

EXAMENSARBETE ACEX20

Informationsdriven organisationskultur för effektiv vakanshantering i kommersiella fastigheter

*Processer, verktyg och nyckelfaktorer – en fallstudie om hur datadrivet arbete
minskar vakanser och stärker affärsnyttan*

*Examensarbete inom Affärsutveckling och Entreprenörskap inom
Samhällsbyggnadsteknik*

BEATRICE NORDIN
MATILDA STRÖMSTEDT

Institutionen för arkitektur och samhällsbyggnadsteknik

Avdelningen för Byggnadsdesign

Examinator Marie Strid

Handledare Marie Strid

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg, 2025

Informationsdriven organisationskultur för effektiv vakanshantering i kommersiella fastigheter.

Processer, verktyg och nyckelfaktorer – en fallstudie om hur datadrivet arbete minskar vakanser och stärker affärsnyttan

Examensarbete inom kandidatprogrammet

Affärsutveckling och Entreprenörskap inom Samhällsbyggnadsteknik

BEATRICE NORDIN

MATILDA STRÖMSTEDT

© BEATRICE NORDIN & MATILDA STRÖMSTEDT, 2025

Examensarbete ACEX20

Institutionen för arkitektur och samhällsbyggnadsteknik

Avdelningen för Byggnadsdesign

Chalmers tekniska högskola 2025

412 96 Göteborg

Telefon: 031-772 10 00

Göteborg 2025

Informationsdriven organisationskultur för effektiv vakanshantering i kommersiella fastigheter.

Processer, verktyg och nyckelfaktorer – en fallstudie om hur datadrivet arbete minskar vakanser och stärker affärsnyttan.

Examensarbete inom kandidatprogrammet

Affärsutveckling och entreprenörskap inom samhällsbyggnadsteknik

BEATRICE NORDIN

MATILDA STRÖMSTEDT

Examensarbete ACEX20

Institutionen för arkitektur och samhällsbyggnadsteknik

Chalmers tekniska högskola 2025

SAMMANFATTNING

Denna studie undersöker hur kommersiella fastighetsbolag kan minska andelen vakanta kontorslokaler genom bättre processer för informationshantering och mer samordnade arbetsrutiner. Syftet är att skapa en djupare förståelse för de mekanismer som leder till vakanser i Västra Götalandsregionen och att identifiera kritiska punkter där riktade insatser kan sänka vakansgraden och effektivisera den dagliga arbetsprocessen.

Arbetet genomförs som en kvalitativ fallstudie av ett fastighetsbolag med fokus på intervjuer och textanalys, kompletterade med metodisk triangulering för att stärka validiteten. Datainsamlingen omfattar semistrukturerade samtal med nyckelroller såsom chefer, uthyrare, kommersiella förvaltare samt teknisk förvaltare.

Utifrån genomförd fallstudie framträder tre övergripande mönster som utgör centrala delar av studiens resultat. Dessa belyser organisatoriska arbetssätt, informationshantering samt kulturens betydelse för hanteringen av vakanta lokaler:

1. Studien visar att arbetssätt och informationshantering relaterade till vakanta lokaler präglas av variation mellan olika funktioner och individer, vilket speglar en decentraliserad organisatorisk praxis.
2. Resultaten indikerar på variation av gemensamt formaliserade strukturer för dokumentation, uppdatering och systematisk uppföljning av vakansrelaterad information.
3. Organisationens kultur kännetecknas av en hög grad av flexibilitet och individuella anpassningar, vilket skapar handlingsutrymme men också utmaningar för effektiv samordning och informationsflöde.

Tillsammans utgör dessa observationer en grund för fortsatta analyser och förslag till förbättringsåtgärder.

Respondenterna efterfrågar en gemensam plattform där uppdaterad lokal data, kategorisering av vakanser och relevanta KPI:er samlas i realtid.

Studien fastslår att tekniska lösningar, exempelvis ett integrerat Business Intelligence-system måste kombineras med en stark informationskultur där delning, standardisering och uppföljning är inbyggda i belönings- och ledningssystemen. En sådan dubbelsidig strategi bedöms minska personberoendet, minska tiden från vakans till uthyrning och stärka bolagets konkurrenskraft på en marknad med växande utbud av kontorsytor.

Nyckelord: vakans, kommersiella fastigheter, informationskultur, Business Intelligence, fallstudie, Västra Götalandsregionen.

Information-Driven Organizational Culture for Efficient Vacancy Management in
Commercial Real Estate

*Processes, Tools, and Key Factors – A Case Study on How Data-Driven Work Reduces
Vacancies and Strengthens Business Value*

Degree Project in the Bachelor`s Programme

Business Development and Entrepreneurship

BEATRICE NORDIN

MATILDA STRÖMSTEDT

Department of Architecture and Civil Engineering

Division of Building Design

Chalmers University of Technology

ABSTRACT

This study explores how commercial real-estate companies can lower office-vacancy rates through improved information-management processes and more coordinated work routines. The aim is to deepen understanding of the mechanisms that create vacancies in the Gothenburg region and to pinpoint critical leverage points where targeted actions can reduce vacancy levels and enhance the day to day working strategies.

The project is designed as a qualitative single case study of one property company, combining semi-structured interviews and document analysis with methodological triangulation to strengthen validity. Data were gathered from key roles including area and leasing managers, technical and commercial property managers, and business development staff to capture perspectives across the leasing value chain.

Based on our conducted case study, three overarching patterns emerge that constitute key components of the study's findings. These patterns highlight organizational practices, information management, and the role of organizational culture in the handling of vacant premises:

1. The study shows that working methods and information management related to vacant premises vary between different functions and individuals, reflecting a decentralized organizational practice.
2. The results indicate variation in the presence of formalized structures for the documentation, updating, and systematic follow-up of vacancy-related information.
3. The organizational culture is characterized by a high degree of flexibility and individual adaptation, creating room for independent action but also posing challenges for effective coordination and information flow.

Together, these observations form the foundation for our continued analysis and the development of proposals for improvement measures.

The study concludes that technical solutions such as an integrated Business Intelligence system must be paired with a strong information culture in which data sharing, standardisation, and follow-up are embedded in reward and management systems. This dual strategy is expected to reduce person dependence, shorten the time from vacancy to lease signing, and strengthen competitiveness in a market with growing office supply.

Keywords: vacancy, commercial real estate, information culture, Business Intelligence, case study, Gothenburg

Innehåll

SAMMANFATTNING	I
ABSTRACT	III
INNEHÅLL	V
FÖRORD	VII
BEGREPPSLISTA	VIII
1. INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 ORSAKER TILL VAKANS PÅ KONTORSMARKNADEN	1
1.3 NULÄGESANALYS AV MARKNADSLÄGET FÖR KOMMERSIELLA KONTORSLOKALER I VÄSTRA GÖTALANDSREGIONEN.	2
1.3.1 <i>Distansarbete och förändrade arbetssätt</i>	2
1.3.2 <i>Ökad efterfrågan på coworking</i>	2
1.3.3 <i>Nybyggnation</i>	2
1.3.4 <i>Framtida utveckling</i>	3
1.4 KOMMERSIELLA FASTIGHETSBOLAGS ARBETE MED VAKANTA LOKALER: ROLLER, STRATEGIER OCH ARBETSMETODER	3
1.5 SYFTE	4
1.6 FRÅGESTÄLLNINGAR	5
1.7 PROBLEMFÖRMULERING	5
1.8 AVGRÄNSNINGAR	5
2 KUNSKAPSÖVERSIKT	6
2.1 ORGANISATIONSSTRUKTUR HOS FASTIGHETSBOLAG	6
2.2 ORGANISATIONSKULTURENS BETYDELSE FÖR INFORMATIONSBEHANDLING OCH STRATEGISKA BESLUT	6
2.3 INFORMATIONSSYSTEM OCH INFORMATIONSKULTURENS PÅVERKAN	7
2.3.1 <i>Business Intelligence och beslutsstöd</i>	8
2.3.2 <i>Informations- och systemkvalitet</i>	8
3 METOD	9
3.1 UNDERSÖKNINGSSTRATEGI	9
3.2 UNDERSÖKNINGSDESIGN	9
3.3 UNDERSÖKNINGSMETOD	9
3.3.1 <i>Urval av respondenter</i>	10
3.3.2 <i>Respondenter</i>	11
3.4 KVALITETSSÄKRING	11
3.4.1 <i>Tillförlitlighet</i>	11
3.4.2 <i>Överförbarhet</i>	12
3.4.3 <i>Pålitlighet</i>	12
3.5 VERKTYG	12
4 RESULTAT	13
4.1 INTERNA RUTINER OCH ROLLER I UTHYRNINGSPROCESSEN	13
4.2 HANTERING AV FASTIGHETSBESTÅNDET	15
4.2.1 <i>Planeringsunderlag för fastigheter</i>	15
4.2.2 <i>Kategorisering av fastighetsbeståndet</i>	16
4.2.3 <i>Uppföljning och ansvar för långvariga vakanser</i>	17
4.3 INFORMATIONSBEHANDLING	18
4.3.1 <i>Rådande informationssystem hos organisationen</i>	19
4.3.2 <i>Behov av Standardisering</i>	21
4.3.3 <i>Kvalitet och aktualitet</i>	22
4.3.4 <i>Informationsflödet mellan olika roller</i>	22

4.4	ORGANISATIONSKULTUR	23
5	DISKUSSION	24
5.1	ORGANISATIONSSTRUKTUR	24
5.2	ORGANISATIONSKULTURENS BETYDELSE FÖR SYSTEMETS EFFEKTIVITET	24
5.3	ROLLER OCH ANSVAR	25
5.4	STANDARDISERING	26
5.4.1	<i>Kategorisering som hjälpmedel?</i>	27
5.5	ORGANISATORISKA BRISTER, PERSONLIG FRUSTRATION ELLER MARKNADSKRAFTER?	28
6	SLUTSATS	29
6.1	FRAMTIDA STUDIER	30
7	LITTERATURFÖRTECKNING	31
	<i>Figur och tabell lista</i>	33
	<i>Bilaga 1</i>	34
	<i>Bilaga 2</i>	35
	<i>Bilaga 3</i>	36

Förord

Detta examensarbete har genomförts under vårterminen 2025 som en avslutande del av en Teknologikandidat examen i Affärsutveckling och entreprenörskap inom samhällsbyggnadsteknik vid Chalmers tekniska högskola.

Arbetet har utförts i samarbete med en anonymiserad organisation inom fastighetsbranschen i Västra Götalandsregionensregionen. Vi vill rikta ett varmt tack till alla medarbetare i organisationen som generöst delat med sig av sina erfarenheter och insikter genom intervjuer och samtal. Ert engagemang och er kunskap har varit avgörande för studiens genomförande och dess resultat.

Ett särskilt tack riktas till vår handledare och examinator, Marie Strid, för värdefull vägledning, konstruktiv återkoppling och stort stöd genom hela processen.

Slutligen vill vi tacka varandra för ett givande och roligt samarbete.

Västra Götalandsregionen, april 2025

Beatrice Nordin och Matilda Strömstedt

Begreppslista

Business Intelligence System (BIS) – IT-lösningar som samlar in, lagrar och analyserar data från flera källor för att ge beslutsunderlag, förbättra planering och skapa konkurrensfördelar.

Capex – Kapitalutgifter för större anpassningar eller investeringar i fastigheten; projektledare följer upp capex-budget och avvikelser.

CRM-system – Bolagets kund- och objektregister som stödjer uthyrning, ärendehantering och integrationer med andra affärssystem; tänkt att fungera som centralt nav för lokaldata.

Funktionell organisationsstruktur - En organisationsstruktur där personalen är organiserad utifrån sina respektive kompetensområden, såsom ekonomi, marknadsföring eller teknisk utveckling.

Informationskultur – De gemensamma värderingar, normer och beteenden som styr hur information hanteras och delas i organisationen; en stark informationskultur främjar effektivitet, lärande och innovation.

Kommersiell förvaltare (KF) – Har resultat- och kundansvar, initierar vakansmöten, sätter hyresnivåer och följer upp intäkter; nyckeltal är bl.a. hyresintäkt och tid-till-uthyrning.

Make-ready-kostnad – Kostnaden för att färdigställa en vakant lokal till visnings- eller inflyttningsbart skick; följs upp av teknisk förvaltning som nyckeltal.

Matrisorganisation – Organisationsform som kombinerar funktionella och projektorienterade strukturer; kräver tydlig samordning tvärs funktioner för att undvika silos och informationsbrister.

Naturlig vakans – Den korta övergångsperiod som uppstår mellan två hyresgäster när en lokal står tom; betraktas som en oundviklig del av en välfungerande marknad.

Planeringsunderlag för fastigheter – Årligt dokument (ofta i PowerPoint-form) som beskriver en specifik fastighets läge, tekniska status, utvecklings- och affärspotential samt målbild.

Teknisk förvaltare (TF) – Ansvarar för fastighetens tekniska drift och underhåll, gör status- och kostnadsbedömningar och följer upp energiprestanda samt make-ready-kostnader.

Uthyrare (UH) – Leder uthyrningsuppdraget: marknadsför objekt, genomför visningar, förhandlar avtal och koordinerar dialog med mäklare och hyresgästrådgivare.

Vakans – Situation där en kommersiell lokal står tom och inte genererar hyresintäkter; kan orsakas av konjunktur- och strukturförändringar eller ligga inom ramen för naturlig vakans.

Status quo - Syftar på det rådande tillståndet alltså den etablerade ordningen som upprätthålls utan förändring. Används ofta för att beskriva ett läge som vissa vill bevara medan andra vill utmana.

Silo - Avser här isolerade informationsstrukturer, till exempel separata Word-dokument eller Excel-filer, som försvårar tillgången till relevant data för andra i organisationen

1. Inledning

Vakanser i kontorslokaler är ett återkommande inslag i den kommersiella fastighetsmarknaden och påverkas både av konjunkturella förändringar och skiften i företags lokalbehov. Ökad digitalisering, förändrade arbetsmönster och nya krav på flexibilitet har bidragit till att lokaler som tidigare varit attraktiva kan bli svårare att hyra ut. För fastighetsägare innebär detta ett ökat behov av att anpassa sina arbetssätt och strukturer för att minska tiden mellan avflyttning och ny uthyrning. I detta kapitel introduceras de centrala faktorer som påverkar vakans i kontorssegmentet, med särskilt fokus på marknadsläget i Västra Götalandsregionen. Dessutom beskrivs hur kommersiella fastighetsbolag arbetar med att hantera vakanta lokaler genom organisatoriska strategier, informationssystem och samordnade rutiner.

1.1 Bakgrund

I detta avsnitt ges en introduktion till ämnet vakanser i kommersiella fastigheter. Syftet är att ge en övergripande förståelse för varför vakanser uppstår, vilka konsekvenser de medför, samt vilken roll fastighetsförvaltningen spelar i att hantera och förebygga dessa utmaningar.

1.2 Orsaker till vakans på kontorsmarknaden

Vakans i kommersiella fastigheter är en naturlig del av hyresmarknadens dynamik och uppstår till följd av den obalans som kan finnas mellan utbud och efterfrågan. I praktiken är det omöjligt att uppnå en fullständig balans på marknaden, vilket innebär att viss vakans alltid kommer att finnas. Hans Lind & Stellan Lundström (2009) beskriver detta som en "naturlig vakans", som uppstår mellan två hyresgäster när en lokal står tom under en övergångsperiod. Denna typ av vakans är oundviklig även i en väl fungerande marknad och bör inte ses som ett problem i sig.

En vakans kan även uppstå till följd av strukturella förändringar på marknaden, exempelvis förändrade lokalbehov hos företag eller teknologiska och organisatoriska skiften som gör att vissa typer av lokaler blir omoderna. Om en lokal inte längre uppfyller hyresgästers krav exempelvis planlösning, teknisk standard eller flexibilitet kan den bli svår att hyra ut, vilket i sin tur kan leda till långvarig vakans. Lokaler som inte kan anpassas efter nya behov riskerar därmed att tappa i attraktivitet, särskilt om de befinner sig i ett område med svag marknadsposition eller bristande tillgång till service och kommunikationer.

Slutligen pekar Hans Lind & Stellan Lundström (2011) på att vakans också påverkas av konjunkturcykler. Under lågkonjunkturer tenderar efterfrågan på lokaler att minska, vilket leder till högre vakansnivåer, medan högkonjunkturer vanligtvis leder till ökad efterfrågan och därmed lägre vakans. Dock betonas att denna relation inte är helt linjär då marknaden påverkas av en rad faktorer, inklusive lokalens egenskaper, läge och anpassningsbarhet.

1.3 Nulägesanalys av Marknadsläget för kommersiella kontorslokaler i Västra Götalandsregionen.

Efter en period av högkonjunktur och låg vakansgrad har Västra Götalandsregionens kontorsmarknad på senare år upplevt en tydlig ökning i vakanser (Citymark analys, 2024). Särskilt utmärkande är utvecklingen i stadsdelar där nyproduktion av kontorsytor varit omfattande. Nedan följer en genomgång av de främsta orsakerna till de ökade vakansnivåerna i Västra Götalandsregionen.

1.3.1 Distansarbete och förändrade arbetssätt

Covid-19-pandemin år 2020 påskyndade trenden mot distansarbete, vilket har minskat efterfrågan på kontorsyta. Många företag har infört hybridmodeller, där anställda fördelar sin tid mellan kontoret och distansarbete. Enligt en undersökning från Savills (2024) arbetar 61% av kontorsanställda i Sverige i en hybridmodell. Denna förändring i arbetssätt har minskat behovet av stora kontorsytor (Citymark analys, 2024). Den nya trenden har haft en stor påverkan till de ökade vakansgraderna i Sverige. Dock indikerar rapporter från Citymarks att företag nu börjar se en önskan att ha fler anställda på plats, vilket kan påverka efterfrågan på kontorsyta framöver. Detta kan eventuellt leda till att det kommer skapas ett större lokalbehov för företag vilket påverkar uthyrningsgraden positivt.

Pandemins utbrott skapade osäkerhet på Västra Götalandsregionens kontorsmarknad och dämpade efterfrågan på kontorsytor (JLL-Nordic, 2024). Trots en stark nettouthyrning på nästan 83 000 kvadratmeter i centrala Västra Götalandsregionen under 2021 och 2022, ökade vakansgraden på grund av ett stort tillskott av nya kontorslokaler. Under 2023 och 2024 har en avmattning på arbetsmarknaden ytterligare bidragit till att pressa upp vakansgraden till över 10 procent.

1.3.2 Ökad efterfrågan på coworking

Efterfrågan på flexibla kontorslösningar har drivit på tillväxten av coworking-ytor. Dock har denna trend avtagit under 2024, delvis på grund av ekonomiska utmaningar och ökad konkurrens från traditionella fastighetsägare som erbjuder mer flexibla hyresavtal (Savills, 2024). Flera coworking-aktörer har gått i konkurs eller stängt ner sin verksamhet, vilket tyder på att utbudet av coworking-ytor kan ha överstigit efterfrågan.

1.3.3 Nybyggnation

Mellan 2014 och 2024 ökade kontorsytan i centrala Västra Götalandsregionen med 270 000 kvadratmeter, motsvarande en ökning med 16% (Citymark analys, 2024). Merparten av ökningen har skett under de senaste fyra åren. Även om moderna och flexibla kontorslokaler är eftertraktade, har marknaden haft svårt att absorbera den ökade tillgången, vilket bidragit till stigande vakansgrader. I slutet av andra kvartalet 2024 uppgick vakansgraden i Västra Götalandsregionen till nästan 12% (JLL- Nordic, 2025). Under andra halvåret 2024 tillkom 76 000 kvm nya kontorslokaler i Sveriges största städer, varav Västra Götalandsregionen stod för 58 000 kvm (Citymark analys, 2024). Denna ökade nyproduktion kan vara en bidragande faktor till den stigande vakansgraden det vill säga att efterfrågan inte hann med den snabba utveckling som skedde.

1.3.4 Framtida utveckling

Efterfrågan: Efterfrågan på kontorsyta förväntas öka i takt med att ekonomin återhämtar sig. Enligt Citymark analys (2024) kan antalet kontorsarbetare i Västra Götalandsregionen öka med mellan 36 000 och 60 000 fram till 2034. Dessutom kan en ökad önskan från företag att ha anställda på plats bidra till en ökad efterfrågan på kontorsyta.

Utbudet: Nybyggnationen av kontor förväntas avta under de kommande åren. Under 2025 och 2026 beräknas tillskottet av nya kontorsytor i Västra Götalandsregionen vara mindre än 1% av det befintliga beståndet (JLL-Nordic, 2024).

Vakansgrad: Med en ökad efterfrågan och ett minskat utbud av nya kontorslokaler förväntas vakansgraden i Västra Götalandsregionen stabiliseras och eventuellt minska (Citymark analys, 2024).

1.4 Kommersiella fastighetsbolags arbete med vakanta lokaler: Roller, strategier och arbetsmetoder

Kommersiella fastighetsbolag utgör en central aktör inom det urbana landskapet genom att äga, utveckla och förvalta fastigheter som nyttjas för kommersiella ändamål, såsom kontor, handel, logistik och service. Ett återkommande och strategiskt viktigt område inom dessa bolagens verksamhet är hanteringen av vakanta lokaler. Dessa utgör inte enbart en ekonomisk belastning i form av uteblivna hyresintäkter, utan kan även påverka platsens attraktivitet och områdets sociala dynamik (Fastighetsägarna, 2024)

För att förebygga och proaktivt hantera vakanser tillämpar fastighetsbolag en rad strategier och funktionella ansvarsområden. Den traditionella arbetsfördelningen inom fastighetsbolag innefattar vanligtvis fastighetsförvaltning, uthyrning, affärsutveckling, marknadsföring samt projekt- och transaktionsledning (Fastighetsägarna, 2024). Denna struktur återfinns i de ledande aktörernas offentliga dokumentation, såsom organisationsbeskrivningar och affärsplaner, vilket indikerar en branschgemensam syn på rollfördelning och ansvarsområden. I kontexten av vakanta lokaler utgör samarbetet mellan framför allt förvaltning, uthyrning och affärsutveckling en nyckelfaktor.

Fastighetsförvaltningen utgör en central funktion inom det kommersiella fastighetsbolaget och omfattar bland annat roller såsom Kommersiell förvaltare och teknisk förvaltare. Dessa ansvarar för lokalernas tekniska skick, drift och dagliga förvaltning, och fungerar samtidigt som en viktig kunskapsresurs vid bedömning av möjliga eller nödvändiga anpassningsåtgärder inför ny uthyrning (Atrium Ljungberg, 2025).

Uthyrare arbetar nära marknaden med fokus på att identifiera potentiella hyresgäster samt anpassa lokalutbud och erbjudanden utifrån förändrade behov och trender på hyresmarknaden. I ett mer strategiskt skede är affärsutvecklare och projektledare involverade i att analysera långsiktiga samhälls- och marknadstrender, såsom digitalisering, förändrade arbetsmönster och ökad efterfrågan på flexibla kontorslösningar. Utifrån dessa insikter utvecklar de nya koncept och genomför kundanpassningar i syfte att optimera nyttjandet av det befintliga lokalbeståndet (Castellum, 2024).

Sammantaget arbetar kommersiella fastighetsbolag aktivt och målinriktat med att reducera vakansgraden i sina bestånd. Deras arbetsmetoder sträcker sig över både kortsiktiga lösningar

och långsiktig konceptutveckling, ofta med tydlig koppling till hållbarhetsmål och stadsutvecklingsstrategier. Bland de ledande aktörerna i Västra Götaland återfinns Vasakronan, Castellum, Platzer, Atrium Ljungberg, Balder och Wallenstam. Samtliga med uttalade strategier för att möta framtidens behov i en föränderlig fastighetsmarknad.

Tabell 1 En generaliserad översikt över organisationsroller i fastighetsbolag vid arbete av vakanser (egen bearbetning, baserad på stycke 1.3 källor).

Organisationsnivå	Primärt ansvar vid vakanser	Typiska aktiviteter	Centrala KPI:er
Bolag/koncern (ägarnivå)	Portföljstrategi & kapitalallokering	<ul style="list-style-type: none"> - Sätter mål för vakansgrad. - Beslutar om re positionering, ombyggnad eller avyttring. - Fördelar capex-budget. 	Ekonomisk vakansgrad, Net operating income
Kommersiell förvaltare	Resultat & kundrelationer	<ul style="list-style-type: none"> - Budget- & intäktansvar. - Initierar vakansmöten. - Följer upp uppsägning och omförhandling 	Hysesintäkt, tid-till-uthyrning, retention
Teknisk förvaltare	Tekniskt skick & driftoptimering	<ul style="list-style-type: none"> - Status- & kostnadsbedömning - Planerar underhåll/ retro fit - energiprestanda- åtgärder 	Make-ready-kostnad, energiprestanda
Affärsutvecklare/ projektledare	Analyserar marknadstrender & genomför hyresgäst Anpassningar	<ul style="list-style-type: none"> - Upprättar projekt-budget & tidplan - Koordinerar entreprenörer - Säkerställer överlämning till förvaltning - Utför större planerat underhåll 	Capex-avvikelse, tidsavvikelse, hyresgäst NKI
Uthyrare	Marknad & intäcksgenerering	<ul style="list-style-type: none"> - Målgruppsanalys & marknadsföring - Visningar & förhandlingar - Insamlar kundfeedback 	Leads, konverteringsgrad, avtalsvillkor

1.5 Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka hur kommersiella fastighetsbolag kan minska andelen vakanta kontorslokaler genom förbättrad informationshantering och mer samordnade arbetsrutiner. Genom att analysera hur arbetet med vakanser organiseras, vilka utmaningar som uppstår i praktiken samt hur olika funktioners arbetssätt påverkar hanteringen av vakanta lokaler, vill studien identifiera kritiska förbättringsområden. Fokus ligger särskilt på hur organisatoriska strukturer, kultur och digitala verktyg kan samverka för att effektivisera processer och skapa gemensamma arbetssätt. Målet är att bidra till en fördjupad förståelse för hur fastighetsorganisationer kan strukturera sitt arbete för att långsiktigt minska vakansgraden och stärka sin konkurrenskraft.

1.6 Frågeställningar

1. Vilka hinder och utmaningar möter fastighetsbolag i sitt arbete med vakanta kommersiella kontorslokaler?
2. Vilka metoder och verktyg kan användas för att effektivisera hanteringen av vakanta kommersiella kontorslokaler?

1.7 Problemformulering

I dagens snabbväxande affärsklimat genererar företag en ständigt växande mängd data. Denna data är avgörande för att fatta välgrundade beslut, driva innovation och behålla konkurrenskraften. Men många organisationer brottas med utmaningen att hantera och dra nytta av denna viktiga resurs på ett effektivt sätt. Detta leder till att värdefull information och kunskap riskerar att hamna isolerad hos enskilda medarbetare. En sådan fragmentering kan resultera i ineffektivitet, sämre beslut och förlorat organisatoriskt lärande. Företaget som studeras i studien är en funktionellt orienterad organisation där effektiva kommunikationsrutiner för att information om förändringar ska nå fram i tid och strategiskt viktiga beslut inte ska försenas i långa beslutsvägar. Hur säkerhetsställs det att informationen behandlas och når ut till alla aktörer för att i en funktionell organisationsstruktur arbeta mot en lägre vakansgrad?

1.8 Avgränsningar

Som grund för studien har en kunskapsöversikt genomförts, där relevant litteratur och marknadsanalyser från de senaste 10–20 åren har granskats i syfte att belysa nutida förhållanden och utvecklingstendenser. Detta har möjliggjort en fördjupad förståelse för de utmaningar och möjligheter som präglar arbetet med att minska vakansnivåerna i kontorslokaler i Västra Götalandsregionen. Utöver detta har interna dokument studerats som ett kompletterande stöd för att besvara forskningsfrågorna och sätta empirin i ett organisatoriskt sammanhang.

2 Kunskapsöversikt

Detta avsnitt redovisar den kunskap som framkommit genom en inledande litteraturoversikt, vilken utgör grunden för studien. Genomgången omfattar tidigare forskning, begreppsdefinitioner samt relevanta teorier för att förstå vakansgraden inom kommersiella fastigheter i Västra Götalandsregionen.

2.1 Organisationsstruktur hos fastighetsbolag

Fallstudiens studerade organisation visar på en matrisorganisationsstruktur, vilken kombinerar funktionella och projektorienterade element. Medan en matrisstruktur strävar efter att dra nytta av både funktionell specialisering och projektkoordinering, är den underliggande funktionsstrukturen fortfarande en betydande komponent. Enligt (Pinto, 2019) kännetecknas en funktionsstruktur av att personalen är organiserad utifrån sina respektive kompetensområden, såsom ekonomi, marknadsföring eller teknisk utveckling. Denna formella indelning skapar tydliga avdelningar med djupgående specialistkunskaper. Dock kan den medföra att det dagliga arbetet sker relativt isolerat inom varje funktion, vilket försvårar ett effektivt informationsflöde och samarbete mellan funktionerna. Vid projektinitering krävs därför en betydande samordning av resurser tvärfunktionellt, vilket innebär att representanter från varje avdelning bidrar med sin expertis. Pinto (2019) betonar att en ren funktionsstruktur fungerar särskilt bra under stabila marknadsförhållanden, eftersom den möjliggör långsiktig planering och ger utrymme för grundliga beslutsprocesser. Beslut har en tendens att dra ut på tiden när flera avdelningar behöver samråda och när ärenden ska förankras i de högre hierarkiska nivåerna. I detta fall är det just dessa utmaningar inom funktionsstrukturkomponenten av matrisen som är av särskilt intresse.

Dessutom betonas betydelsen av att den funktionella organisationen utvecklar en stark gemensam kultur och tydliga processer, eftersom varje avdelning förväntas upprätthålla djup kompetens inom sitt expertområde. Vilket bidrar till att nödvändig sakkunskap kan samlas och förvaltas på ett effektivt sätt. Denna lösning lämpar sig väl när projekt kräver högspecialiserade kunskaper, exempelvis inom kommersiell fastighetsförvaltning där juridiska, ekonomiska och marknadsrelaterade frågor är centrala. Mot bakgrund av detta är den funktionella organisationsstrukturen särskilt ändamålsenlig i stabila och förutsägbara kontexter, där långsiktighet och specialistkompetens prioriteras, samtidigt som en robust intern organisation underlättar ett konsekvent beslutsfattande.

2.2 Organisationskulturens betydelse för informationsbehandling och strategiska beslut

Forskning visar att organisationens kultur har stor betydelse för hur information tas emot, tolkas och används i strategiska sammanhang. Hadid & Al-Sayed (2021) framhåller att kvaliteten på ett företags informationssystem utgör en central komponent i strategisk informationshantering. Ett högkvalitativt informationssystem kännetecknas av att det är integrerat, uppdateras i realtid och möjliggör åtkomst till information från flera funktioner exempelvis ekonomi, marknad och förvaltning, vilket skapar förutsättningar för effektivt beslutsfattande tvärs över organisatoriska gränser.

Samtidigt visar studien att informationssystemskvaliteten i sig inte är tillräcklig för att information ska användas strategiskt. Det är snarare organisationskulturen som avgör hur informationen tas i bruk. Två kulturella logiker lyfts fram: en innovationsorienterad kultur och en resultatorienterad kultur. I en innovationsorienterad kultur främjas öppenhet, experimentlusta och lärande, vilket innebär att medarbetare är mer benägna att dela, pröva och kombinera information på nya sätt. Detta kan exempelvis ta uttryck i tvärfunktionellt samarbete eller proaktiva förslag kring datadrivna arbetssätt. Denna kultur har en indirekt positiv effekt på implementeringen av strategiska redovisnings- och analysmetoder genom att uppmuntra till nätverkande och kunskapsdelning mellan funktioner. En resultatorienterad kultur däremot, lägger tonvikt på prestation och måluppfyllelse. I dessa miljöer används information i högre grad som ett verktyg för att snabbt och effektivt uppnå definierade resultat, vilket kan påskynda implementeringen av strategiska metoder även i avsaknad av stark intern samverkan.

Pinto (2019) betonar i sin tur att beslutsmiljöer präglade av stark funktionell specialisering, såsom i många fastighetsbolag, riskerar att skapa informationssilos där kunskap hålls inom enskilda avdelningar. Detta kan fördröja eller försvåra informationsflödet till rätt beslutsfattare i rätt tid. För att motverka detta krävs inte bara tekniska systemstöd utan också en kultur där informationsdelning ses som en gemensam angelägenhet. Ett strategiskt informationsutnyttjande förutsätter att både tillgång till tillförlitliga data och en kultur som uppmuntrar till reflektion, samverkan och lärande. Denna koppling mellan kultur och informationsanvändning är särskilt central i sammanhang där snabba marknadsförändringar kräver att beslut tas på ofullständig eller osäker information ett vanligt scenario vid vakanshantering inom kommersiella fastigheter.

2.3 Informationssystem och informationskulturens påverkan

I den moderna affärsvärlden har Business Intelligence Systems (BIS) blivit mer eller mindre nödvändiga verktyg för att stödja analytiskt beslutsfattande och driva organisatorisk framgång (Citroen, 2011). BIS är teknologiska lösningar som används för att samla in, lagra och analysera data från olika källor inom en organisation. Dessa system består vanligtvis av databaser, verktyg för dataanalys och rapporteringssystem, vilket gör det möjligt för användare att omvandla rådata till användbar information. Genom att tillhandahålla korrekt och aktuell information spelar BIS en strategisk roll i att underlätta bättre affärsbeslut, förbättra strategisk planering och öka den övergripande affärsprestandan. BIS hjälper företag att identifiera trender, optimera verksamheten och få konkurrensfördelar.

Effektiviteten av BIS påverkas av både systemkvalitet och informationskvalitet. Systemkvalitet avser de önskvärda egenskaperna hos själva systemet, såsom användarvänlighet och tillförlitlighet. Informationskvalitet fokuserar på egenskaperna hos den information som systemet tillhandahåller, såsom relevans och noggrannhet. Forskning har visat att högkvalitativ information har ett positivt inflytande på informationsanvändningen (Citroen, 2011). När användare uppfattar att BIS tillhandahåller relevant och tillförlitlig information, ökar deras benägenhet att använda informationen i beslutsprocesser.

Samtidigt är det avgörande att främja en positiv informationskultur eftersom det kan påverka olika aspekter av organisatoriskt beteende och prestanda. Det kan till exempel påverka hur effektivt BIS används, i vilken utsträckning information delas mellan anställda och huruvida information används för att fatta välgrundade beslut. Dessutom kan informationsdelningsvärden påverka förhållandet mellan informationskvalitet och

informationsanvändning. I organisationer med en stark informationsdelningskultur kan behovet av högkvalitativ BIS-information minska, eftersom beslutsfattare kan förlita sig mer på information som delas av kollegor.

2.3.1 Business Intelligence och beslutsstöd

Business Intelligence Systems (BIS) utgör teknologiska lösningar för att samla in, lagra och analysera data från olika delar av en organisation och omvandla denna data till användbar information (Citroen, 2011). Dessa system består vanligtvis av databaser, visualiseringsverktyg och rapportfunktioner och syftar till att stärka beslutsfattande, förbättra planering samt identifiera trender och förbättringsområden (Citroen, 2011)

Enligt Phillips-Wren m.fl. (2021) bör BIS inte betraktas i isolation, utan snarare integreras med avancerad dataanalys och Decision Support Systems (DSS). Business intelligence (BI) fokuserar främst på historiska och deskriptiva data, medan Dataanalysen använder prediktiva modeller, statistiska analyser och maskininlärning för att förklara samband och förutsäga framtida utfall. DSS fungerar som en plattform där insikter från BI och Analytics sammanförs i en beslutsmiljö där mänsklig tolkning, kontext och samarbete spelar en nyckelroll.

2.3.2 Informations- och systemkvalitet

Systemens effektivitet beror till stor del på två faktorer: systemkvalitet och informationskvalitet (Citroen, 2011). Systemkvalitet avser tekniska egenskaper som tillförlitlighet, användarvänlighet och prestanda, medan informationskvalitet handlar om att informationen är korrekt, relevant och aktuell. När användare uppfattar att informationssystem levererar data av hög kvalitet ökar deras benägenhet att integrera denna information i sitt beslutsfattande.

Phillips-Wren m.fl. (2021) understryker samtidigt att stora mängder data inte automatiskt leder till bättre beslut. Det krävs strukturer och processer för att filtrera, tolka och koppla informationen till verksamhetens mål, annars riskerar dataanvändningen att förbli ytlig och reaktiv.

För att effektivt hantera stora och varierade datamängder i komplexa miljöer föreslår Niu m.fl. (2021) ramverket ODM-BDA (Optimized Data Management using Big Data Analytics). Detta ramverk baseras på tre hörnstenar: en molnbaserad infrastruktur, kapacitet att hantera big datas karaktäristika (volym, variation, hastighet), samt avancerad dataanalys som tillämpas på både strukturerad och ostrukturerad information.

Genom att integrera data från både interna källor som ekonomisystem, CRM och kundplattformar och externa källor såsom sociala medier och öppna databaser. Därmed skapas en bredare och mer proaktiv beslutsgrund (Niu m.fl., 2021). Resultaten visualiseras i realtid med hjälp av interaktiva dashboards och gränssnitt, vilket ger beslutsfattare snabb tillgång till strategiskt relevant information.

3 Metod

Studien har genomförts i form av en fallstudie där ett specifikt fall har undersökts, studien undersöker en specifik organisation i branschen där organisationens unika förutsättningar ligger till stor grund för utfallet av studien. Fallet eller CASE-studien studerar en organisation som verkar efter liknande processer som organisationer i branschen i stort och därför anses generalisering vara möjligt.

3.1 Undersökningsstrategi

Undersökningsstrategi: Projektet använder en kvalitativ metodansats, som är väl lämpad för att få en djupare förståelse för de komplexa och kontextspecifika faktorer som påverkar uthyrningen av kommersiella fastigheter (Denscombe, 2018). Syftet är att undersöka och utveckla strategier för hur fastighetsbolag kan förbättra hanteringen och förståelsen av de vakanta lokalerna inom organisationen. Den kvalitativa metoden ger möjlighet att analysera processer och sammanhang som inte enkelt kan mätas kvantitativt, och skapar utrymme för att identifiera nya perspektiv samt praktiska lösningar.

3.2 Undersökningsdesign

Undersökningsdesign: Studien utgår från en fallstudiestrategi för att undersöka vakanser inom fastighetsbranschen på ett djupgående sätt genom att fokusera på ett fastighetsbolag samt deras arbetsmetod och deras unika kontext. Två typer av fallstudier används:

- **Utforskande fallstudie:** Identifierar nyckelfrågor, problem och möjligheter, samt hur Fastighetsbolagen initialt närmar sig vakansfrågan.
- **Förklarande fallstudie:** Analyserar orsakerna bakom händelser och processer kopplade till utvecklingen och presentationen av vakanserna.

Denna design möjliggör användning av flera datakällor för en bredare och djupare förståelse och säkerställer relevans genom målstyrt urval av projekt och aktörer med dokumenterad erfarenhet av fastighetsbranschen i Västra Götalandsregionen.

3.3 Undersökningsmetod

Undersökningsmetod För datainsamling används två huvudsakliga metoder:

- **Intervjuer:** Semistrukturerade individuella och gruppintervjuer med nyckelaktörer såsom chefer, uthyrare och förvaltare. Detta ger insikter i deras perspektiv, erfarenheter och utmaningar relaterade till varför lokaler är vakanta. Antalet intervjuer anpassas efter forskningsfrågans fokus.
- **Textanalys:** Granskning av dokument och policydokument (t.ex. intranät, riktlinjer, informationslagringssystem) samt projektbeskrivningar och tidigare

forskningsrapporter kring vakansnivåer för att sätta intervjudata i ett bredare sammanhang.

Undersökningen följer en kvalitativ ansats med en fallstudiestrategi, där intervjuer och textanalys används som komplementära metoder. Genom triangulering kombineras intervjudata och textanalys för att stärka validiteten i resultaten vilket ger både djup och bredd i den insamlade empirin (Denscombe, 2018). Detta upplägg möjliggör en grundlig undersökning av de komplexa faktorer som negativt påverkar vakansnivåerna, med särskilt fokus på organisationernas behov, arbetssätt och kommunikativa strategier gentemot både kunder och samhällstrender. Kombinationen av dessa metoder är avgörande för att utveckla praktiskt användbara och kontextspecifika strategier, inte bara för att bygga nytt, utan också för att effektivt få de redan befintliga fastigheterna uthyrda.

Eftersom de inledande och efterföljande intervjuerna hade olika syften, utformades två separata intervjuguider, vilka finns att ta del av i *Bilaga 1* och *Bilaga 2*. För att säkerställa att intervjufrågorna var väl anpassade till studiens ämnesområde och höll en hög kvalitet genomfördes en granskning innan intervjuerna. Denna granskning utfördes av personer med relevant expertis inom både akademi och fastighetsbranschen, inklusive:

- Kommersiell förvaltare, extern handledare
- Marie Strid, intern handledare och examinator vid Chalmers tekniska högskola

Eftersom urvalet av respondenter har styrts av studiens fokusområde är resultaten inte direkt överförbara till andra kontexter. Valet av metod grundar sig dock i en ambition att få en djupare förståelse för hur vakanser i kommersiella fastigheter kan hanteras på ett effektivt sätt. Även om resultaten inte är generaliserbara i bredare mening, kan de ge värdefulla insikter för fastighetsägare och andra aktörer som arbetar med uthyrning och vakanshantering.

3.3.1 Urval av respondenter

Urvalet av respondenter för de inledande intervjuerna har genomförts med ett målstyrt tillvägagångssätt, där representanter från fastighetsbolag med relevant expertis inom ämnet valdes ut. För att säkerställa en djupgående analys valdes ett fastighetsbolag som uteslutande fokuserar på kommersiella fastigheter och verkar inom ett specifikt regionalt område. Studien avgränsas till en enda organisation, där en ingående undersökning av dess strategier och arbetssätt kopplade till vakanser har genomförts.

Inledningsvis intervjuades personer i ledande befattning som besitter ett mer övergripligt ansvar, i syfte att få ett helhetsperspektiv av organisationens hantering av vakanser. Dessa respondenter valdes baserat på deras omfattande erfarenhet och breda kunskap inom området. Därefter inkluderades respondenter med mer operativa roller, såsom uthyrare och Kommersiell förvaltare, för att få en mer detaljerad inblick i det praktiska arbetet med vakanser.

3.3.2 Respondenter

Tabell 2 Sammanställning av respondenterna

Intervjutyp	Datum	Roll
Typ 1, översiktlig intervju (<i>Bilaga 1</i>)	25 februari 2025	Chef 1
Typ 1, översiktlig intervju (<i>Bilaga 1</i>)	25 februari 2025	Chef 2
Typ 2, Djupgående intervju (<i>Bilaga 2</i>)	11 mars 2025	Kommersiell förvaltare 1 Kommersiell förvaltare 2 Kommersiell förvaltare 3
Typ 2, Djupgående intervju (<i>Bilaga 2</i>)	12 mars 2025	Uthyrare 1 Uthyrare 2
Typ 2, Djupgående intervju (<i>Bilaga 2</i>)	12 mars 2025	Teknisk förvaltare
Typ 3, Intervju om informationssystem (<i>Bilaga 3</i>)	21 april 2025	Kommersiell förvaltare 4

3.4 Kvalitetssäkring

Kvalitetssäkringen i denna fallstudie har genomförts genom ett noggrant urval av datainsamlingsmetoder, vilket är en central aspekt för att säkerställa validitet och reliabilitet i kvalitativa studier (Denscombe, 2018, Bryman & Bell, 2017).

3.4.1 Tillförlitlighet

Tillförlitligheten i denna studie stärks genom användning av en mångsidig ansats för datainsamling, vilket möjliggör triangulering och därmed verifiering av data från olika källor. Enligt Denscombe (2018) bidrar användningen av flera datainsamlingsmetoder, såsom semistrukturerade intervjuer och textanalys, till att ge en mer nyanserad och omfattande

förståelse av de fenomen som undersöks, vilket i sin tur ökar tillförlitligheten. Genom triangulering minimeras risken för snedvridningar, vilket i sin tur stärker validiteten. (Denscombe, 2018) framhåller att triangulering är ett effektivt sätt att öka trovärdigheten och minska potentiella fel, medan Bryman & Bell (2017) betonar att denna metod inte bara bidrar till att stärka trovärdigheten utan även förbättrar studiens generaliserbarhet och robusthet, vilket säkerställer en mer tillförlitlig och valid analys.

3.4.2 Överförbarhet

Överförbarheten i denna studie begränsas av det specifika urvalet av fallstudieorganisation och dess kontext. Denscombe (2018) påpekar att medan resultaten från en fallstudie inte direkt kan generaliseras till andra organisationer eller regioner, kan de ge användbara insikter och strategier för liknande organisationer. Genom att fokusera på en organisation som arbetar med kommersiella fastigheter och har liknande strukturer, kan de empiriska fynden ge värdefulla lärdomar som är överförbara till andra aktörer inom samma bransch eller med liknande arbetsmetoder.

3.4.3 Pålitlighet

Pålitligheten i denna studie stärks genom den systematiska och transparanta metodologin som följs under hela forskningsprocessen. Denscombe (2018) betonar vikten av att använda en tydlig metodologi och att noggrant välja datainsamlingsmetoder för att säkerställa pålitliga resultat. Genom att genomföra noggrant utvalda och expertgranskade intervjuer, samt att triangulera dessa med textanalys, kan studiens resultat anses vara pålitliga inom den specifika kontext som undersöks.

3.5 Verktyg

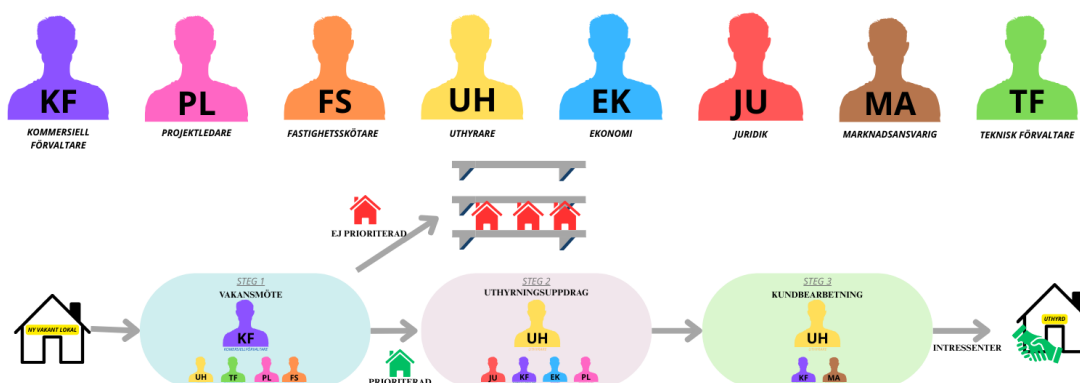
I denna studie har AI utnyttjats som ett stödverktyg för att höja textens språkliga kvalitet och struktur. Teknologin har assisterat i att identifiera och korrigera grammatiska fel, förkorta överlånga meningar samt eliminera onödiga upprepningar, vilket sammantaget har förbättrat textens läsbarhet och flyt. Det är dock av vikt att betona att AI endast har haft rollen av språklig hjälp, den har inte påverkat insamlingen av empiri eller den vidare faktabearbetningen.

4 Resultat

I resultatdelen av denna studie presenteras de centrala fynden som framkommit genom intervjuer med bransch-kunniga aktörer, inklusive uthyrare, kommersiell förvaltare och andra experter inom fastighetsbranschen. Syftet med intervjuerna var att få en djupare förståelse för de processer och utmaningar som präglar hanteringen av vakanta lokaler, särskilt i relation till den ökande andelen lediga ytor på marknaden. Resultaten belyser både de praktiska och organisatoriska aspekterna av uthyrningsarbetet, där fokus ligger på uthyrningsprocessens struktur, de involverade aktörernas roller samt de identifierade bristerna i informationshantering och uppföljning. Genom att analysera dessa aspekter har vi kunnat belysa de hinder och möjligheter som påverkar effektiviteten i hanteringen av vakanta lokaler.

4.1 Interna rutiner och roller i uthyrningsprocessen

Denna del av resultatet bygger på frågor som syftade till att kartlägga hur uthyrningsprocessen är organiserad, vilka aktörer som är involverade i de olika faserna, samt hur ansvar och roller fördelas inom organisationen. Respondenterna ombads beskriva processens olika steg och hur samordningen fungerar. Utifrån dessa svar och information och modeller på organisationens intranät presenteras nedan en rekonstruktion av uthyrningsprocessen.



Figur 1 En översikt över fallets uthyrningsprocess för vakanta lokaler, från det inledande vakansmötet till genomförd kundbearbetning. Bilden illustrerar de olika aktörernas roller och ansvarsområden i de olika stegen (Egen illustration).

Steg 1: Vakansmöte

När en lokal blir vakant, initieras processen med ett möte. Enligt bilden, representeras detta steg av den första cirkeln. I detta möte deltar flera nyckelroller:

Kommersiell Förvaltare (KF): Representerad av den lila figuren. KF har en central roll och ansvarar för att kalla till mötet, dokumentera all relevant information om fastigheten och lokalen, samt ta fram underlag till exempel utredningar och kalkyler för att fastställa lokalens målgrupp, utformning och standard.

Projektledare (PL): Representerad av den rosa figuren. PL ansvarar för att ta fram en teknisk standardbeskrivning (typrumsbeskrivning), inklusive exempel på återbruk och hållbara materialval, samt en kostnadskalkyl.

Fastighetsskötare (FS): Fastighetsskötare ansvarar för att se till att relevant information om fastigheten finns tillgänglig.

Teknisk Förvaltare (TF): Deltar i mötet för att bidra med teknisk expertis.

Uthyrare (UH): Deltar i mötet för att få information om lokalen och kommande uthyrningsprocess.

Kommunikatör: Ska delta i mötet för att planera kommunikationsstrategin kring den vakanta lokalen men gör sällan det.

Lokaler som kräver större åtgärder går inte vidare till steg 2 i uthyrningsprocessen, utan blir en del av det vakanta beståndet. Den kommersiella förvaltaren ansvarar därefter för att lämna över lokalen till projektledarfunktionen om omfattande omarbetningar behövs.

Steg 2: Starta Uthyrningsuppdrag

I detta steg, representerat av den mittersta cirkeln i bilden, definieras målbild, roller och ansvar för uthyrningsprocessen för de lokaler som är redo för uthyrning direkt och inte kräver större investering och anpassningar:

Uthyrare (UH): Uthyrare projektleder och ansvarar för uthyrningsarbetet, inklusive att ta fram och förhandla avtal. UH samordnar även expertis från övriga roller.

Kommersiell Förvaltare (KF): Kommersiell förvaltare ansvarar för kommersiella frågor som hyresnivåer, rabatter, villkor, drift- och gemensamhetskostnader, hyreslängder, typ av hyresgäst och säkerheter. De ansvarar även för att investeringsbeslut följs och att eventuella avvikelser godkänns.

Projektledare (PL): Projektledare ansvarar för tekniska frågor som layout, rums- och teknisk beskrivning, hållbarhet/återbruk och hyresgäst Anpassning, inklusive möjlig tillträdesdag.

Ekonomi (EK): Ekonomi ansvarar för input gällande kreditvärdighet och eventuella momsfrågor.

Juridik (JU): Juridik används för kontroll av avtalsutkast.

Steg 3: Genomför Kundbearbetning

I det sista steget, representerat av den högra cirkeln i bilden, fokuserar de på att hitta en lämplig hyresgäst:

Uthyrare (UH): Uthyrare ansvarar för att ta fram och publicera objektsbeskrivningar, driva och koordinera kunddialoger (inklusive förfrågningar och uppsökande verksamhet), genomföra visningar för kunder, samt driva och koordinera dialogen med mäklare och hyresgästrådgivare.

Marknad (MA): Marknad ansvarar för att ta fram och samordna produktion av marknadsföringsmaterial och aktiviteter.

Kommersiell Förvaltare (KF): Kommersiell förvaltare ansvarar för att tillhandahålla budgeterade marknadsföringsmedel och informera om eventuella omprioriteringar i budgeten.

Teknisk Förvaltare (TF): Teknisk förvaltare bidrar med teknisk expertis vid behov, exempelvis under visningar eller i dialog med potentiella hyresgäster om anpassningar av lokalen.

4.2 Hantering av fastighetsbeståndet

Utifrån intervjufrågor kring strategiskt arbete med fastighetsbeståndet och långvariga vakanser, har flera organisatoriska brister identifierats. Respondenterna ombads reflektera kring användningen av verktyg som planeringsunderlag för fastigheter och kategorisering av lokaler, samt rutiner för uppföljning och ansvarsfördelning.

4.2.1 Planeringsunderlag för fastigheter

Denna sektion baseras på frågor som berörde hur planeringsunderlag för fastigheter används i praktiken och i vilken utsträckning de fungerar som ett styrande verktyg. Respondenterna beskrev ofta dessa dokument som inaktuella eller irrelevanta i det dagliga arbetet. Vid frågan om de arbetar aktivt med planeringsunderlagen för fastigheter svarar respondenterna:

"Jag har jobbat här i sju år och det har varit en skrivbordsprodukt som man har stressat igenom, presenterat och sen är det ingen som har följt upp den alls. Och då undrar vi vad var syftet med att vi lägger så mycket tid på denna produkt?"

- Kommersiell förvaltare 1

"Sen när planeringsunderlaget är klart, tar jag inte fram den förens nästa gång vi ska ta fram en ny för fastigheten. Som svar på frågan om vi jobbar med den aktivt. Jag gör det inte."

- Kommersiell förvaltare 2

Respondenternas svar visar att det inom organisationen för närvarande existerar så kallade planeringsunderlag för fastigheter, ett verktyg för att beskriva specifika fastigheter översiktligt. Vilka utgörs av PowerPoint-presentationer framtagna för respektive fastighet. Dessa planer syftar till att beskriva fastighetens parametrar, utvecklingspotential samt definierade mål. Enligt de intervjuade uppdateras dessa planer i regel en gång per år. Det framkommer dock att många fastigheter saknar aktuella planer, att uppdateringar uteblir samt att innehållet i flera fall blir inaktuellt. En av respondenterna beskriver planeringsunderlagen för fastigheter som en "skrivbordsprodukt" ett dokument som framställs hastigt, presenteras för ledning eller andra intressenter, men som därefter inte följs upp eller används i praktiken.

4.2.2 Kategorisering av fastighetsbeståndet

Respondenterna fick frågor om hur information om lokaler sorteras och presenteras internt. Flera påpekade bristen på en övergripande struktur för att kategorisera lediga ytor efter typ, skick eller potential. Det framkom också önskemål om att koppla kategoriseringen till strategiska beslut. Respondenternas svar framkommer under frågan, vilka utmaningar de möter i arbetet kring vakanser?

"Vi märker att en översiktlig kategorisering efterfrågas internt, men att det saknas idag. Eftersom portföljen är spretig och lokalerna ligger utspridda, måste vi ringa in vad vi egentligen har och hur vi bäst kan använda det."

- Chef 2

"Jag har lyft idén att vi bör kategorisera de här vakanserna för att få en tydlig överblick. Ur ett managementperspektiv måste du förstå vad var och en av de cirka 200–300 lokalerna representerar. Visst, du ser värdena, men vad betyder de egentligen? Vi behöver också bedöma om varje lokal är bra eller dålig, och varför, så att vi kan fatta strategiska beslut."

- Chef 2

Det råder en viss brist på strukturerad och strategiskt förankrad kategorisering är något som respondenterna lyfter upp under intervjuerna. I dagsläget presenteras uppgifter om lediga ytor, ofta osorterat och utan tydliga indikationer på lokalernas utvecklingspotential, tekniska skick eller lämplig målgrupp. Denna till viss del avsaknad av systematik försvårar inte enbart en effektiv överblick över det aktuella fastighetsbeståndet, utan medför även svårigheter att förstå den strategiska planen bakom innehavet av vissa fastigheter samt hur enskilda vakanser relaterar till den övergripande fastighetsstrategin.

Vidare belyser respondenterna att ofullständig tydlig kategorisering av vakanta lokaler gör det svårt att få en övergripande bild och att fatta strategiska beslut. En möjlig lösning som diskuteras är att kategorisera vakanser baserat på olika premisser, såsom behov av anpassning, läge, storlek och potentiell målgrupp. Detta skulle kunna underlätta prioritering och resursallokering.

"Med en sådan kategorisering till exempel benämna lokaler som kräver få investeringar men ligger i ett attraktivt läge som 'A1'. Och en lokal som kräver stora investeringar och ligger i ett attraktivt läge som 'A2'. Därefter kan man fundera på huruvida ett bestånd på tjugo A2-objekt är det bra eller dåligt? Utifrån den bilden blir det möjligt att fatta strategiska beslut om investeringar och andra åtgärder."

- Chef 2

"Med den här kategoriseringen blir det mycket lättare att se vilka lokaler som kräver omfattande anpassningar och vilka som är 'lågt hängande frukter' som snabbt kan matchas med rätt kund."

- Teknisk förvaltare

Den uteblivna kategoriseringen får även direkta konsekvenser för vakanshanteringen. Lokaler som kräver större investeringar, har begränsad funktionalitet eller som inte självklart passar in i breda och oprecisa kategorier exempelvis den generiska benämningen "kontorsyta" riskerar att hamna i skymundan. Med en varierad strategisk förståelse för hur dessa mer komplexa vakanser passar in i en långsiktig utvecklingsplan, saknas även incitamenten att mobilisera de resurser som krävs för att göra dem attraktiva för potentiella hyresgäster.

4.2.3 Uppföljning och ansvar för långvariga vakanser

Ett genomgående mönster som framträder i intervjuerna är det i viss mån frånvarandet av en strukturerad och systematisk uppföljning efter att initiala åtgärder vidtagits vid vakanser. Även om vakansmöten ofta hålls i samband med att en lokal blir tom, där möjliga insatser diskuteras, saknas tydliga rutiner för att följa upp beslut, säkerställa implementering samt uppdatera information i efterhand. Detta skapar en organisatorisk sårbarhet där viktiga åtgärder riskerar att glömmas bort eller genomföras för sent. Enligt flera av respondenterna är det exempelvis oklart vem som ansvarar för att sammankalla till ett nytt möte vid förändrade förutsättningar – något som direkt försvårar ett kontinuerligt och proaktivt arbete. Vid frågan om vakansmötet följs upp svarade respondenterna:

"Jag säger nej på frågan, det är sällan de följs upp. Uppföljningen blir mer i det dagliga arbetet i vissa delar. Men ett konkret uppföljningsmöte det sker inte."

- Uthyrare 1

"Jag säger också nej på den frågan, jag har aldrig gått på ett uppföljningsmöte i alla fall."

- Uthyrare 2

Bristen på tydliga processer för uppföljning kan få konkreta konsekvenser för uthyrningsarbetet. Lokaler som kräver särskilda anpassningar eller större investeringar riskerar att förbli outhyrda under en längre tid om inte ansvar för åtgärder och uppföljning är fördelat på ett tydligt sätt. I frånvaro av dessa strukturer riskerar viktig kunskap att förbli oanvänd eller föråldrad, vilket i sin tur påverkar kvaliteten på beslut och resursallokering.

Den organisatoriska osäkerheten handlar inte enbart om sparsam uppföljning, utan sträcker sig även till frågan om vem som bär det övergripande ansvaret för att långvariga vakanser

kontinuerligt uppmärksammas i den operativa agendan. Intervjuerna visar på en viss otydlighet i ansvarsfördelningen mellan uthyrningsavdelningen och fastighetsförvaltningen.

Enligt Chef 1 är ansvaret delat mellan dessa funktioner. Samtidigt framkommer det att den kommersiella förvaltaren har resultatansvar för sin portfölj, vilket innebär att det i praktiken är denna roll som förväntas ta det övergripande ansvaret för att en vakant lokal blir uthyrd.

"Alltså uthyrningsavdelningen är ju ansvarig för uthyrningsarbetet. Förvaltarna har ju ett resultatansvar så att det blir lite ett delat ansvar men det slutgiltiga ansvaret blir på den som bär ansvaret för fastigheten vars portfölj den ingår."

- Chef 1

För att detta ansvar ska kunna omsättas i praktiken krävs ett välfungerande samarbete mellan samtliga involverade parter såsom tekniska förvaltare, uthyrare och projektledare. Det är avgörande att varje aktör har en klar förståelse för sin roll i processen samt tillgång till aktuell och tydligt dokumenterad information. I frånvaro av dessa förutsättningar finns en konkret risk att arbetsmoment faller mellan stolarna, att dubbelarbete uppstår eller att viktiga beslut fördröjs. För att uthyrare på ett effektivt sätt ska kunna ta över stafettpinnen i det löpande arbetet krävs därför ett transparent och strukturerat arbetssätt, där ansvarsfördelning, informationsflöden och uppföljning är tydligt definierade och lättillgängliga för samtliga inblandade.

4.3 Informationsbehandling

Frågor om informationshantering ställdes till både förvaltare och uthyrare, med fokus på var och hur information om vakanta lokaler lagras, delas och uppdateras. Avsnittet nedan belyser behovet av standardisering, brister i kvalitet och aktualitet, samt problem i informationsflödet mellan olika roller.

Effektiv informationsbehandling framstår som en kritisk komponent i arbetet där flera funktioner arbetar separat och tillsammans med samma fråga men utifrån olika interna mål och perspektiv. En tydlig utmaning som identifieras är hanteringen av information relaterad till vakanta objekt. Flera aktörer beskriver svårigheter med att dokumentera, uppdatera och få tillgång till relevant information om lediga lokaler.

"Information. Ni vet ju själva informationsutbyte är ju oftast det största problemet. Alla bolag, alla organisationer, alla föreningar och alla skolor. Alltså det är det största problemet vi har i samhället, det är informationsutbyte. Alla vill ha informationen och fort ska det gå hela tiden. Det är ju det som är svårt, vem ska jag få vad av och när och hur. Det är en så ständigt fråga."

- Uthyrare 2

4.3.1 Rådande informationssystem hos organisationen

Intervjuerna innehöll flera frågor om hur CRM-system används i praktiken. Det framkom att systemet i nuläget inte utnyttjas fullt ut, samt att det finns olika uppfattningar om vilket system som ska användas till vad. Respondenterna uttryckte behov av gemensamma rutiner och ett enhetligt arbetssätt.

Informationslagringen i det studerade fastighetsbolaget sker i dagsläget primärt genom CRM-system, som fungerar som ett grundsystem för kundkontakter och dokumentation av interna åtgärder. CRM-system erbjuder funktioner för uthyrning, försäljning, ärendehantering och kundkommunikation, och gör det möjligt att automatisera arbetsflöden samt integrera med andra affärssystem och programvaror, såsom ekonomisystem och e-signeringstjänster, för att optimera och förenkla arbetsflöden på tvärs av olika plattformar.

I teorin ska CRM-system fungera som ett centralt nav där relevant information kring lokaler samlas, men i praktiken används systemet främst som ett grundregister. Informationen som matas in är ofta begränsad till enkla anteckningar från kundmöten, vilket innebär att systemet sällan används till sin fulla potential.

Ett återkommande tema i intervjuerna är bristen på tydliga rutiner för hur informationen i CRM-system ska användas och uppdateras. I dagsläget får individen själv bestämma i vilken utsträckning de vill använda sig utav informationssystemet. Det är oklart vilken typ av information som hör hemma i systemet, vem som ansvarar för att uppdatera den och när detta ska ske. Denna otydlighet leder till att olika medarbetare arbetar på olika sätt, vilket i sin tur gör att informationen i CRM-system ofta blir ofullständig eller inaktuell. I vissa fall förs information istället in i separata Word-dokument eller i PowerPoint-filer som sparas lokalt, vilket skapar silos och försvårar tillgången till relevant data för andra i organisationen.

“Nu samlas information bland annat i Word-dokument som fluktuerar lite överallt... det är inte fastslaget vart dokumentationen ska lagras. Ska det vara i dokumentarkivet eller ska vi dokumentera i CRM-systemet?”

- Kommersiell förvaltare 1

Detta visar på användningen av Word-dokument och dokumentarkivet som alternativa lagringsplatser parallella strukturer som ofta skapar osäkerhet om vilken information som är den mest aktuella och var den finns. Flera medarbetare beskriver att dessa alternativa strukturer inte bara existerar, utan även samexisterar utan tydlig styrning. Vid frågan vilka informationslagringssystem organisationen använder sig av svarar de tillfrågade:

“Vi har planeringsunderlagen för fastigheter, ett CRM-system och sen har vi de här Word-dokument. Men vi alla jobbar säkert lite olika. Någon har kanske ett Excel-dokument där de har sina fastigheter och så vidare.”

- Kommersiell förvaltare 2

Citatet bekräftar tydligt att flera system och individuella lösningar används parallellt, vilket förstärker intrycket av att informationslagringen är fragmenterad och personberoende snarare än gemensamt strukturerad.

Samtidigt finns en insikt i organisationen om att CRM-system faktiskt har kapacitet att fungera som en mer omfattande plattform för informationshantering. Men att detta inte sker på grund av olika attityder, ovana eller motstånd eller avsaknad av tydliga direktiv från ledning. En respondent sammanfattar problemet:

”Det verkar finnas funktioner i det nuvarande CRM-systemet där man ska kunna lägga in allting. Sen är det inte säkert om det nuvarande systemet är det bästa och då behöver man nödvändigtvis inte lagra all information just där. Det kan lika gärna vara i dokumentarkivet om de är bättre. Men framför allt borde alla göra på samma sätt.”

- Kommersiell förvaltare 3

”Det finns en bristande informationskultur där många på bolaget har svårt att dela med sig av sin kunskap för att dom inte har något gemensamt system att lagra kunskapen i”

- Teknisk förvaltare

Det råder också en utbredd osäkerhet kring huruvida CRM-system är rätt system för hantering av mer tekniskt och strategiskt inriktad information. Flera förvaltare och tekniska roller uttrycker frustration över att det saknas specifika funktioner för deras behov, till exempel verktyg för planerat underhåll eller teknisk dokumentation. I vissa fall används därför externa system eller individuella lösningar parallellt, vilket ytterligare splittrar informationshanteringen.

“De viktigaste sakerna och helheten som att dokumentera möten och sådana grejer funkar bra i det nuvarande CRM-systemet. Sen tycker inte jag att man ska göra som vissa och bara ha ett CRM-system och tro att man ska få in alla funktioner som behövs för hela bolaget där. Då det redan finns annan skitbra programvara som är skräddarsydd för just den funktionen.”

- Kommersiell förvaltare 4

Även om systemet i nuläget är begränsat i sin användning, finns det en vilja inom organisationen att använda befintliga digitala verktyg på ett mer strukturerat sätt. Det finns samtidigt en förståelse för att tekniken i sig inte löser problemen det krävs en gemensam strategi och förankring för att uppnå förändring:

“Finns det system så ska man använda det systemet och bygga vidare på det systemet för att underlätta allas vardag.”

- Kommersiell förvaltare 1

”Det finns en enorm förbättringspotential om all information finns nåbar där man jobbar utifrån samma system. Finns informationen där så är den där. Finns informationen inte där så finns det ingen annanstans heller ”

- Kommersiell förvaltare 2

4.3.2 Behov av Standardisering

Respondenterna uppgav att informationshanteringen ofta sker genom lagring i lokala dokument snarare än i gemensamma system. Detta medför att informationen sällan centraliseras, vilket i sin tur begränsar tillgängligheten för relevanta aktörer. De följdfrågor som ställdes fokuserade på identifiering av potentiella verktyg för förbättrad hantering samt de utmaningar som är förknippade med det nuvarande arbetssättet.

”Om allting hade skrivits upp i CRM-system på något vis eller en portal för lokalerna så gör det allting så mycket lättare. Samma sak för uthyraren om de får tanken, ja men jag vill riva den här väggen och vise versa. De hade kanske inte behövt gå via förvaltaren hela tiden för att kolla grejer. Istället kan de bara gå in på dokumenten för fastigheten och se lokalensmöjligheter. Okej men det här och det här är inte möjligt och det här är möjligt. Det här har vi att jobba med. Det ska vara lättare och inte behöva ta så många steg hela tiden för att det ska hända någonting.”

- Chef 2

De intervjuade understryker att det finns en efterfrågan på standardiserade processer för hur information om vakanser ska hanteras. Det finns en önskan om tydligare riktlinjer för vad som ska dokumenteras, var det ska sparas och vem som är ansvarig för uppdateringar. En avsaknad av detta kan leda till att olika personer och team arbetar på olika sätt, vilket försvårar informationsutbyte och samarbete.

”ja vi skulle behöva förbättra den mall vi har idag, göra den mer lättöverskådlig och fullt relevant och göra det mer till ett levande dokument.”

- Kommersiell förvaltare 2

"Då blir det individbaserat. Och vad händer om vi är sjuka och behöver sjukskriva oss i sex månader? Då blir den kunskapen som vi har i våra huvuden som vi inte har formaterat ner förlorad eller oåtkomlig. Det gäller alla här egentligen. "

- Uthyrare 2

4.3.3 Kvalitet och aktualitet

På frågor om informationsinnehållets tillförlitlighet framkom att flera av organisationens dokument är inaktuella eller saknar viktig data. Detta medför risker för både förvaltning och uthyrning

Kvalitén av informationen om vakanta lokaler framstår som en återkommande utmaning. Konsekvensen av föråldrade eller ofullständiga uppgifter kan bland annat leda till att uthyraren oavsiktligt förmedlar felaktig information till potentiella hyresgäster eller att Kommersiell förvaltaren förblir ovetande om genomförda eller uteblivna förändringar i byggnaden. Sådana brister medför inte bara risker för direkta affärsförluster utan kan även försvåra ett effektivt förvaltningsarbete. Mot bakgrund av detta betonas att centrala data och uppdateringar kring exempelvis tekniska installationer och lokalernas skick bör samlas och hållas uppdaterade på en gemensam plattform, något som i dagsläget saknas.

"Ta ett exempel där uthyrarna träffar en potentiell kund som konstaterar att lokalen har för få fönster mot ett gångstråk, vilket gör den olämplig för deras verksamhet, till exempel om det är en kunden är mäklare eller liknande. Det är viktigt att denna information inte bara fastnar i fritext, utan att den fångas upp och lagras systematiskt. På så sätt undviker man att en annan kund senare gör samma upptäckt, vilket skulle leda till onödiga visningar och ytterligare tidsförluster."

- Teknisk förvaltare

4.3.4 Informationsflödet mellan olika roller

När frågan om samarbete och informationsöverföring mellan olika funktioner presenterades, blev det tydligt att kommunikationsvägarna ofta är oklara. Respondenterna efterlyste ett bättre systemstöd för att tillgängliggöra kunskap som idag är personbunden.

Denna fragmentering leder till att uthyrarna ofta behöver söka information via flera mellanhänder innan de får tillgång till tekniska dokument eller andra relevanta uppgifter, vilket fördröjer uthyrningsprocessen. En mer transparent och direkt tillgång till nödvändiga data föreslås kunna påskynda samarbetet och underlätta effektiva beslut. En av respondenterna formulerar följande.

" Hur kan man i så fall förse uthyraren med den informationen de behöver för att underlätta arbetet. Så att man slipper behöva gå i cirklar eller att man gör onödigt arbete. Med att tillgängliggöra den informationen eller snarare om man vänder på det. Hur lyfter man ut information som sitter i huvudet på fastighetsförvaltarna och gör den tillgänglig för uthyrarna?"

- Teknisk förvaltare

Citatet ovan belyser behovet av att formalisera och tillgängliggöra kunskap som idag ofta är personbunden eller svåråtkomlig. Att överföra nödvändig information till en gemensam plattform eller annan öppen databas ses därmed som en nyckelåtgärd för att undvika dubbelarbete och ineffektivitet, samt för att möjliggöra snabbare och mer välgrundade beslut inom uthyrningsverksamheten.

4.4 Organisationskultur

Respondenternas utsagor indikerar samstämmigt att organisationen besitter en hög grad av förändringsbenägenhet, trots att flera utvecklingsområden identifierats. En respondent sammanfattar detta genom att framhålla att organisationen är:

”Det finns en ambition i organisationen att vara flexibel och förändringsbenägna.”

- Teknisk förvaltare

Denna iakttagelse förstärks ytterligare av respondenterna som understryker en övergripande kultur av nyfikenhet och handlingskraft. Samtidigt erkänns förekomsten av strukturella och kulturella trögheter. En respondent problematiserar exempelvis svårigheten att *”lära gamla hundar att sitta”*, vilket antyder motstånd mot att överge invanda arbetssätt.

Trots dessa hinder kvarstår en tydlig optimism beträffande förändringspotentialen. Respondenterna menar ändå i sin helhet att kritiken som riktas mot befintliga processer snarare ska tolkas som ett uttryck för engagemang än motvilja. Respondenterna identifierar brister för att möjliggöra förbättring, inte för att bevara status quo. De uttrycker att det finns en tydlig ambition till förändring.

5 Diskussion

Studien identifierade flera förbättringsområden, där informationskulturen och behovet av standardisering framstod som centrala frågor. Likt många andra organisationer verksamma inom komplexa områden, såsom fastighetsmarknaden, krävs en välfungerande kommunikation och effektiva arbetssätt som främjar framgång och underlättar samarbete mellan avdelningar och individer. Studiens resultat bekräftar dessa behov och belyser ytterligare aspekter av organisationens utvecklingsområden.

5.1 Organisationsstruktur

Organisationens interna struktur har en tydlig påverkan på hur arbetet med vakanser bedrivs i praktiken. Pinto (2021) beskriver hur funktionell specialisering inom organisationer kan leda till silos där information och ansvar stannar inom enheter, vilket i sin tur påverkar samordning, effektivitet och helhetssyn. Detta resonemang återspeglas tydligt i studiens resultat, där flera respondenter beskriver svårigheter med informationsutbytet mellan förvaltare och uthyrare. Denna brist på samordning leder enligt respondenterna till att insatser för att hantera vakanser ofta blir fragmenterade snarare än strategiskt samlade. Detta knyter även an till (Hadid & Al-Sayed, 2021) som poängterar att informationssystemets effektivitet förutsätter standardiserade och delade rutiner över funktionella gränser

Vidare pekar Pinto på att decentraliserade organisationsformer där lokala enheter har beslutsmandat tenderar att vara mer anpassningsbara i komplexa och föränderliga miljöer. Detta perspektiv återfinns även i resultat, där flera intervjupersoner efterlyser större handlingsutrymme i det operativa arbetet. Respondenterna menar att långa beslutsvägar och otydliga rutiner för vakanshantering gör att åtgärder fördröjs, vilket i en snabb marknadskontext kan få negativa konsekvenser för uthyrningsprocessen. Pinto kan här användas för att förstå dessa organisatoriska hinder: när beslutsfattande koncentreras till högre nivåer utan tillräcklig återkoppling från det operativa ledet, förloras ofta den lokala kontextens betydelse.

Resultatet visar även att kompetens ofta är knuten till enskilda funktioner snarare än distribuerad tvärfunktionellt, något som Pinto varnar för i hierarkiskt uppbyggda organisationer. Respondenter beskriver att även om det finns kunskap om marknad och lokaler, så används den inte alltid effektivt då kommunikationen mellan funktionerna brister. Detta innebär att exempelvis en förvaltares erfarenheter kring en specifik lokal inte alltid når de personer som ansvarar för uthyrningen en situation som Pinto menar är typisk för organisationer med svag horisontell samverkan.

5.2 Organisationskulturens betydelse för systemets effektivitet

Studien tyder på att organisationen befinner sig i en gynnsam position för förändringsarbete. Inom organisationen finns en tydlig vilja till förbättring och anpassning, där flera respondenter uttrycker en beredskap att förändra arbetssätt under förutsättning att det finns tydliga direktiv och gemensamma målbilder. Det framkommer även exempel på initiativkraft och idéer kring hur hanteringen av vakanta lokaler och intern informationsdelning kan utvecklas. Samtidigt pekar resultaten på att arbetet fortfarande i hög grad är individstyrt, där användningen av informationssystem och delning av kunskap varierar beroende på person snarare än styrning.

Informationssystem har blivit centrala komponenter i moderna organisationers strävan att fatta informerade beslut, effektivisera verksamheten och hantera komplexa processer (Citroen, 2011). Inom fastighetsförvaltning, där uthyrningsarbete, kundkontakter och lokalanpassning bygger på ett omfattande informationsflöde, är behovet av systematiserad datahantering särskilt stort. Samtidigt visar forskning att införandet av tekniska system inte i sig garanterar ökad effektivitet – det krävs även organisatoriska och kulturella förutsättningar för att systemen ska kunna användas som tänkt (Phillips-Wren et al., 2021).

Mot bakgrund av detta blir organisationskulturen central. Pinto (2019) framhåller att en organisationskultur är avgörande för dess förmåga att genomföra förändringar, särskilt i komplexa verksamheter där flera funktioner behöver samverka. En kultur som främjar samarbete, delat ansvar och lärande skapar förutsättningar för att nya arbetssätt ska kunna införas och integreras. Resultatet indikerar att det finns en grundläggande öppenhet för utveckling, men att frånvaron av tydliga strukturer och uppföljning riskerar att bromsa det organisatoriska lärandet.

Organisationskulturens betydelse för hur information hanteras och används undersöktes även. Hadid & Al-Sayed (2021) beskriver hur en innovationsorienterad kultur, som uppmuntrar lärande och samarbete, kan stärka den strategiska användningen av information. I kontrast fokuserar en resultatorienterad kultur mer på prestation och måluppfyllelse, vilket också kan driva på användningen av data men på andra sätt. Pinto (2019) betonar att funktionsorienterade miljöer riskerar att skapa barriärer för informationsdelning, vilket ytterligare visar på kulturens betydelse. Dessa insikter förstärker behovet av att inte bara införa tekniska lösningar och strukturer, utan att samtidigt utveckla en gemensam kultur som uppmuntrar till delning, reflektion och samverkan.

För att potentialen i denna förändringsbenägenhet ska realiseras krävs därför inte enbart tekniska lösningar, utan även att ledningen aktivt arbetar med att formulera och förankra gemensamma riktlinjer. På så sätt kan en mer delningsorienterad arbetskultur utvecklas, där informationshantering blir en naturlig del av det professionella ansvaret.

5.3 Roller och ansvar

En förvaltningsorganisation som strävar efter hög effektivitet och en stark kundorientering måste bygga på ett välkoordinerat samarbete mellan tekniska förvaltare, uthyrare och förvaltare. Det formella ansvaret blir meningsfullt först när varje aktör har en gemensam förståelse för sitt mandat och samtidigt tillgång till aktuell, transparent och välstrukturerad information. I avsaknad av dessa förutsättningar ökar risken markant för att arbetsmoment faller mellan stolarna, att dubbelarbete uppstår eller att beslut fördröjs, vilket i förlängningen kan undergräva både det ekonomiska resultatet och hyresgästens upplevelse.

Ett vanligt fokus ligger på förvaltarrollen när frågan om informationsinhämtning och ansvar diskuteras, men en sådan ensidig betoning riskerar att dölja att även uthyrnings- och tekniskförvaltare har ett likvärdigt ansvar för att upprätthålla en robust informationskultur. Ett särskilt belysande exempel är kundvisningen: uthyrare samlar där ofta in detaljerad kunskap om vilka lokalegenskaper som efterfrågas, såsom särskilt ljusinsläpp, golvytor eller skyltmöjligheter. Om denna information endast förmedlas muntligt går den lätt förlorad eller fördröjs i organisationen. Genom att systematiskt registrera observationerna i en gemensam databas skapas i stället möjligheter till en mer träffsäker matchning mellan vakanta lokaler och prospektiva hyresgäster, samtidigt som beståndsutvecklingen blir mer evidensbaserad.

Den konsekventa kategoriseringen av lediga ytor där egenskaper, begränsningar och möjliga anpassningar framgår tydligt etablerar ett gemensamt språk för hela organisationen. På så vis kan både interna prioriteringar och investeringsbeslut fattas med bättre precision, och uthyrarna får ett finmaskigt urvalskriterium inför kommande kunddialoger. Resultatet blir kortare ledtider mellan visning och kontrakt samt en högre matchningsgrad mellan lokal och hyresgäst.

För att detta samspel ska fungera i praktiken krävs ett delat digitalt ekosystem där samtliga parter uppdaterar och underhåller information i realtid. När tekniska förvaltare för in drift- och underhållsdata, uthyrare registrerar marknadssignaler och kundpreferenser, och förvaltare ansvarar för att hålla viktiga dokument såsom avtal och lokalanpassningar uppdaterade till databasen. Därmed skapas ett sammanhängande informationsflöde utan redundans. Klart definierade roller, kopplade till mätbara delmål, gör det därmed möjligt att följa upp hela kedjan från att en lokal blir vakant till inflyttad hyresgäst.

Även om det i studien inte framkommit uttryckligen, kan det argumenteras för att ett välfungerande informationsflöde inte bara bygger på gemensamma system och strukturer, utan även på ett tydliggjort individuellt ansvar. Varje medarbetare har en roll i att säkerställa att relevant information förs in, hålls uppdaterad och delas med rätt aktörer. Det är därmed rimligt att chefer och ledare, inom sina respektive ansvarsområden, också har ett ansvar för att tydliggöra förväntningar, följa upp informationskvalitet och uppmärksamma om viktiga uppgifter saknas. Ett sådant ledarskap skapar förutsättningar för tillförlitlig datahantering och en mer hållbar kunskapsdelning över tid.

5.4 Standardisering

Respondenterna betonar samstämmigt att det visserligen finns etablerade arbetsrutiner och ett befintligt systemstöd för hanteringen av vakanta lokaler, men att dessa inte används konsekvent i det dagliga arbetet. Variationen i hur medarbetare tillämpar rutinerna leder till att informationshanteringen ofta blir beroende av enskilda individer. Det märks särskilt vid tillfällen då en medarbetare inte är tillgänglig, exempelvis vid ledighet, sjukdom eller annan frånkoppling från arbetet. I sådana fall uppstår lätt brister i informationsflödet som kan leda till dubbelarbete, oklara ansvarsförhållanden och längre beslutsvägar.

Utmaningen handlar alltså inte om att strukturer eller digitala verktyg saknas, utan snarare om att de inte är tillräckligt integrerade i det praktiska arbetet. Det är varje medarbetares ansvar att följa gemensamma riktlinjer, men det krävs samtidigt ett ledarskap som tydliggör förväntningar och säkerställer att information dokumenteras och delas på rätt sätt. Även om ett gemensamt systemstöd finns tillgängligt, används det inte alltid fullt ut, vilket medför att information ofta lagras på olika platser eller i personliga dokument snarare än i den gemensamma plattformen. Det gör det svårt att få en samlad överblick och kan skapa onödig osäkerhet.

För att förbättra detta krävs att det befintliga systemstödet utnyttjas mer strukturerat. Ett välanvänt digitalt verktyg, såsom ett intranät eller ett business intelligence-system, kan fungera som en samlad informationsbas där relevanta uppgifter om varje lokal lagras, uppdateras och görs tillgängliga för alla berörda. Enligt är tillgången till en sådan kunskapsbas avgörande för att fatta välgrundade beslut och arbeta strategiskt.

En tydligt organiserad databas minskar risken för informationsbortfall, stärker samordningen mellan olika funktioner och ökar transparensen inom organisationen. Genom att koppla

arbetsmoment till tydliga roller och gemensamma mål skapas bättre förutsättningar för att följa hela processen från att en lokal blir vakant till att en ny hyresgäst flyttar in.

Utöver detta framhåller intervjumaterialet behovet av en enhetlig prioriteringslogik för vakanta lokaler. Varje objekt bör, utifrån affärsstrategi och marknadsförutsättningar, bedömas och kategoriseras efter om det bör rustas upp, lanseras i befintligt skick eller tillfälligt avvaktas med. Sådana vägval förutsätter en gemensam bild av lokalens framtida potential och tydliga riktlinjer kring investeringar och förväntad avkastning.

Det är samtidigt viktigt att understryka att en sådan utveckling av arbetssättet kräver långsiktigt stöd från organisationen. För att systemstöd och gemensamma rutiner ska få genomslag behövs tydlig kommunikation, utbildningsinsatser och ett kontinuerligt stöd i vardagen. Förändringen förutsätter även att ledningen tydliggör varför det nya arbetssättet är viktigt, visar på goda exempel och skapar utrymme för att ställa frågor och göra misstag. Genom en sådan tillåtande och lärandeorienterad kultur kan processerna gradvis förbättras och användningen av det redan existerande systemstödet fördjupas, vilket i längden stärker både effektivitet och kvalitet i arbetet med vakanta lokaler.

5.4.1 Kategorisering som hjälpmedel?

Ett återkommande tema i intervjuerna är behovet av en mer strukturerad kategorisering av vakanta lokaler. Flera respondenter lyfter fram att en tydlig klassificering, där lokaler systematiskt bedöms utifrån exempelvis skick, anpassningsbehov, läge och potentiella målgrupper, skulle kunna fungera som ett praktiskt verktyg för att skapa samsyn internt. En sådan metod bedöms kunna minska osäkerhet, tydliggöra vilka resurser som krävs för uthyrning och underlätta arbetet med att matcha lokaler med rätt typ av hyresgäst. Respondenterna menar vidare att kategorisering skulle bidra till förbättrad kommunikation mellan funktioner, effektivare resursallokering och mer träffsäkra marknadsföringsinsatser.

Samtidigt uttrycks en medvetenhet om att kategorisering i praktiken kan vara problematiskt. Fastighetsbeståndet beskrivs som komplext och svårdefinierat, med många unika objekt som inte enkelt låter sig placeras i fasta kategorier. Denna variation medför en risk att en alltför schematisk indelning blir trubbig och inte fångar de nyanser som krävs för ett korrekt och användbart beslutsunderlag. Respondenterna föreslår visserligen olika sätt att strukturera denna information, men återkommer till samma slutsats: att idén är god och i teorin mycket användbar, men att genomförandet kräver flexibilitet och ett visst mått av kontextuell tolkning för att vara verkligt effektiv.

Detta resonemang kan också kopplas till det uttryckta behovet av ett mer funktionellt och samlat system för informationslagring. Flera respondenter efterfrågar ett system där relevant lokaldata såsom status, historia, anpassningsbehov och målgruppsprofil finns tillgängligt och uppdateras löpande. Här skulle en välutformad kategoriseringsmodell kunna integreras som en del i ett sådant system, där kategorierna inte bara fungerar som stöd för intern kommunikation och beslutsfattande, utan också bidrar till att strukturen i systemet blir mer navigerbar och användbar i praktiken. En sådan integrering skulle kunna bidra till att minska informationsglapp, öka transparensen mellan funktioner och skapa bättre förutsättningar för både operativ och strategisk hantering av vakanta lokaler.

5.5 Organisatoriska brister, personlig frustration eller marknadskrafter?

En central aspekt att överväga är i vilken utsträckning de identifierade bristerna i hanteringen av vakanta lokaler speglar strukturella svagheter inom organisationen snarare än enbart individuella eller avdelningsspecifika frustrationer. Att olika yrkesroller som har ingått i denna studie, samstämmigt lyfter fram liknande problem indikerar tydligt att dessa utmaningar är av organisatorisk karaktär. Denna enighet bland respondenter stärker validiteten och trovärdigheten i resultatet, vilket antyder att de beskrivna bristerna bör betraktas som systematiska snarare än som isolerade eller tillfälliga företeelser.

Det är dock viktigt att framhålla studiens begränsningar. Resultatet baseras huvudsakligen på kvalitativa data som återspeglar respondenternas subjektiva upplevelser och perspektiv. En sådan kvalitativ ansats har visserligen fördelen att den möjliggör djupare insikter om organisatoriska utmaningar, men den kan inte kvantifiera den faktiska omfattningen av affärsförluster eller mätbar ineffektivitet som kan ha uppstått till följd av informationsbrister. Till exempel saknas exakta mätningar av hur många potentiella affärer eller uthyrningar som uteblivit på grund av bristfällig hantering av information, vilket hade krävt en kompletterande kvantitativ studie med detaljerade uppföljningar och analyser av specifika uthyrningsprocesser.

Ytterligare en viktig dimension att ha i åtanke är att de organisatoriska utmaningar som identifierats i denna studie bör ses i ett bredare sammanhang av de externa faktorer som presenterats i bakgrunden och kunskapsöversikten. Ökningen av vakanta lokaler i Västra Götalandsregionen beror i första hand på förändrade marknadsförutsättningar, såsom ökad nyproduktion av kontorslokaler, förändrade arbetsmönster med distansarbete samt en ekonomisk inbromsning efter pandemin. Dessa strukturella och konjunkturella förändringar har skapat ett ökat vakanstryck på marknaden, vilket i sin tur ställer nya krav på fastighetsbolagens interna hantering av vakanser. De interna organisatoriska utvecklingsområden som studien identifierar ska därför ses som åtgärder för att bättre kunna möta en förändrad och mer utmanande marknadssituation, snarare än som huvudorsaker till vakanserna.

Sammantaget bör resultaten betraktas som starka indikationer på att de identifierade utmaningarna har betydande konsekvenser för organisationens effektivitet och operativa kapacitet. Resultaten bör dock inte ses som definitiva bevis för de exakta ekonomiska effekterna. Framtida studier skulle med fördel kunna komplettera denna kvalitativa analys med kvantitativa mätningar, såsom tidsåtgång från vakans till uthyrning, antal upprepade visningar på grund av informationsluckor eller antalet missade affärsmöjligheter.

Trots de nämnda begränsningarna understryker resultaten tydligt vikten av en strukturerad och systematisk hantering av informationsflöden, ansvarsfördelning och uppföljningsrutiner. En sådan strukturell förändring skulle bidra till att minska det personberoende och den fragmentering som i nuläget kännetecknar organisationens hantering av vakanta lokaler.

6 SLUTSATS

I följande avsnitt redogörs för de slutsatser som kan dras utifrån studiens resultat och den efterföljande analysen, i kombination med tidigare forskning om informationshantering, organisationsstruktur och vakansarbete.

Studien syftade till att besvara följande forskningsfrågor:

- **Vilka hinder och utmaningar möter fastighetsbolag i sitt arbete med vakanta lokaler?**
- **Vilka metoder och verktyg kan användas för att effektivisera hanteringen av vakanta kommersiella lokaler?**

Slutsatserna visar att hanteringen av vakanta lokaler inom fastighetsbranschen och specifikt det studerade fastighetsbolaget präglas av både utvecklingsmöjligheter och utmaningar. Den första frågeställningen belyser att arbetssätt och informationshantering varierar mellan funktioner och individer, vilket speglar en decentraliserad praxis. Det skapar behov av en mer enhetlig och strukturerad hantering av information för att effektivt kunna identifiera och förebygga potentiella vakanser.

För att möta dessa behov rekommenderas implementeringen av en gemensam digital plattform där relevant information samlas och kategoriseras på ett strukturerat och lättillgängligt sätt. Genom en standardiserad modell i det dagliga arbetet – till exempel kategorisering utifrån lokalernas skick, investeringsbehov och potential – kan insatser systematiskt prioriteras och följas upp. Detta svarar direkt mot den första forskningsfrågan, gällande vilka metoder och verktyg som kan bidra till en mer proaktiv vakanshantering.

Den andra forskningsfrågan berör de organisatoriska hinder som påverkar arbetet med vakanser. Studien visar på vikten av en tydlig ansvarsfördelning och en formaliserad uppföljningsstruktur, det vill säga en process för hur åtgärder som tas upp i exempelvis vakansmöten följs upp inom organisationen. Respondenternas återkommande önskemål om en gemensam portal för lokaldata understryker behovet av en samlad informationsinfrastruktur. Samtidigt visar studien att tekniska lösningar behöver kompletteras med organisatoriska insatser som främjar en kultur där informationsdelning och gemensamt ansvar är naturliga delar av det dagliga arbetet.

En starkt informationskultur, med tydliga arbetsrutiner och enhetliga tillvägagångssätt, utgör en viktig förutsättning för att öka organisatorisk effektivitet och minska sårbarheten vid exempelvis personalomsättning. För att en sådan förändringsprocess ska bli långsiktigt framgångsrik krävs ett ledarskap som främjar kunskapsutbyte och lärande. Det centrala är att säkerställa tillgången till korrekta och tillförlitliga data. Bristande informationskvalitet kan annars leda till att medarbetare i praktiken frångår etablerade rutiner, till exempel genom att prioritera egna dokumentationslösningar framför gemensamma. Det ökar risken för stuprörsarbete och försvårar tvärfunktionellt samarbete.

Tekniska lösningar är därmed inte tillräckliga i sig. De måste understödjas av organisatoriska satsningar som fokuserar på kontinuerlig utbildning, implementering av gemensamma rutiner och långsiktig uppföljning av efterlevnad. Ett välfungerande digitalt system är bara verkningsfullt om det också förankras i organisationens professionella praxis. Genom att etablera en sådan kultur främjas långsiktig kunskapsförvaltning, vilket stärker verksamhetens stabilitet och möjliggör ett mer konsekvent beslutsfattande över tid.

6.1 Framtida studier

I samtal med personer inom organisationen har det framkommit tankar kring behovet av ett mer visuellt och strategiskt systemstöd. Det har beskrivits som en idé om en *“interaktiv karta”*, där olika lager kan ge överblick över exempelvis det egna beståndet, hela bolagets portfölj, aktuella vakanser och möjligheten att klicka sig in på enskilda fastigheter för att ta del av teknisk information, strategiska planer och målgruppsdata.

Ett tillägg som efterfrågats är att verktyget även ska kunna filtrera och kategorisera fastigheter utifrån parametrar såsom marknadsattraktivitet och investeringsbehov, för att enklare kunna prioritera objekten.

Även kopplingar till externa källor, såsom marknadshyror och områdesanalyser, har nämnts som ett möjligt komplement för att stödja affärsmässiga överväganden till exempel genom att tydliggöra om ett hyresavtal ligger i nivå med marknaden.

Detta är inte något som har analyserats närmare i denna studie, men lyfts här som ett potentiellt spår för vidare utforskning. Det skulle kunna vara relevant att i framtiden se över hur nuvarande systemstöd svarar mot behoven av överblick, uppföljning och beslutsunderlag i det strategiska fastighetsarbetet.

En förutsättning för att ett sådant verktyg ska fungera i praktiken är dock att information matas in strukturerat och löpande. Det kräver i sin tur ett arbetssätt där digital dokumentation och delning av information är integrerade delar av den dagliga verksamheten

7 Litteraturförteckning

- Atrium Ljungberg. (2025). *Affärsmodell, mål & strategier*. <https://www.al.se/om-oss/affarsmodell-mal-strategier/>.
- Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder: Vol. upplaga 3*. Liber.
- Castellum. (2024). *Framtidens-arbetsliv-2024*. <https://www.castellum.se/radgivning/framtidens-arbetsliv/rapport-2024/>
- Citroen, C. L. (2011). The role of information in strategic decision-making. *International Journal of Information Management*, 31(6), 493–501. <https://doi.org/10.1016/J.IJINFOMGT.2011.02.005>
- Citymark analys. (2024). *HUR MYCKET KONTOR BEHÖVS I GÖTEBORG?* Hämtad 24 februari 2025. <https://www.vastsvenskahandelskammaren.se/globalassets/formular/stadsutveckling/rapporter/hur-mycket-kontor-behovs-i-goteborg/>
- Denscombe, M. (2018). *Forskningshandboken : för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna* (Vol. 4). Studentlitteratur AB.
- Fastighetsägarna. (2024). *Om fastighetsbranschen - statistik och fakta*. Hämtad 14 mars 2025. <https://www.fastighetsagarna.se/fakta/omfastighetsbranschen---statistik-och-fakta/>
- Hadid, W., & Al-Sayed, M. (2021). Management accountants and strategic management accounting: The role of organizational culture and information systems. *Management Accounting Research*, 50, 100725. <https://doi.org/10.1016/J.MAR.2020.100725>
- Hans Lind, & Stellan Lundström. (2009). *Kommersiella fastigheter i samhällsbyggandet*. SNS Förlag.
- JLL- Nordic. (2025). *JLL Nordic Outlook Focus: Future of Work*. Hämtad 24 februari 2025 <https://www.jll.com/en-us/insights/market-perspectives/nordics-real-estate>
- JLL-Nordic. (2024). *JLL Nordic Outlook Focus: Carbon commitments shape market dynamics*. Hämtad 24 februari 2025. https://issuu.com/edc.dkerhverv/docs/nordic_outlook_autumn_2024_issuu
- Niu, Y., Ying, L., Yang, J., Bao, M., & Sivaparthipan, C. B. (2021). Organizational business intelligence and decision making using big data analytics. *Information Processing & Management*, 58(6), 102725. <https://doi.org/10.1016/J.IPM.2021.102725>
- Phillips-Wren, G., Daly, M., & Burstein, F. (2021). Reconciling business intelligence, analytics and decision support systems: More data, deeper insight. *Decision Support Systems*, 146, 113560. <https://doi.org/10.1016/J.DSS.2021.113560>
- Pinto, J. K. . (2019). *Project management : achieving competitive advantage*. Pearson.

Savills. (2024). *A U T U M N 2 0 2 4*. Hämtad 24 februari 2025.
<https://pdf.euro.savills.co.uk/sweden/investment-reports-en/savills-sweden-office-report-d.s.-2024-oct.pdf>

Figur och tabell lista

Tabell 1 En generaliserad översikt över organisationsroller i fastighetsbolag vid arbete av vakanser.....	4
Tabell 2 Sammanställning av respondenterna.....	11
Figur 1 En översikt över fallets uthyrningsprocess för vakanta lokaler, från det inledande vakansmötet till genomförd kundbearbetning. Bilden illustrerar de olika aktörernas roller och ansvarsområden i de olika stegen (Egen illustration).....	13

Bilaga 1

Frågor till intervju (typ 1)

Frågor som syftar till att få en övergripande bild av rådande vakansarbete

- *Beskriv din uppgift på företaget?*
- *Hur arbetar ni i dagsläget med era vakanta lokaler?*
- *Vem bär det yttersta ansvaret för att en specifik vakans blir fylld?*
- *Vilka är de främsta orsakerna till att vissa av era kommersiella lokaler förblir vakanta?*
- *Finns det någon kategorisk uppdelning, dvs olika typer av vakanser?*
- *Hur bedöms potentialen för dessa lokaler och vem gör det? Säljas? renoveras? avvakta?*
- *Har tidigare hyresgäster flyttat till en annan lokal inom bolaget eller varför flyttade kunden?*
- *Vem ser över "nödvändiga" renoveringar och uppgraderingar för att lokalen överhuvudtaget ska kunna vara visningsbar för potentiella kunder?*
- *Vad är genomsnittstiden dessa vakanta lokaler har stått tomma? (när ska man ge upp?)*
- *Vad är framtidsplanen för dessa lokaler, hur ska de tas hand om i framtiden?*
- *Hur är eran syn på strategiska vakanser? Uppskattningsvis blir det lönsamt?*
- *Vad har ni för vakans nivå just nu?*
- *Hur är den fördelad mellan områden?*
- *hur ser det ut för kontor hur stor är vakansnivån där?*
- *Hur har det sett ut över tid?*
- *Vill ni ha en vakans? varför/varför inte?*

Bilaga 2

Frågor till intervju (typ 2)

Frågor som syftar till att få en mer djupgående bild av rådande processer och utmaningar i vakansarbete.

Inledande frågor:

- *Berätta kort om dig själv och din roll hos Platzer?*

Arbetsprocess:

- *Hur ser ansvarsfördelningen ut mellan er? Vem ansvarar för vilka fastigheter och varför? Har ni varit på plats på alla?*
- *Hur ser processen ut från att en lokal blir vakant till att den blir uthyrd ut, vilka strategier finns?*
- *Hur ser ansvarsfördelningen ut mellan er och förvaltarna?*
- *Faktorer som påverkar vakanser:*
- *Varför är lokalerna som ni ansvarar för vakanta?*
- *Finns det några samband generellt för de vakanta lokaler hos er?*

Framåtblick:

- *Om lokalen inte är i visningsbart skick, vad gör ni då?*
- *Vad anser ni saknas i processen i arbetet med vakanta lokaler?*

Bilaga 3

Frågor till intervju (typ 3)

Frågor som syftar till att beskriva CRM-systemet CRM-system som organisationen använder sig av:

- *Hur upplever du att systemet CRM-system fungerar i dagsläget?*
- *Känner du att ni använder alla funktioner att ni har fått någon bra genomgång så att ni vet hur ni ska använda systemet?*
- *Vilka funktioner CRM-system känner ni att inte utnyttjas som de hade kunnat göras?*
- *Finns det liksom några funktioner där då som som man hade kunnat utnyttja mer i CRM-system eller som inte liksom fungerar i det programmet?*