterna är det viktigt med den kontinuerliga kontakten då kundens behov kan ändras över tid, vilket överensstämmer med Auka (2012) som konstaterar att kundens krav är i ständig förändring, Det faktum att kundens behov kan förändras med tiden innebär att man som företag kan behöva genomgå justeringar för att upprätthålla nöjda kunder och lönsamhet. Även Ryd (2008) menar att en verksamhets behov kan ändras över tid.

Enligt Grönroos (2015) bör företag sträva efter att sätta kunden i fokus, vilket även en av respondenterna betonar. Hen menar att branschen har gått från den traditionella fastighetsägaren till en fastighetsägare som sätter fokus på kunden i fastigheterna. Grönroos (2015) menar att man måste utveckla en förståelse för kundens aktiviteter och processer, vilket flera av de tillfrågade gör genom att utvärdera kundens behov. Utifrån denna kunskap finns möjligheten att skapa ett tjänsteerbjudande (Grönroos, 2015).

Vad gäller tjänstekvalitet kan kvaliteten på en tjänst, enligt Grönroos (2015), definieras som ”vad kunden upplever att den är”. Det faktum att flera av respondenterna redogjorde för att man inom organisationen utför nöjd-kund-indexundersökningar där man hämtar information för att statistiskt mäta kundnöjdhet, bör anses ligga i linje med Grönroos (2015) teori. Nöjdhets-indexundersökningar överensstämmer med Grönroos (2015) teori då man med hjälp av den typen av undersökningar strävar efter att ta reda på hur kunden faktiskt upplever tjänsternas kvalitet, för att sedan åtgärda eventuella brister. Lind och Lundström (2011) menar att företag väljer att utföra kundnöjdhetsundersökningar för att samla information om vad kund egentligen efterfrågar för att kunna erbjuda rätt lokal och kringtjänster. En av respondenterna menar att nöjd-kund-indexundersökningar används för att se om hyresgästen trivs, men också för att se om något kan förbättras. Att utföra undersökningar och mäta kunders nöjdhet för att säkerställa tjänstekvaliteten är enligt Lusch & Vargo (2006) positivt, då det kan bidra till ökad kundlojalitet. Tjänstekvalitet har även enligt Sugama och Sukaatmadja (2020) en positiv inverkan på Word of mouth, vilket kan vara gynnsamt för företagen.

Ojasalo (2019) menar att det är viktigt att analysera kvaliteten på en tjänst både under och efter processen i form av en uppföljning då kundnöjdheten kan ändras över tid. Samtliga företag i denna studie arbetar med någon form av uppföljning och en löpande dialog. Två av respondenterna har fastighetsvärdar ute i fastigheterna som upprätthåller en nära dialog med hyresgästerna. Ett flertal av de tillfrågade betonar vikten av god tillgänglighet och att kunder enkelt kan komma i kontakt med företaget. En respondent berättar att tillgängligheten är viktig under uthyrningsprocessen i form av avstämningsmöten, men att det är viktigt med uppföljningsmöten även efter inflyttning.

## 7. Slutsats

Efter att ha studerat fastighetsbolags tjänsteerbjudande vid uthyrning av lokaler kan det slutligen konstateras att det enligt denna studie erbjuds tjänster utöver kärntjänsten. Därmed erbjuder fastighetsbolag ett utökat servicekoncept vid uthyrning av kommersiella fastigheter.

Vid erbjudande av tjänster till kund kan företag välja att erbjuda tjänster inom organisationen alternativt anlita en tredje part. Denna studie påvisar att fastighetsbolag oftast väljer att anlita en tredje part alternativt förmedla kontakt till en tredje part istället för att själva erbjuda tjänsten. Att erbjuda tjänster via en tredje part genererar en risk då kontakt med kunder kan gå förlorat samt tjänstekvaliteten kan bli svårare att säkerställa. Dock är outsourcing mindre resurskrävande samt den anlitade resursen kan vara mer specialiserad inom det specifika området. Det faktum att studiens urval består av större fastighetsbolag i Malmö bör dock bidra till möjligheten att erbjuda tjänster även in-house, då större bolag inte bör ha brist på resurser. Varje enskilt företag bör beräkna vad som är mest fördelaktigt baserat på det företagets förutsättningar och strategi för att sedan erbjuda tjänster på det sätt som är mest lämpat för det specifika företaget.

Studien konstaterar att fastighetsbolag under uthyrningsprocessen har en tät kontakt med kunden. Även efter uthyrning av en lokal strävar fastighetsbolag efter en kontinuerlig kontakt med kunden för att säkerställa att lokalen fungerar som den ska. Kontinuerlig kontakt med kunder bidrar till att fastighetsbolag kan uppmärksamma hyresgästers behov, vilket kan förändras över tid. Studien fastställer att flexibilitet vad gäller exempelvis flexibla kontorsytor är av stor vikt och därav kan kontinuerlig kontakt bidra till att man som fastighetsägare noterar det förändrade behovet i god tid, och sedan tillsammans med kund kan komma med lösningar på hur det nya behovet ska tillfredsställas. På så sätt kan fastighetsägaren behålla kunden istället för att hyresgästen ser sig efter andra alternativ.

Dagens kunder förväntar sig mindre besvär och mer bekvämlighet, vilket ställer krav på fastighetsbolag. Idag levererar fastighetsägare mer än endast en yta och förstår vikten av att finnas nära sina kunder för att säkerställa att man levererar vad som faktiskt avtalats. Konsumenternas förändrade krav leder till ökat kundfokus. Utöver att företag blir mer kundinriktade leder de ökade förväntningarna även till att tjänsters betydelse ökar. Med förhoppningar att möta kundens förväntningar krävs en kartläggning av tjänsters faktiska

kvalitet. Tjänstekvalitet kan mätas statistiskt i form av nöjd-kund-indexundersökningar, vilket dagens fastighetsbolag enligt vår studie använder sig av för att sedan utveckla och anpassa tjänster utefter sina kunders feedback.

Studien påvisar även att fastighetsföretag i Malmö vid uthyrning av lokaler ser till kundens behov för att sedan anpassa sitt tjänsteerbjudande utefter kundens verksamhet, vilket bidrar till ökad konkurrenskraft. Trots att fastighetsbolag enligt vår studie erbjuder tjänster utöver kärnprodukten, så kallat utökat servicekoncept, så saknar fastighetsbolag ett tydligt servicekoncept med tjänsteerbjudande till kund.

## 8. Egna reflektioner och förslag till framtida forskning

Inför genomförande av denna studie antog vi att fastighetssektorns långa ledtider i kombination med ett motstånd till förändring bidragit till en avsaknad vad gäller tjänster utöver kärntjänsten. Efter genomförandet av denna studie kan vi konstatera att det faktiskt finns ett servicetänk och att dagens fastighetsbolag arbetar med att identifiera kundens behov. Däremot erbjuds tjänster utöver kärntjänsten främst om hyresgästen aktivt efterfrågar den typen av tjänster. Vi anser att man som fastighetsbolag bör erbjuda ett servicekoncept till samtliga hyresgäster och att man som fastighetsägare vid uthyrning av lokaler bör presentera ett koncept som underlättar för hyresgästens verksamhet. Vår uppfattning är att dagens hyresgäster själva måste efterfråga tilläggstjänster, men vi menar att det istället bör vara fastighetsägaren uppgift att aktivt erbjuda tjänster utöver kärntjänsten.

Om det hade funnits mer tid att genomföra studien hade det varit av intresse att även undersöka efterfrågesidan genom att utföra en studie med liknande ämne, men sett från hyresgästens perspektiv. På så sätt hade man kunnat studera både utbud och efterfrågan för att sedan konstatera om det finns ett gap att fylla.

## Referenser

### Tryckta källor

Anker Jensen, P., van der Voordt, T., Coenen, C., von Felten, D., Lindholm, A., Balslev Nielsen, S., Riratanaphong, C., Pfenninger, M. (2012). In search for the added value of FM: what we know and what we need to learn. *Facilities*, 30(5/6), 199–217.

Appel-Meulenbroek, R., Groenen, P. and Janssen, I. (2011). An end-user's perspective on activity-based office concepts. *Journal of Corporate Real Estate*, 13 (2), 122-135.

Atkin, B., & Brooks, A. (2015). *Total facility management* (4. rev. ed.). Chichester: WileyBlackwell.

Auka, O. D. (2012). Service quality, satisfaction, perceived value and loyalty among customers in commercial banking in Nakuru Municipality, Kenya. *African Journal of Marketing Management*, 4(5), 185–203.

Björklund, M. & Paulsson, U. (2012). *Seminarieboken – Att skriva, presentera och opponera*. (2., uppl) Studentlitteratur AB: Lund.

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder* (2., [rev.] uppl.). Malmö: Liber.

Chen, N.-H., Huang, S. C.-T., Shu, S.-T., & Wang, T.-S. (2011). Market segmentation, service quality, and overall satisfaction: Self-organizing map and structural equation modeling methods. *Quality and Quantity*, 47(2), 969–987.

Choi, T-M., Wallace, S. W., Wang, Y. (2016). Risk management and coordination in service supply chains: information, logistics and outsourcing. *The Journal of the Operational Research Society*, 67(2), 159.

Colenberg, S., Jylha, T., & Arkesteijn, M. (2020). The relationship between interior office space and employee health and well-being - a literature review. *Building research and information*. 1-15.

Crosby, Lawrence A; Evans, Kenneth R; Cowles, Deborah. (1990). Relationship Quality in

Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective. *Journal of Marketing*, 54(3), 68-81.

Gountas, S., Gountas, J., & Mavondo, F. T. (2013). Exploring the associations between standards for service delivery (organisational culture), co-worker support, self-efficacy, job satisfaction and customer orientation in the real estate industry. *Australian Journal of management*, 39(1), 107–126.

Greenhalgh, P. (2008) An Examination of Business Occupier Relocation Decision Making: Distinguishing Small and Large Firm Behaviour. *Journal of Property Research*, 25(2), 107–126.

Grönroos, C. (2015). *Service Management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. (3., [utök. och uppdaterade] uppl.) Stockholm: Liber.

Haapakangas, A., Hallman, D. M., Mathiassen, S. E., & Jahncke, H. (2019). The effects of moving into an activity-based office on communication, social relations and work demands – A controlled intervention with repeated follow-up. *Journal of Environmental Psychology*, 66, 1–8.

Kvale, S., Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur AB.

Lau, T., Hsuan-Chih Wang, & Chun-Chi Chuang. (2011). A Definition of Service as Base for Developing Service Science. *2011 International Joint Conference on Service Sciences, Service Sciences (IJCSS)*, 49–53.

Lind, H., & Lundström, S. (2011). *Kommersiella fastigheter i samhällsbyggandet*. Stockholm: SNS Förlag.

Lindholm, A., Gibler, K. M., & Leväinen, K.,I. (2006). Modeling the value-adding attributes of real estate to the wealth maximization of the firm. *The Journal of Real Estate Research*, 28(4), 445-475.

Lindholm, A., & Leväinen, K.,I. (2006). A framework for identifying and measuring value added by corporate real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 8(1), 38–46.

Locum AB (2019). *Lokalprojekt från idé till verklighet* [Broschyr]. Hämtad från [https://www.locum.se/globalassets/global/4.-om-locum/bestallningsmaterial/aktuellamaterial/locum\\_fran-ide\\_till\\_verklighet\\_2019\\_190603\\_final.pdf](https://www.locum.se/globalassets/global/4.-om-locum/bestallningsmaterial/aktuellamaterial/locum_fran-ide_till_verklighet_2019_190603_final.pdf)

Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2006). Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing Theory*, 6(3), 281–288. doi: 10.1177/1470593106066781

Ojasalo, J. (2019). Short-term and long-term quality of service. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 11(4), 620–638.

Palm, P. (2007). *Closing the Loop: The use of Post Occupancy Evaluations in real-estate management*. (licentiatavhandling, Kungliga Tekniska högskolan, Stockholm, ISSN 1104–4101). Hämtad från: <http://kth.diva-portal.org/smash/get/diva2:13028/FULLTEXT01.pdf>

Palm, P. (2011). Customer orientation in real-estate companies. *Property Management*, 29(2), 130-145.

Parasuraman, A. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing (Pre-1986)*, 49(4), 41-50.

Rasila, H., Mikkola, K., & Rasila, T. (2006). *Methodology for Service Innovation in Real Estate Business: Case Senior Housing in Finland*, EABR & ETLC, Florence.

Read, D. C., & Carswell, A. (2019). Is property management viewed as a value-added service? *Property Management*, 37(2), 262–274.

Rothe, P., Sarasoja, A., & Heywood, C. (2015). Short-distance corporate relocation: the employee experience. *Facilities*, 33 (1/2), 38–60.

Ryd, N. (2008). *Fick du det du beställde?* [Elektronisk resurs]. Hämtad från <https://webbutik.skr.se/bilder/artiklar/pdf/7164-401-5.pdf>



Sugama I P.Y., & Sukaatmadja I P.G. (2020). The Effect of Service Quality on Customers' Satisfaction and Word of Mouth. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 98(2), 67-75.

Sweeney, J. C., Soutar, G. N., & Mazzarol, T. (2008). Factors influencing word of mouth effectiveness: Receiver perspectives. *European Journal of Marketing*, 42(3/4), 344–364.

Trost, J. (2005). *Kvalitativa intervjuer* (3. uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Wenbin Sun, & Jing Pang. (2017). Service quality and global competitiveness: evidence from global service firms. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(6), 1058–1080.

### Elektroniska källor

Balder. (2020). Hämtad 2020-05-06 från <https://www.balder.se/om-balder/kort-om-balder>

Castellum. (2020). Hämtad 2020-05-07 från <https://www.castellum.se/om-castellum/omcastellum/>

Midroc. (2020). Hämtad 2020-05-07 från <https://www.midroc.se/om-oss/>

Vasakronan. (2020). Hämtad 2020-05-06 från <https://vasakronan.se/omvasakronan/foretaget/kort-om-oss/>

Wihlborgs. (2020). Hämtad 2020-05-05 från <https://www.wihlborgs.se/sv/om-oss/>

### Figurer

Grönroos, C. (2015). *Service Management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. (3., [utök. och uppdaterade] uppl.) Stockholm: Liber.

## Bilagor

### Bilaga 1 - Intervjuguide

1. Berätta gärna lite om dig själv, vem är du? Vilken roll har du inom företaget?
2. Hur ser er uthyrningsprocess ut?
3. Erbjuder ni något servicekoncept/tilläggstjänster till nya hyresgäster i samband med eller efter kontraktsskrivandet?
4. Arbetar ni med någon form av uppföljning efter inflyttning av hyresgäster?
5. Något du vill tillägga?

## Bilaga 2 - Intervjuguide med följdfrågor

1. Berätta gärna lite om dig själv, vem är du? Vilken roll har du inom företaget?
2. Hur ser er uthyrningsprocess ut?
  - Hur ser processen ut från det att försöka hitta en hyresgäst till att den flyttar in?
  - Vad har ni för olika steg i processen?
3. Erbjuder ni något servicekoncept/tilläggstjänster till nya hyresgäster i samband med eller efter kontraktsskrivandet?
  - Om vi antar att en ny hyresgäst nu ska flytta in i era lokaler. Arbetar ni då med någon form av extra service utöver eran roll som fastighetsägare?
4. Arbetar ni med någon form av uppföljning efter inflyttning av hyresgäster?
  - Arbetar ni med att säkerställa att ni levererat det som ni tillsammans med kund kommit överens om?
5. Något du vill tillägga?