

Kandidatuppsats

Bachelor's thesis

Företagsekonomi

Business Administration

Affärsmodellinnovation i fastighetsbranschen

Fernando Öberg



Mittuniversitetet

MID SWEDEN UNIVERSITY

Campus Härnösand Universitetsbacken 1, SE-871 88. **Campus Sundsvall** Holmgatan 10, SE-851 70 Sundsvall.

Campus Östersund Kunskapens väg 8, SE-831 25 Östersund.

Phone: +46 (0)771 97 50 00, Fax: +46 (0)771 97 50 01.

Mittuniversitetet

Avdelningen för Ekonomivetenskap och Juridik
Kandidatuppsats i företagsekonomi, 15 hp

Examinator: Peter Öhman och Eva Wallerstedt

Handledare: Darush Yazdanfar

Författaren: Fernando Öberg, fernandooberg@outlook.com

Datum: 2018-01-19

SAMMANFATTNING

Affärsmodellinnovation används inom vissa branscher parallellt med teknisk utveckling för att skapa konkurrensfördelar. Många branscher har dock ännu inte anammat affärsmodellinnovation såsom konkurrensmedel och förlitar sig fortfarande på i första hand teknisk utveckling av t.ex. produkter eller tjänster. Begreppen affärsmodell och affärsmodellinnovation har många olika definitioner och upplevs som tvetydiga. Fastighetsbranschen är en traditionell bransch som ofta förlitat sig på teknisk utveckling, läget på fastigheterna och hyresnivåer som konkurrensmedel. I takt med att andra branscher arbetar mer med affärsmodellinnovation, såsom IT-branschen, växer intresset för affärsmodellinnovation i även fastighetsbranschen.

Syftet med denna uppsats är att beskriva och analysera affärsmodellinnovation inom olika typer av fastighetsföretag. Vidare utreds hur företag i fastighetsbranschen definierar och använder sig av affärsmodeller.

Studien har sin grund i den kvalitativa metodläran varav intervjustudier har utförts på olika typer av fastighetsbolag. Primärdata består av intervjuer med elva representanter från tio olika fastighetsbolag. Resultatet från intervjuerna har genomgått en tematisk analys för att synliggöra eventuella mönster i respondenternas svar.

Definitionen av affärsmodeller bland fastighetsbolagen var varierande men samtliga närmade sig en definition som beskrev hur ett företag arbetar eller skapar lönsamhet. Ingen av respondenterna använde sig av affärsmodellinnovation på ett strukturerat sätt genom exempelvis ett ramverk. De undersökta fastighetsbolagen använder sig i första hand av teknisk utveckling vid innovation och inte av affärsmodellinnovation.

Nyckelord: Affärsmodell, affärsmodells canvas, affärsmodellinnovation, affärsutveckling, fastigheter, fastighetsbranschen, innovation.

ABSTRACT

Business model innovation is used parallel with technical development to create competitive advantage within certain line of businesses. Many business have although not yet fully embraced business model innovation as a competitive foundation and still rely on technical development of products and services. The actual concept of business models and business model innovation has many different definitions and is perceived as ambiguous. The real estate business is a traditional line of business that often rely on technical development, location of the property and rent levels primarily as the competitive factors. As other line of businesses work more with business model innovation, as the IT-business, the interest for business model innovation grows in the real estate business.

The purpose with this essay is to describe and analyze business model innovation within different types of real estate companies. Furthermore it's investigated how companies within the real estate business today defines and uses business models.

The study is based on a qualitative method whereof interview studies have been performed on different types of real estate companies. Primary data consists of interviews with 11 representatives from ten different real estate businesses. The result from the interviews have passed a thematic analysis to showcase eventual patterns in the answers from the interviewees.

The definition of business models amongst the real estate companies was varying but all of them approached a definition that describes how a company works or creates profitability. None of the interviewees used business model innovation in a structured manner via for example a framework. The real estate companies on firsthand used technological development when innovating and not business model innovation.

Keywords: Business model, business model canvas, business development, business model innovation, innovation, real estate, real estate business.

FÖRORD

Den här kandidatuppsatsen i företagsekonomi med inriktning affärsmodellinnovation har genomförts vid Mittuniversitet i Sundsvall under höstterminen 2017.

Jag, Fernando Öberg, författaren till uppsatsen, vill rikta ett stort tack till Darush Yazdanfar för hans roll som handledare. Han har gett stöd, vägledning och uppmuntran i mitt arbete. Ett extra stort tack vill jag tilldela alla de personer och företag som ställt upp på intervjuer som bidragit till mitt arbete. Utan er hade det inte varit möjligt! Jag vill även tacka mina klasskamrater för opponeringar och stöd, samt ett stort tack till Dennis Bircan för sitt stöd och skjutsen. Det har varit lärorika år som kulminerat i arbetet med den här uppsatsen där jag haft turen att få skriva om något som jag personligen finner intressant. Jag väntar med spänning på att få se vem som vågar ta steget och bli fastighetsbranschens motsvarighet till Spotify eller Netflix!

Tack!

Sundsvall den 19 januari 2018,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Fernando Öberg', written over a horizontal dotted line.

Fernando Öberg

Förkortningar och förklaringar

AM	Affärsmodell (-en, -er)
AU	Affärsutveckling
Entreprenör	I denna text likställt med ”byggentreprenör” enligt branschpraxis
Entreprenad	Byggentreprenad, dvs. byggnations åtagande
HG	Hyresgäst
HV	Hyresvärd
Intäcksström	”Revenue stream”, dvs. intäkter
Kvm	Kvadratmeter
Outsource (-a, -ad, -ing)	”Utkontraktering”, när ett företag låter en annan part sköta en eller flera processer. För att företaget istället ska fokusera på kärnaffären
Tenant representation	”Tenant rep”, eller ”TR”, s.k. hyresgästrådgivning av konsulter åt kommersiella hyresgäster som letar lokal
VD	Verkställande direktör
vVD	Vice verkställande direktör
Värdeerbjudande	”Value proposition”, det värde som företaget erbjuder kunden
Värdeupptagning	”Value capture”, dvs. hur ett företag fångar upp värde, eller hur det tar betalt

1	INLEDNING	1
1.1	Problembakgrund.....	1
1.2	Problemformulering och forskningsfrågor.....	2
1.3	Syfte.....	2
2	TEORETISK REFERENSRAM.....	3
2.1	Teori.....	3
2.1.1	<i>Begreppsförvirring</i>	3
2.1.2	<i>Definitioner i teorin</i>	3
2.1.3	<i>Gemensam definition</i>	5
2.1.4	<i>Affärsmodellens canvas</i>	5
2.1.5	<i>Värdet av affärsmodellinnovation</i>	7
2.2	Tidigare forskning.....	8
2.2.1	<i>Definitioner inom forskningen</i>	8
2.2.2	<i>Affärsmodeller och innovation</i>	10
2.2.3	<i>Möjligheter och barriärer</i>	13
2.2.4	<i>Varför affärsmodellinnovation?</i>	15
2.3	Propositioner.....	16
2.3.1	<i>Definition</i>	16
2.3.2	<i>Affärsmodellens ramverk</i>	16
3	METOD.....	18
3.1	Litteratursökning och källkritik.....	18
3.2	Metodval	19
3.3	Urval	19
3.4	Datainsamling och databearbetning	20
3.4.1	<i>Semistrukturerade intervjuer</i>	20
3.4.2	<i>Intervjuguide</i>	21
3.4.3	<i>Transkribering</i>	21
3.4.4	<i>Analysmetod</i>	22
3.5	Tillförlitlighet	23
3.6	Etiskt förhållningssätt.....	23
4	EMPIRI	24
4.1	Kategorisering respondenter	24
4.2	Fastighetsägare	25

4.2.1	<i>Fastighetsägare 1</i>	25
4.2.2	<i>Fastighetsägare 2</i>	27
4.2.3	<i>Fastighetsägare 3</i>	28
4.2.4	<i>Fastighetsägare 4</i>	29
4.2.5	<i>Fastighetsägare 5</i>	30
4.2.6	<i>Fastighetsägare 6</i>	31
4.3	Entreprenörer	33
4.3.1	<i>Entreprenör 1</i>	33
4.3.2	<i>Entreprenör 2</i>	34
4.4	Konsulter	36
4.4.1	<i>Konsult 1</i>	36
4.4.2	<i>Konsult 2</i>	37
5	ANALYS	39
5.1	Definitioner av begrepp	39
5.2	Affärsmodellernas utformning	40
5.3	Arbetet med affärsmodellerna	41
5.4	Mönsteranalys och nyckelord	43
5.4.1	<i>Globalt mönster</i>	43
5.4.2	<i>Lokala mönster</i>	44
6	SLUTSATSER & VIDARE FORSKNING	46
6.1	Slutsatser	46
6.2	Vidare forskning	47
	REFERENSLISTA	48
	BILAGA 1 – INTERVJUGUIDE	I
	BILAGA 2 – INTERVJUGUIDE SMART & KLART	III
	BILAGA 3 – TABELL NYCKELORD	I
	BILAGA 4 – TABELL INTERVJUANALYS MÖNSTER	XV
	BILAGA 5 – AFFÄRSMODELLSCANVAS	XXI

TABELLFÖRTECKNING

Tabell 1 – Urval av definitioner av affärsmodellinnovation (Foss & Saebi, 2017, s. 210)	9
Tabell 2 – Kategorisering respondenter	24

1 INLEDNING

I detta kapitel presenteras bakgrunden till problemformuleringen och en problemdiskussion förs. Vidare presenteras studiens forskningsfrågor och syfte.

1.1 Problembakgrund

Konkurrensen om kunderna inom näringslivet är idag hård och nyanserad. Nyanserad i form av att företagen måste konkurrera på flera olika plan än tidigare. Tekniskt driven affärsutveckling såsom nya produkter eller ny teknik räcker inte längre (Teece 2010; Karlöf 2008). Företag konkurrerar med nya faktorer såsom varumärke, värdeerbjudande, kostnadsstrukturer, olika intäktsströmmar eller distributionsformer (Teece, 2010). Denna kommersiella innovation måste vara en del av en teknisk produktutveckling (Karlöf, 2008). Teknisk produktutveckling kan självklart ge stora framgångar men Karlöf (2008) menar att det är lika viktigt att utveckla affärsmodellen. Att använda ett analytiskt verktyg som affärsmodeller kan underlätta att identifiera innovationsmöjligheter (Chesbrough, 2010).

Vad är då en affärsmodell? Begreppen varumärke, värdeerbjudande, kostnadsstrukturer, olika intäktsströmmar eller distributionsformer är alla element ur en affärsmodell (Osterwalder & Pigneur, 2010). Begreppet affärsmodeller har olika definitioner (Foss & Saebi, 2017). Foss & Saebi (2015) konstaterar att det saknas systematisk klassificering av affärsmodeller och gemensam definition av affärsmodeller. Samtidigt menar Foss & Saebi (2017) att de flesta forskares definitioner av en affärsmodell förklarar att syftet är att definiera hur företaget levererar värde till sina kunder, hur de övertygar kunderna att betala för det värdet och hur de konverterar betalningarna till vinst. Även vilka som är drivkrafterna bakom affärsmodellsinnovation, vilka faktorer som underlättar och hindrar för innovation av affärsmodeller har varit en fråga för tidigare forskningsinsatser. Det finns otaliga exempel på företag som innoverat verksamheter och förändrat spelreglerna inom branschen. Lyckade affärsmodellsinnovationer konkurrerar ut andra företag och den nya innovativa modellen blir ett benchmark som konkurrenterna försöker imitera (Baden-Fuller & Morgan 2010; Velu, 2015). Exempel såsom Uber, Netflix, Spotify eller Klarna är vägledande.

Fastighetsbranschen har inte anammat affärsmodellsinnovation. Själva värdeerbjudandet, värdeupptagnings-modellen samt intäktsströmmarna har i det närmaste varit statiska. Lokaler

hyrs fortfarande ut per kvadratmeter, projekten drivs på liknande sätt, intäktsströmmarna är de samma (Roxenhall & Yderfält, 2017). Byggtekniska framsteg har givetvis gjorts i form av exempelvis nya byggmaterial, logistiska lösningar, nya IT-lösningar som förenklat hur byggritningar produceras. Dock har fastighetsbolagens affärsmodell inte ändrats nämnvärt, trots de byggtekniska framstegen.

Bakgrunden förklarar att det finns en kunskapslucka inom forskningen om hur fastighetsbranschen definierar affärsmodellinnovation och hur de arbetar med det. Generellt sett är området affärsmodellinnovation tämligen nytt och fortfarande i någon form av utvecklingsstadium. Forskningsområdet behandlar ännu frågor som definition, innehåll och många studier anknyter inte till tidigare forskning. Utöver det existerar det relativt lite forskning om affärsmodellinnovation i fastighetsbranschen. Den tidigare forskningen inom området har framförallt utförts inom andra branscher såsom IT eller läkemedelsindustrin. Det är dock vanligt att företag lånar koncept från andra branscher och försöker applicera dem på sin verksamhet. Det är alltså troligt att även fastighetsbranschen kan komma att anamma affärsmodellinnovation som ett medel för att skapa konkurrensfördelar.

1.2 Problemformulering och forskningsfrågor

- *Hur arbetar företag i fastighetsbranschen med affärsmodellinnovation?*

Den övergripande problemformuleringen har delats upp i ett antal mer konkreta och praktiskt undersökbara forskningsfrågor nedan. Forskningsfrågorna syftar till att gemensamt svara på den övergripande problemformuleringen.

- Hur definieras affärsmodeller och affärsmodellinnovation av företag i fastighetsbranschen?
- Hur använder företag i fastighetsbranschen sig av affärsmodeller och affärsmodellinnovation?

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att beskriva och analysera affärsmodellinnovation inom olika typer av fastighetsföretag. Förutsättningen för en sådan analys är att utreda hur fastighetsföretag definierar och använder sig av affärsmodeller och dess innovation.

2 TEORETISK REFERENSRAM

I detta kapitel presenteras underliggande teorier om affärsmodeller, affärsmodellinnovation och affärsutveckling. Vidare presenteras tidigare forskning inom området och slutligen genereras propositioner utifrån den underliggande teorin och forskningen.

2.1 Teori

2.1.1 Begreppsförvirring

Genomgående för forskningen om-, och litteraturen om- affärsmodeller samt dess innovation är att definitionen av vad en affärsmodell faktiskt är, är både varierande och tvetydig (Foss & Saebi, 2015). Konsekvensen av denna tvetydighet är att det saknas en enhetlig, systematisk klassificering av affärsmodeller och en gemensamt överenskommen modell, ett ramverk eller ett grundkoncept för affärsmodellinnovation. Foss & Saebi (2015) menar att teorin präglas av för lite ackumulerad forskning, saknar inhämtad och analyserad empiri och har konceptuella problem. Dessa problem är dock karakteristiska barnsjukdomar för ett framväxande forskningsområde och behöver inte vara tecken på undermålig forskning eller litteratur.

Likaså är definitionen av begreppet innovation oklar menar Karlöf (2008). Ofta likställs innovation med nya tekniska framsteg och andra former av innovation exkluderas såsom innovation av distribution, marknadsföring eller administration. I den svenska debatten och i praktiken används alltså begreppet relativt snävt och innovation av kommersialiseringsfasen, såsom intäkter, kostnader eller distribution, exkluderas.

2.1.2 Definitioner i teorin

Vilka definitioner finns då i teorin? Osterwalder & Pigneur (2010) har istället för att fokusera på att definiera själva begreppet valt att beskriva affärsmodellens ramverk, varav produkten ur ramverket anses vara företagets definition av deras affärsmodell. Osterwalder & Pigneur (2010, s.14) konstaterar att ”*A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value*”. Ramverket innehåller nio grundläggande byggstenar som på ett enkelt sätt visar hur ett företag ska tjäna pengar. De nio byggstenarna täcker ett företags fyra huvudområden: kunder, erbjudande, infrastruktur och ekonomisk bärkraft.

Ramverket kallas för ”business model canvas” eller på svenska affärsmodellens canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Foss & Saebi (2015) kompletterar att affärsmodellinnovation naturligt även måste omfatta strukturella organisationsförändringar. Att ändra organisations design är en viktig aspekt, särskilt för de mer radikala innovationerna. Vid förändring av exempelvis värdeerbjudandet eller intäktsströmmarna har en strukturell organisationsförändring en stödfunktion till innovationen, organisationen måste vara lämpad för den nya affärsmodellens sätt att göra affärer på (Foss & Saebi, 2015). Achtenhagen et al. (2013) förklarar att affärsmodellinnovation är en dynamisk process som identifierar olika organisations strukturer och processer som erfordras för att hantera förändringen. Affärsmodellens funktion och syfte varierar. Tidigt 2000-tal användes affärsmodeller som ett sätt att kategorisera företag och förstå drivkrafterna bakom deras värdeskapande affärsmodeller (Foss & Saebi, 2015). Då affärsmodellen både analyserar värdeskapandet och värdeupptagningen ansågs det vara ett mer lämpligt verktyg för att analysera konkurrenternas verksamhet än andra mera traditionella verktyg.

Foss & Saebi (2015) sammanfattar att affärsmodeller även är det bakomliggande systemet av aktiviteter som utgör själva affärsmodellen, t.ex. intäktsströmmar, värdeerbjudande och kundsegment. Begreppet affärsmodell inkluderar även dess aktiviteter och hur de är kopplade i strukturen. Därmed blir även strukturerna och relationerna till samarbetspartners väldigt viktiga. Även själva organisationens utformning och dess funktion som stöd åt vald strategi är en del av företagets affärsmodell (Foss & Saebi, 2015). Likaså anser Osterwalder & Pigneur (2010) att organisationen måste utformas så att affärsmodellen rent praktiskt går att implementera med alla nya processer och system som kan krävas. Med denna tolkning ser Foss & Saebi (2015) på affärsmodellinnovation som en form av omgruppering av aktiviteter, relationer, rutiner och kontrakt. Resultatet blir ett företag med ny gestaltning och med nya sätt att både skapa och fånga värde.

Samtidigt anger Karlöf (2008) att kommersiell utveckling måste vara en del av innovationsprocessen. Uppdelningen är rimlig i den mening att det erfordras olika kompetenser och begåvningar när det gäller de båda områdena. Karlöf (2008) förklarar vidare att företag måste vidga sitt synfält när det gäller innovation och inkludera andra områden än ren produktutveckling. Begreppet affärsmodellinnovation associeras ofta med

affärsutveckling. Begreppet affärsutveckling, lika begreppet innovation, har tidigare ofta likställts med teknisk utveckling. Företag världen över har sedan några decennier tillbaka förstått att tekniskt driven affärsutveckling inte är tillräcklig. Miljardsatsningar på teknisk utveckling har många gånger visat sig vara resultatlös. Dock påpekar Karlöf (2008) att teknisk utveckling självklart kan ge stora framgångar men att det är lika viktigt att förstå vad kunderna vill ha och vilken nytta kunden utför genom sin verksamhet.

2.1.3 Gemensam definition

Osterwalder & Pigneur (2010) menar att det är viktigt att det finns en gemensam förståelse för vad en affärsmodell är samt att det behövs ett affärsmodellskoncept som alla på ett enkelt sätt förstår. Utmaningen är att konceptet måste vara enkelt, relevant och intuitivt skapa förståelse, samtidigt som konceptet inte får vara för enkelt så att verklighetens komplexitet förringas (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Trots denna spridning och variation av definitioner av affärsmodeller konstaterar Foss & Saedi (2017) i en studie av femton års forskning om affärsmodeller att de flesta forskningsstudiers och teoriers definition är liknande Teece (2010, s. 172) definition ”... *business model that describes the design or architecture of the value creation, delivery, and capture mechanisms...*”. En affärsmodells själva syfte är att definiera hur företaget levererar värde till sina kunder, hur de övertygar kunderna att betala för värdet och hur de konverterar betalningarna till vinst (Teece, 2010). Foss & Saedi (2015) vidareutvecklar detta och menar att affärsmodeller siktar in sig på att förklara hur aktiviteter blir utförda och inte vad som blir utfört. Detta fokus på hur företag realiserar sin affärsidé motsvarar Osterwalders & Pigneurs (2010) beskrivning av affärsmodeller som en ritning över hur ett företags strategi ska implementeras genom organisationens strukturer, processer och system. Vare sig företaget har skriftligen konkretiserat en affärsmodell eller inte så arbetar företaget utefter ett visst sätt och det förfarandet utgör då företagets affärsmodell trots att den är implicit.

2.1.4 Affärsmodellens canvas

Osterwalders & Pigneurs (2010) enkla koncept ”business model canvas” eller affärsmodellscanvas har vunnit stora globala framgångar och används bl.a. av IBM, Ericsson, Deloitte, Kanadas stat och myndigheter. Konceptet är framtaget av en doktorand, Alexander

Osterwalder, och hans professor, Yves Pigneur, från Schweiziska Lausanne universitetet (Osterwalder & Pigneur, 2010). Det är utformat tillsammans med 470 medförfattare från olika företag, branscher, universitet och ekonomiiinstitut. Som tidigare beskrivet utgörs modellen av nio olika byggstenar eller block (se nedan), som täcks in av ett företags huvudområden: kunder, erbjudande, infrastruktur och ekonomisk bärkraft (Osterwalder & Pigneur, 2010). Exempel på Osterwalders & Pigneurs (2010) affärsmodellscanvas finns i bilaga 5.

Kundsegment är det block som beskriver vilken typ av kunder som företaget riktar sitt värdeerbjudande mot. Alltså de olika grupper av människor eller organisationer som företaget försöker att nå och vara till nytta för (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Värdeerbjudandet beskriver själva produkten som företaget säljer till kunden och som attraherar specifika kunder och skapar värde för dem (Osterwalder & Pigneur, 2010). Värdeerbjudandet är anledningen till varför kunderna väljer företaget framför konkurrenterna och löser antingen kundernas problem eller tillfredsställer något av deras behov. Det väsentliga i detta block är att analysera vilket faktiskt värde eller nytta som erbjuds kunden. Söderman (2002) förklarar att fler företag utformar sin verksamhet efter dess kärnsyfte hellre än i termer som produkter och tjänster.

Kanaler syftar på hur företaget når sina kunder, både gällande hur de kommunicerar med dem samt hur värdeerbjudandet levereras (Osterwalder & Pigneur, 2010). Kanaler såsom kommunikation, distribution och försäljnings kanaler utgör företagets gränssnitt eller kontaktyta med kunderna och är oerhört viktiga.

Kundrelationer förtydligar vilken typ av relation som företaget har till respektive kundgrupp. Exempelvis har Google tre olika kundsegment, varav relationen till respektive kundsegment är distinkt (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Intäktströmmar förklarar hur företaget tjänar pengar på respektive kundsegment (Osterwalder & Pigneur, 2010). Med det sagt så innebär det att respektive kundsegment inte alltid betalar på samma sätt. Detta illustreras återigen med ett exempel från Google där respektive kundsegment (annonsörer, sökmotoranvändare och tredjeparts annonsörer) betalar på olika sätt (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Nyckelresurser illustrerar de viktigaste tillgångarna som möjliggör själva affärsmodellen. Det kan röra sig om fysiska tillgångar såsom maskiner, eller rättigheter till patent och copyrights, alternativt humankapital i form av kunskap (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Nyckelaktiviteter avser de aktiviteter som måste utföras för att möjliggöra, likt nyckelresurser, själva affärsmodellen (Osterwalder & Pigneur, 2010). Vilka nyckelaktiviteter kräver värdeerbjudandet, distributionskanalerna eller intäcksströmmarna?

Partners är något som de flesta företag är beroende av för att leverera sitt värde. Företag använder partners för att optimera sin affärsmodell, reducera risk eller för att utveckla en gemensam produkt (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Kostnadsstruktur beskriver vilka de största kostnaderna en viss affärsmodell har samt hur företaget arbetar med dem (Osterwalder & Pigneur, 2010). Vissa företag arbetar mer med lågkostnadsstrukturer än andra, jämför Ryanairs och Etihad Airways affärsmodeller. Ryanair har använt sig av en lågkostnads affärsmodell för att skapa konkurrensfördelar, en s.k. *blue ocean strategy* (Kim & Mauborgne, 2005). Osterwalder & Pigneur (2010) förklarar att förenklat sett görs en indelning i två kategorier, den ena är en kostnadsdriven strategi där företaget försöker minimera kostnaderna i första hand genom att använda sig av ett lågpris erbjudande med maximal automation av aktiviteterna. Å andra sidan har vi en värde driven strategi där företaget fokuserar på nyttan och värdeskapandet mer.

2.1.5 Värdet av affärsmodellinnovation

Foss & Saebi (2015) menar att affärsmodellinnovation blir specifik för ett visst företag och särskiljer därför företaget mot konkurrenterna. Att ändra ett företags affärsmodell är något som är komplext och kräver stora resurser, varför en sådan särskiljning är en stor konkurrensfördel då det är svårare för konkurrenterna att imitera. Ny teknik sprids snabbt men så småningom utvecklar konkurrenterna likvärdig teknik. Det är dock svårare att ändra affärsmodeller. Stora globala undersökningar som IBM och Economist Intelligence Unit utfört visar att de flesta seniora chefer föredrar affärsmodellinnovation framför produktutveckling, då affärsmodellinnovation ger en mer hållbar och starkare konkurrensfördel än enbart teknikutveckling (Foss & Saebi, 2015).

När väl en framgångsrik affärsmodell har implementerats kan företaget vara i en fördelaktig position där de kan ändra, förnya och innovera vidare (Foss & Saebi, 2015). Vidare förklarar Foss & Saebi (2015) att ordet ”modell” i begreppet affärsmodell är något som kan inspekteras, mätas och fastställas. Det är alltså något konkret. Detta är en fördel för start up företag när de letar investerare att kunna visa att de inte endast har ett bra värdeerbjudande utan även en affärsmodell som ryggrad för erbjudandet med tydliga kundsegment, värdeupptagnings mekanismer och partners.

2.2 Tidigare forskning

2.2.1 Definitioner inom forskningen

Foss & Saebi (2017) har i en nyligen utförd studie systematiskt analyserat 15 år av litteratur inom ämnet affärsmodellinnovation. De har analyserat 150 vetenskapliga artiklar och det är den första riktigt omfattande studien av själva litteraturen. De tar ett helhetsgrepp över ämnet som ingen tidigare gjort. Forskning om affärsmodellinnovation är oftast solitär i den benämningen att den vanligtvis fokuserat på att utreda vilka faktorer som underlättar affärsmodellinnovation eller på att identifiera nya innovativa modeller eller företag (Foss & Saebi, 2017).

Den ursprungliga definitionen av affärsmodeller syftade mer på de operativa aktiviteterna inom system modellering av IT teknik (Foss & Saebi, 2017). Det var inte förrän ungefär i mitten på 1990-talet som begreppet kom att associeras mer och mer som en holistisk definition av ett företags nyckelprocesser och hur de är länkade, vilket är mer likt hur begreppet används idag. Foss & Saebi (2017) konstaterar att det finns flera definitioner av begreppet och att en viss begreppsförvirring råder. Nedan redovisas tabell 1 med olika definitioner av affärsmodellinnovation som återfinns i litteraturen. Tabellen visar den bredd i definitioner olika forskare har. Det kan röra allt från att definiera affärsmodellinnovation som en fundamentalt annorlunda modell i en existerande verksamhet, till att löst förklara affärsmodellinnovation som förändring av ett företags kärnelement.

Tabell 1 – Urval av definitioner av affärsmodellinnovation (Foss & Saebi, 2017, s. 210)

Författare	Definitioner
Mitchell and Coles (2004a: 17)	“By business model innovation, we mean business model replacements that provide product or service offerings to customers and end users that were not previously available. We also refer to the process of developing these novel replacements as business model innovation.”
Markides (2006: 20)	“Business model innovation is the discovery of a fundamentally different business model in an existing business.”
Santos et al. (2009: 14)	“Business model innovation is a reconfiguration of activities in the existing business model of a firm that is new to the product service market in which the firm competes.”
Aspara et al. (2010: 47)	“Initiatives to create novel value by challenging existing industry specific business models, roles and relations in certain geographical market areas.”
Gambardella and McGahan (2010: 263)	“Business-model innovation occurs when a firm adopts a novel approach to commercializing its underlying assets.”
Yunus et al. (2010: 312)	“Business model innovation is about generating new sources of profit by finding novel value proposition/value constellation combinations.”
Sorescu et al. (2011: S7)	“As a change beyond current practice in one or more elements of a retailing business model (i.e., retailing format, activities, and governance) and their interdependencies, thereby modifying the retailer’s organizing logic for value creation and appropriation.”
Amit and Zott (2012)	Innovate business model by redefining (a) content (adding new activities), (b) structure (linking activities differently), and (c) governance (changing parties that do the activities).
Bucherer et al. (2012: 184)	“We define business model innovation as a process that deliberately changes the core elements of a firm and its business logic.”
Abdelkafi et al. (2013: 13)	“A business model innovation happens when the company modifies or improves at least one of the value dimensions.”
Aspara et al. (2013: 460)	Corporate business model transformation is defined as “a change in the perceived logic of how value is created by the corporation, when it comes to the value-creating links among the corporation’s portfolio of businesses, from one point of time to another.”
Berglund & Sandström (2013: 276)	“A BMI can thus be thought of as the introduction of a new business model aimed to create commercial value.”
Casadesus-Masanell & Zhu (2013: 464)	“At root, business model innovation refers to the search for new logics of the firm and new ways to create and capture value for its stakeholders; it focuses primarily on finding new ways to generate revenues and define value propositions for customers, suppliers, and partners.”
Khanagha et al. (2014: 324)	“Business model innovation activities can range from incremental changes in individual components of business models, extension of the existing business model, introduction of parallel business models, right through to disruption of the business model, which may potentially entail replacing the existing model with a fundamentally different one.”

Teorierna enas dock någorlunda om de olika komponenterna som tillsammans utgör en affärsmodell, trots att de använder sig av olika termer eller definitioner. De flesta forskningsstudierna anser att en affärsmodell innehåller komponenter såsom företagets värdeerbjudande, marknadssegment, värdekedjans struktur, hur företaget värdeupptagningsmekanism ser ut och hur de här komponenterna är sammanlänkade i någon form av struktur (Foss & Saebi, 2017). Affärsmodellinnovation kan bestå av att endast ändra i en av affärsmodellens delkomponenter (Bock et al., 2012).

Generellt kan det ur litteraturen urskiljas tre olika forskningsströmmar menar Foss & Saebi (2017). Ursprungligen användes affärsmodellen som en sorts grund för att klassificera företag. Senare kom affärsmodeller att ses som en av orsakerna till företags olikartade sätt att genomföra sina affärer på. Slutligen har affärsmodeller ansetts vara en potentiell innovationskälla. Foss & Saebi (2017) konstaterar även att litteraturen om affärsmodellinnovation saknar en tydligt uttalad forskningmodell som förklarar grundläggande kausala samband, strukturer eller variabler. Forskningen är inte kumulativ eller konsekvent utan har många barnsjukdomar. Detta förklarar även det avsevärt lägre antalet tillgängliga vetenskapliga artiklar i ämnet affärsmodellinnovation än i ämnet affärsmodeller. Utöver detta anger Teece (2010) att affärsmodellinnovation måste kompletteras med strategisk analys såsom att segmentera marknaden, skapa ett specifikt värdeerbjudande för respektive segment, sätta upp strukturer för hur värdet ska levereras och sedan lista ut ”isolerande mekanismer” för att försvåra konkurrenternas imitation av egna affärsmodellerna. Strategisk analys är alltså en väsentlig del av affärsmodellinnovationen (Teece, 2010).

2.2.2 Affärsmodeller och innovation

Stavrovski (2004) är en av de få som har tittat på affärsmodellinnovation i fastighetsbranschen. Han har utrett möjligheterna att skapa en ny affärsmodell för en webbaserad tjänst som hanterar fastighetsbolagens transaktioner online. Det komplexa med fastighetstransaktioner är hanteringen av förhandlingsfasen och marknadsanalysen. Trots komplexiteten i delmomenten lyckas Stavrovski (2004) visa vad en sådan webbapplikation måste innehålla för att kunna hantera fastighetstransaktioner. Det är också problematiskt att priser för fastigheter och lokaler generellt sett inte är publika förrän efter försäljning.

Även Roxenhall & Yderfält (2017) har studerat affärsmodeller, innovation och relationsnätverk i fastighetsbranschen. Studien påvisar att det sker ett skifte i fastighetsbranschen från ett tidigare synsätt på fastigheter som ett special fall med nära anknytning till politik istället för näringslivs konkurrens. Idag är fastighetsbranschen snarare på väg att bli en bransch lika många andra med fokus på kunder, marknader, medarbetare, produktion och slutligen varumärket. Sammanfattningsvis skiftar branschen till ett tjänstefokus från att fokusera på ren byggnation och själva byggnaden i sig och att detta skifte kan ses som en affärsmodellinnovation (Roxenhall & Yderfält, 2017). Lind & Lundström (2009) förklarar att värdet i fastighetsbranschen finns i hyresgästens möjlighet att skapa värde och inte bara i själva tillhandahållandet av lokalen. Fastighetsbolaget ska underlätta hyresgästens egna värdeskapande och måste då stödja deras egna processer (Roxenhall & Yderfält, 2017). Fastighetsbolag försöker anpassa fastigheter och lokaler och bidra till hyresgästens kärnaffär. Detta görs genom att på ett djupare sätt involvera hyresgästerna i processen av framtagandet av fastigheten eller lokalen, en form av medskapande. På grund av denna nya form av samarbete mellan fastighetsbolaget och hyresgästen där hyresgästen inte längre är en passiv aktör, utan i allra högsta grad bidrar till framtagandet av produkten, kan det vara aktuellt med en ny form av affärsmodell (Roxenhall & Yderfält, 2017).

Studier visar att över hälften av alla lönsamma och kommersialiserade innovationer initierats av hyresgästen. Roxenhall & Yderfält (2017) kommer fram till att innovationer endast sker i den värdeskapande delen av affärsmodellen (det var hyresgästen som i första hand initierade och styrde den värdeskapande delen medan fastighetsbolaget hade rollen som resurs- och nätverkskoordinator), vilket är i kontrast mot studier som visar att innovationer sker i andra delar av affärsmodellen. Roxenhall & Yderfält (2017) förklarar att fastighetsbolagen även måste analysera hyresgästens dolda behov och önsknings. Fastighetsbolagets värdeerbjudande måste på ett tydligare sätt betona hyresgästens nytta av att nyttja fastigheten och att nyttan är i linje med hyresgästens behov och önsknings. Slutligen anser Roxenhall & Yderfält (2017) att fastighetsbolagen måste byta värdeupptagningsmodell för att utveckla sin affärsmodell. Från att ta betalt i kr per kvadratmeter bör betalningen istället vara kopplad till den nytta eller värde som skapas vid nyttjandet av byggnaden.

Baden-Fuller & Haeflinger (2013) har studerat kopplingen mellan affärsmodeller och teknisk innovation. De anger i början av sin studie, lika övriga forskningar, att det inte finns någon gemensamt accepterad begreppsapparat för ämnet och inte heller en överenskommen

definition. Baden-Fuller & Haeflinger (2013) argumenterar för att affärsmodellen är ett solitärt koncept och inte måste påverkas av den tekniska utvecklingen. Studien visar att val av affärsmodell har en direkt påverkan på hur tekniken kommersialiseras och lönsamheten av innovationen. De noterar även att ledningens definition eller förståelse för affärsmodellens ramverk påverkar hur tekniken i företaget utvecklas. Detta samtidigt som tekniken själv kommer att påverka affärsmodellens möjligheter. Företag kan bli tvungna att ändra sin affärsmodell för att överhuvudtaget kunna nyttja den nyutvecklade tekniken (Baden-Fuller & Haeflinger, 2013).

Nyckelaktiviteter i en affärsmodellinnovation är att identifiera hur företaget ska fånga upp värde från innovationen, hur inkomstströmmarna ska se ut och hur betalningen ska ske. Varje ny produkt bör åtföljas av en utveckling av en affärsmodell som definierar hur produkten ska lanseras på marknaden och dess värdeupptagnings strategi. Teece (2010) förklarar att vid produktutveckling eller start av nya företag så negligerar ledningen allt för ofta värdet av analys och utveckling av affärsmodellen. Affärsmodellinnovation kan ha sitt ursprung från många olika källor. Oftast kan riktigt bra affärsmodeller dock härledas från en djupgående förståelse för kundens verkliga behov och hur konkurrenterna tillfredsställer eller inte tillfredsställer dessa behov. Ibland händer det dock att företagen av slump upptäcker dessa insikter men oftast krävs många försök och misstag (Teece, 2010).

En intressant studie gjordes av Cherif & Grant (2013) om e-handels affärsmodeller i fastighetsbranschen. De använder Osterwalders & Pigneurs (2010) affärsmodellscanvas som analytiskt ramverk. Det analytiska ramverket definierar syfte, omfattning, affärsmodellens primära komponenter och utforskar relationerna med olika affärsstrategier och processer. Av sju affärsmodellens ramverk ansågs Osterwalder & Pigneur (2010) -vara den lämpligaste då den var mest omfattande, detaljerad och intuitiv (Cherif & Grant, 2013). Cherif & Grant (2013) fann varje blocks delkomponent intuitiv, enkel att identifiera och kvantifierbar. Ramverket har fler block än de övriga ramverken och ger en rikare och mer detaljerad analys än de andra. Cherif & Grant (2013) förklarar att internet har revolutionerat fastighetsbranschen men att förståelsen för affärsmodeller saknas. Att förstå nyckelkomponenterna i en affärsmodell hjälper till att identifiera vilka nyckelfaktorer som driver fram nya och innovativa modeller. Studien är viktig för att andra företags innovativa affärsmodeller fungerar som riktmärke för andra företag inom branschen. Samtliga e-handels företag som studien granskat inriktar sig på liknande kundsegment. Distributionskanalerna är identiska förutom en hemsida som inte

marknadsför i tidningar. Cherif & Grant (2013) konstaterar att fastighetsvärdering är tidsförbrukande och obekvämt. E-handelsföretagen har exempelvis nyttjat olika inkomstströmmar för att särskilja sig, eller ändrat värdeerbjudandet lite, använt fler partners eller använt sig av flera inkomstströmmar för att bli mer lönsamma. Samtliga hemsidor använder sig av alla nio blocken men inte samtliga delkomponenter inom blocken. En stor framgångsfaktor var den bekväma tillgången till enkel information och tjänster som var relaterade till fastighetstransaktionen (Cherif & Grant, 2013).

Chesbrough & Crowther (2006) har utfört en studie inom branscher som inte ryms inom den traditionella IT-branschen. Traditionellt sett har IT-branschen varit den som anammat öppen innovation och affärsmodellinnovation. Andra branscher har tidigare hållit sig kvar vid stora forsknings och utvecklingsavdelningar eller staber som hanterat företagets utveckling. Den modellen har dock börjat urfasas till fördel för mer öppna innovations modeller. Dessa "early-adopters" av de nya öppna innovationskoncepten har Chesbrough & Crowther (2006) studerat inom bl.a. kemikalie-, bioteknik- och medicinbranschen. De menar att istället för att endast skapa innovation internt från forsknings- och utvecklings avdelningarna vänder sig många företag nu mot externa faktorer såsom andra företag med andra affärsmodeller för att bättre kommersialisera sin nya teknik. De hävdar att det i framtiden är möjligt att forsknings- och utvecklingsavdelningarna i framtiden kommer outsourcas likt tillverkningen för 20-30 år sedan (Chesbrough & Crowther, 2006). Studien visar att den öppna innovationsmodellen vinner viss mark utanför IT-branschen. Ett intressant resultat från studien är att övriga branschers syfte till innovation liknar IT-branschens syfte till innovation (Chesbrough & Crowther, 2006).

2.2.3 Möjligheter och barriärer

Forsknings- och utvecklingsavdelningar är vanliga inom större företag. Det finns ofta stora och omfattande sådana avdelningar där företag investerar mycket kapital i att utveckla ny teknik eller utveckling av processer. Men de har väldigt sällan, om än alls, någon förmåga att innovera affärsmodellen (Chesbrough, 2010). Chesbrough (2010) anger att det är ett problem då samma idé eller teknologi som introduceras på marknaden genom två olika affärsmodeller, genererar två olika ekonomiska utfall, att sakna möjligheten att arbeta med affärsmodellinnovation är negativt för företag. Teknologin i sig själv har inget ekonomiskt värde utan värdet är latent till dess teknologin kommersialiseras på något sätt genom en

affärsmodell (Chesbrough, 2010). Chesbrough (2010, s. 354) sammanfattar att ”*a mediocre technology pursued within a great business model may be more valuable than a great technology exploited via a mediocre business model*”. Det är viktigare att utveckla en riktigt bra affärsmodell än själva tekniken menar Chesbrough (2010). Du kan komma undan med en medelmåttig teknik levererad via en utmärkt affärsmodell men det är svårare att göra tvärtom. Som tillägg till detta förklarar Teece (2010) att det inte enbart är tillräckligt att utveckla en ny affärsmodell som konkurrens fördel, utan den måste även vara svår att imitera och effektiv för att vara hållbar genom tid. Även en riktigt bra affärsmodell kan över tid behövas ses över, förbättras eller till och med bytas ut (Teece, 2010). Om affärsmodellen misslyckas finns det nästan ingen chans för någon framgång, men om affärsmodellen är lyckad och den är specifik mot ett visst marknadssegment och har delar som är svåra att imitera då är det en väldigt stark konkurrensfördel (Teece, 2010).

Chesbrough (2010) visar barriärer som hindrar företagen att arbeta med sin affärsmodell. Oftast är det inte förrän externa faktorer, såsom en ny konkurrens innovativa affärsmodell, tvingar företaget till att se över sin traditionella affärsmodell som de gör det. Att använda affärsmodeller som ett analytiskt verktyg kan ge företag möjligheten att identifiera innovationsmöjligheter. Dock kan själva innovationen av en affärsmodell leda till att den traditionella organisationen måste ses över. Då kan det uppstå konflikter och en säljavedelningschef kan vara negativt inställd till försök att sälja samma produkt via e-handel. En annan barriär för företag med en befintlig affärsmodell som vill utföra någon form av förändring av den är att det generellt sett i början är sämre bruttomarginal för den nya affärsmodellen än den etablerade modellen (Chesbrough, 2010). Slutkunderna kan ha en annan uppfattning om innovationen och likaså om viktiga nyckelpartners eller distributionskanaler. En annan barriär som är mer kognitiv är att etablerade affärsmodeller starkt påverkar vilken information som kommer in till företaget eller hanteras i företagets beslutsprocess (Chesbrough, 2010). Detta kan göra att värdefulla möjligheter att använda sin produkt eller information på ett annat sätt förbises då de inte är direkt tillämpliga i den befintliga modellen. En viktig attityd barriär som måste överkommas enligt Chesbrough (2010) är företags attityd kontra tester och experiment med affärsmodeller. Tester, experiment och det lärande momentet kan vara drivande innovationsfaktorer (Cavalcante, 2014). Organisationsprocesser och strukturer måste även förändras vid förändring av affärsmodeller och många affärsmodells ramverk hanterar inte detta (Chesbrough, 2010).

Teece (2010) förtydligar ytterligare barriärer i själva implementeringen av nya affärsmodeller och i innovationsprocesser. Det krävs en stor mängd information om kunder, konkurrenter och leverantörer för att lyckas med innovationen (Teece, 2010). Efter detta kan det fortfarande uppstå svårigheter att implementera affärsmodellen i företaget eller att få ut den på marknaden. Det krävs oftast en hel del experiment och tester för att en ny affärsmodell ska lyckas. Netflix hade från början både en annorlunda distributionskanal och betalningsform (Teece, 2010). Teece (2010) förklarar att den rätta affärsmodellen sällan uppenbarar sig i början av företagets utveckling utan företaget måste vara kapabelt att efterhand lära sig och anpassa affärsmodellen. Dessa företag som kan lära sig och anpassa affärsmodellen efter marknaden har störst chans att lyckas (Teece, 2010). Detta lärande och anpassande kan vara både dyrt och kostsamt för företag om det inte har en organisationsstruktur som är lätt anpassningsbar.

2.2.4 Varför affärsmodellinnovation?

Teece (2010) hävdar att när ett företags verksamhet är etablerad så arbetar det, antingen explicit eller implicit, efter en specifik affärsmodell. Det är inte längre hållbart inom många branscher att förlita sig på industrialiseringens fokus på anskaffning av råvaror, komponenter etc. (Teece, 2010). Under industrialiseringen var det viktigt med stora mängder och värdeupptagningen var relativt simpel; paketera din vara eller kunskap till en produkt och sälj den antingen som en solitär produkt eller i ett paket (Teece, 2010). I den nya miljö som företag konkurrerar i är detta inte längre tillräckligt, utan företag måste ta ett bredare grepp och konkurrera på flera spelplaner såsom varumärke, tillfredsställa kundbehov mer precist och även hur företaget kan fånga upp värde mer än den traditionella försäljningen av varan eller tjänsten (Teece, 2010). Värdeupptagningsmodellen är särskilt viktig och speciell inom IT-branschen och internet baserade företag där kunderna oftast förväntar sig att bas utbudet av produkten är gratis (Teece, 2010). Inom IT-branschen är en av nyckelfrågorna inom affärsmodellinnovation att identifiera hur företaget ska ta betalt och hur värdeupptagningen ska gå till, eftersom information oftast är svårt att prissätta och kunderna har många olika sätt att få samma information utan att betala (Teece, 2010). Affärsmodellinnovation, likt produktutveckling, ger ofta lägre kostnader och/eller högre värde för kunden. Historien visar att om det nya erbjudandet saknar ett åtråvärt värdeerbjudande för kunden och inte har satt upp ett lönsamt affärssystem som tillfredsställer kundens behov av tillräcklig kvalitet till rimligt pris kommer innovationen att misslyckas (Teece, 2010). Detta även om innovationen i

sig är banbrytande och senare anammas av samhället i stort, som Netflixs föregångare, Voddler. Teknologisk kreativitet och utveckling som inte matchas med utveckling av affärsmodellen kan göra att värdet av utvecklingen uteblir helt eller delvis (Teece, 2010). Teece (2010) menar att ju mer radikal innovation, desto mer utmanande inkomst struktur krävs och desto större förändringar måste göras i den traditionella affärsmodellen.

2.3 Propositioner

2.3.1 Definition

Foss & Saebi (2017) visar att begreppet affärsmodell har olika definitioner. Osterwalder & Pigneur (2010) har istället för att definiera själva begreppet valt att beskriva affärsmodellens ramverk. De flesta definitionerna liknar eller överensstämmer dock med definitionen av en affärsmodell som en design av hur företaget skapar värde, levererar det och fångar upp värdet (Foss & Saebi, 2017). Roxenhall & Yderfält (2017) diskuterar istället huruvida fastighetsbranschen genomgår ett affärsmodellskifte genom att djupare involvera hyresgästerna än tidigare. Denna bakgrund leder till följande proposition:

P1: Fastighetsbolag tenderar att sakna en gemensam definition av begreppet affärsmodell.

2.3.2 Affärsmodellens ramverk

Arbetar fastighetsbranschen efter något konkret ramverk för affärsmodeller och i så fall vilket? Som exempel nämns Osterwalders & Pigneurs (2010) affärsmodellscanvas. Foss & Saebi (2017) anger att det saknas en tydligt uttalad forskningmodell som förklarar grundläggande kausala samband, strukturer eller variabler. Teece (2010) hävdar att ett företag arbetar efter en antingen explicit eller implicit specifik affärsmodell. Affärsutveckling och innovation har tidigare likställts med teknisk utveckling. Karlöf (2008) menar att tekniskt driven affärsutveckling inte är tillräcklig. Affärsmodeller är ett autonomt koncept och måste inte påverkas av en ev. teknikutveckling (Baden-Fuller & Haeflinger, 2013). Chesbrough (2010) förklarar att affärsmodeller kan nyttjas som ett analytiskt verktyg och ge företag möjligheten att identifiera innovationsmöjligheter. En kartläggning av värdeerbjudande eller intäktströmmar kan vara en del av det. Roxenhall & Yderfält (2017) påvisar inte att något ramverk används bland fastighetsbolagen. De talar även om ett skifte till en mer inkluderande innovationsmodell där hyresgästen är drivande. Detta leder till följande propositioner:

P2a: Fastighetsbolag tenderar att inte använda något ramverk för affärsmodeller.

P2b: Fastighetsbolags innovationer tenderar att ske inom teknisk utveckling.

3 METOD

Här presenteras studiens metod. Först presenteras litteratursökningen och källkritik, vilket följs av studiens övergripande metodval. Vidare beskrivs tillvägagångssättet för urval, datainsamling och databearbetning. Därefter följer reliabilitet och validitet. Avslutningsvis förs en diskussion kring studiens etiska förhållningssätt.

3.1 Litteratursökning och källkritik

Processen för teoriinhämtning startade med en granskning av tillgänglig forskning via främst vetenskapliga artiklar, s.k. ”peer reviewed” artiklar samt journal artiklar. Artiklarna inhämtades från ”Google Scholar” och ”Primo”. Detta är Googles respektive Mittuniversitets sökmotorer för vetenskapliga artiklar och andra akademiska källor. Artiklarna studerades och deras resultat samt forskningsfrågor sammanställdes för analys. Avsikten med att först undersöka tidigare forskning var att identifiera potentiella forskningsfrågor som skulle kunna utgöra uppsatsens problemställning och forskningsfrågor. Tidigare forsknings empiriska resultat har sammanställts och utgjort underlag för de propositioner som presenterats. Sökord som användes vid artikelsökningarna var framförallt olika kombinationer av nyckelorden: ”affärsmodell”, ”affärsutveckling”, ”business model”, ”business model canvas”, ”business model innovation”, ”business development” och ”innovation”.

Vidare fortsatte teoriinhämtningen med en litteraturgenomgång. Valet av litteratur utgick från kurslitteratur från tidigare avklarade kurser om affärsmodeller samt kedjereferenser.

Kedjereferenserna utgick från de vetenskapliga artiklarna som initialt analyserades. Avsikten med litteraturgenomgången var att dels få en djupare förståelse för de vetenskapliga artiklarna och dess teoretiska bakgrund samt för att sätta det empiriska resultatet och tidigare forskning i ett teoretiskt sammanhang (jämför Bryman & Bell, 2013).

Källorna har granskats ur ett källkritiskt perspektiv. Framförallt har vetenskapliga artiklar valts utifrån att de är ”peer-reviewed”, dvs. granskade av experter inom respektive område inför publicering. Vissa av källorna är äldre, såsom Södermans (2002). De flesta är dock relativt nya. Många av källorna är utländska. Endast få är från Sverige eftersom det saknas källor inom området från Sverige.

3.2 Metodval

En möjlig forskningsmetod för denna typ av uppsats är den kvalitativa metodiken (Bryman & Bell, 2013). Metoden är lämplig för att dels utreda hur fastighetsbolag använder sig av affärsmodeller och dels att analysera data mot befintliga teorier om affärsmodeller. Det krävs en djupare förståelse för både hur och varför bolagen arbetar med affärsmodeller som är svårt att uppnå med en kvantitativ metodik (Bryman & Bell, 2013). Som ansats för detta arbete har abduktion använts (Bryman & Bell, 2013). Forskningen har bedrivits mellan teori och empiri och en djupare förståelse i ämnet har succesivt kunnat växa fram genom arbetet.

Litteratursökningar har varvats med intervjuer. Kvalitativa intervjuer har genomförts för att ge en fylligare bild av hur affärsmodeller hanteras och utvecklas i dessa företag. Detta i kontrast till kvantitativ data där det hade varit svårare att få en nyanserad bild av frågeställningarna. En svaghet i den kvalitativa metoden är dock att den inte är lika tillförlitlig som den kvantitativa då resultaten inte kan generaliseras till liknande förhållanden (Bryman & Bell, 2013).

3.3 Urval

Urvalet bygger på företag i fastighetsbranschen i Sverige. Urvalsprocessen för empirin har i första hand utgått från ett bekvämlighetsurval. Vissa bolag arbetar inte överhuvudtaget med affärsmodeller och trots att de implicit arbetar på ett specifikt sätt kan detta påverka data kvaliteten. Initialt inriktades forskningsarbetet på fastighetsägare inom den kommersiella sektorn. Senare utvidgades urvalet till att inkludera även entreprenadföretag, fastighetsägare och konsultföretag inom bostadssektorn. Anledningen till utökningen av urvalet var för att få en ytterligare bredd och diversifiering av data. Samtliga företag är aktörer i fastighetsbranschen där de alla är ömsesidigt beroende av varandra och för att vidare återspegla detta beroende inkluderar urvalet samtliga dessa aktörer; fastighetsägare, byggentreprenör och konsultföretag. Samtliga företag som valts ut var antingen privata eller publika aktiebolag.

Empirin har inhämtats via intervjuer om hur bolag i fastighetsbranschen arbetar med affärsmodeller. Intervjustudierna omfattar elva respondenter hos tre olika kategorier av respondenter; *fastighetsägare, entreprenörer och konsulter*. Spridningen av kategorier hos de olika respondenterna grundar sig dels på att respondenterna till viss del ska kunna återspegla en population, fastighetsbranschen, och dels på ett bekvämlighetsurval. Olika typer av fastighetsbolag har också bidragit till en ökad bredd i studien. Respektive respondentkategori kan sedan delas upp i typ av fastigheter de arbetar med på respektive sätt; *kommersiella-*,

bostads- och samhällsfastigheter. Aktuellt för denna studie är bolag som arbetar med kommersiella fastigheter såsom kontor eller handel, bostadsfastigheter såsom hyreslägenheter och bostadsrätter, samt samhällsfastigheter såsom kontor åt kommuner och landsting. Respondenterna har valts ut med tanke på deras yrkesroll, målet har varit att de ska ha en så pass hög befattning att de dagligen arbetar med affärsmodellen samt har insyn och påverkan på verksamhetens utveckling. Respondenternas roller är vd, vvd, chef affärsutveckling, uthyrningschef och affärsområdeschef (se tabell 2).

Totalt sett gjordes 6 intervjuer med olika typer av fastighetsägare, de flesta ägde i huvudsak kommersiella fastigheter såsom kontor och handel. Ett av företagen ägde enbart bostäder och ett annat endast samhällsfastigheter såsom kontor för myndighetsfunktioner eller bostäder för allmännyttan. Gällande entreprenörerna utfördes intervjuer med 2 företag, båda med inriktning mot kommersiella fastigheter men en av dem byggde även bostäder och arbetade mot offentliga beställare såsom stat- och kommun. Konsulterna utgjordes av 2 bolag med snarlika inriktningar, projektering och projektledning. Inom projektering ryms tjänster såsom projektering för VVS, el, styr och regler, miljö och kyla. Inom projektledning ryms projektledning och projekteringsledning etc.

3.4 Datainsamling och databearbetning

3.4.1 Semistrukturerade intervjuer

En kvalitativ intervju syftar till att upptäcka och identifiera egenskaper och beskafter hos något (Patel & Davidson, 2011). Således kan inte intervjusvar i förväg formuleras i form av svarenkäter. Därmed har semistrukturerade intervjuer valts (Bryman & Bell, 2013). Valet har även förenklats jämförelsen av de olika fallen då det krävs en viss struktur för att göra detta vid flerfallsstudier. Intervjumetoden är lämplig då det eftersträvs att respondenterna ska få stor frihet att själva utforma svaren utefter sina egna uppfattningar och tolkning av frågorna och inte färgas i större grad av teorier eller forskarens agenda (Bryman & Bell, 2013).

Semistruktureringen har även öppnat upp möjligheten för respondenten att vidareutveckla sina svar och för intervjuaren att anpassa sig till situationen och ställa lämpliga följdfrågor (Bryman & Bell, 2013). Intervjun har varit strukturerad i den benämningen att samtliga respondenter delgetts samma bakgrundsfakta till studien och öppna intervjufrågor delgetts i förväg utan svarsalternativ. Respektive intervju har sedan flexibelt utvecklats beroende på respondentens tolkning och förståelse för de olika frågorna. Intervjuerna för studien har

genomförts via personliga, direkta intervjuer. Detta för att få ett ytterligare djup i svaren, undvika missförstånd samt för att underlätta en mer dynamisk undersökning (Bryman & Bell, 2013). Respondenterna har, innan intervjun påbörjats, frågats om de godkänner att intervjun spelas in. Inspelningarna och intervjun har därefter påbörjats och följt ordningen enligt intervjuguiden.

3.4.2 Intervjuguide

Intervjuguiderna har utformats som ett led i struktureringen av intervjuerna (Bryman & Bell, 2013). Se bilaga 1 och 2 för intervjuguiden. Frågorna utgår ifrån tidigare forskning och har delats in i olika teman som ”definition”, ”affärsutveckling” och ”process”. Guiden har i förväg delgetts samtliga respondenter för att få dem att fundera kring ämnet. För att undvika ledande intervjufrågor har de formulerats som öppna (Bryman & Bell, 2013). Guiden har även syftat till att ge intervjuerna en liknande struktur som senare förenklat transkriberingsarbetet och analysen av den insamlade datan. Till respondent F.1 (2017) utformades en särskild intervjuguide (bilaga 2) då det framkom inför intervjun att de utfört en specifik affärsmodellinnovation redan. Intervjuguiden kunde då vinklas för att utreda innovationen mer specifikt. Övriga respondenter tilldelades intervjuguide i bilaga 1.

3.4.3 Transkribering

Samtliga intervjuer har inspelats på en ljudupptagningsenhet för att dels säkra all information och dels för att förenkla intervjuaren att utveckla samtalet. Enligt Patel & Davidson (2011) är både intervjuare och respondent medskapare till samtalet och det är då viktigt att intervjuaren kan fokusera på samtalet, uppmärksamma detaljer, följa upp intressanta synpunkter, och inte är upptagen med att föra anteckningar. Transkriberingen har utförts på ett strukturerat sätt och allt tal under intervjun har skrivits ut ordagrant. Dock har upprepningar av enskilda ord/meningar, medhållande kommentarer från intervjuaren såsom ”precis”, ”mhm” och ”juste” och hummanden eller ”ääh” och irrelevant information som inte svarat på frågan undantagits. Påbörjade meningar som senare inte avslutas/ändras har inte heller tagits med utan det direkta svaret har istället antecknats. Det direkta svaret är det intressanta och intervjun finns inspelad där liknande kompletterande tal kan inhämtas vid behov. Metakommentarer, exempelvis suckar eller betoningar, har markerats med ”[suckar]”.

Principer för transkriberingen anges nedan

”...”	=	Paus
fet text	=	Fetmarkerad text anger respondents betoning
R	=	Respondent
I	=	Intervjuare
[xxx]	=	Metakommentarer anges mellan hakparentes
[red. anm.]	=	Redaktörens anmärkning

3.4.4 Analysmetod

Som analysmetod för denna kvalitativa studie har en tematisk analysmetod använts. En kvalitativ analysmetod utgår ifrån analysen av djupgående intervjuer (Bryman & Bell, 2013). Kvalitativa studier har mottagit en del kritik för att bl.a. vara subjektiv, svår att replikera och problem med generalisering. Med det som bakgrund har tillvägagångssättet för att analysera den inhämtade datan strukturerats väl för att göra det möjligt att identifiera mönster, kodning av nyckelord, identifiera teman och begrepp (Bryman & Bell, 2013). Första steget i analysprocessen har varit att ur respondenternas svar koda olika nyckelord som återkommer i de olika svaren, se bilaga 3. Det är nödvändigt att i transkriberingen läsa samtliga svar flera gånger och lyfta ur nyckelord för vad respondenten svarar.

Sedan skapades olika teman ur nyckelorden som de olika svaren och nyckelorden kan rymmas inom, se bilaga 4. Exempelvis kan flera respondenter svarat med liknande nyckelord och dessa kan gemensamt bilda en sorts tema. Ur dessa teman kan underkategorier skapas om det är nödvändigt.

Slutligen efter föregående strukturering påbörjades sökandet efter mönster och samband. Här möter empirin på ett begripligt sätt teorin, se bilaga 4. Med hjälp av olika nyckelord och teman jämfördes och analyserades respondenternas svar för att se om samband och likheter kunde identifieras mellan dels de olika företagen och dels mot teorin. I och med mönsteranalysen görs det möjligt att bedöma huruvida propositionerna får stöd eller inte. För att propositionen ska anses få stöd gäller enkel majoritet.

3.5 Tillförlitlighet

Uppsatsens tillförlitlighet kan kopplas till valet att göra personliga intervjuer. Detta eliminerar risken för oklarhet och missförstånd av intervjufrågorna hos respondenten. Frågorna har utformats utifrån en teoretisk bakgrund men har inte formulerats med hjälp av de teoretiska begreppen. Detta för att intervjufrågorna ska mäta relevant information och samtidigt lämna utrymme för respondentens tolkningar (jämför Bryman & Bell, 2013). Vidare har urvalet av företag breddats till att inkludera olika typer av bolag i fastighetsbranschen (fastighetsägare, byggtreprenörer och konsultföretag). Detta i kontrast mot att endast undersöka en viss typ av bolag. En faktor som kan ha bidragit negativt till validiteten är intervjuernas längd och antal. Intervjuerna blev kortare eller längre beroende hur pass insatt respondenten varit i ämnet.

Tillförlitlighet har stärkts genom att samtliga respondenter har tagit del av samma intervjubilag, med undantag för respondent F.1 (2017). Intervjuerna har även lagrats i form av ljudinspelningar och intervjuerna har därmed säkrats och kan repeteras. Det kvalitativa metodvalet utgör i sig en risk då datan inte är kvantifierbar, men metodvalet har gjorts för att få ett ytterligare djup i studien (jämför Bryman & Bell, 2013). Tidigare forskning har konstaterat att begreppet affärsmodell och dess definitioner är många och ofta tvetydiga, vilket ytterligare försvarar valet av en kvalitativ metod.

3.6 Etiskt förhållningssätt

Samtliga forskningsarbeten ska följa vissa etiska regler och förhållningssätt. Svenska Vetenskapsrådet (svensk myndighet som förmedlar medel till forskning) har utformat fyra övergripande etikregler (Patel & Davidson, 2011). Denna studie har tagit hänsyn till dessa etikregler. Samtliga uppgifter som erhållits från företag och individer har behandlats konfidentiellt, uppgifterna har varken lämnats till utomstående eller gjort det möjligt att identifiera enskilda individer. Uppgifterna som insamlats har endast nyttjats för studiens avsedda forskningsändamål. Genom valet av kvalitativ metod och utformandet av intervjufrågor har en så rättvisande och transparent bild av empirin som möjligt återgetts.

4 EMPIRI

Under detta avsnitt sammanfattas data som inhämtats från intervjuerna. Varje intervju sammanfattas och de viktigaste insikterna presenteras. Som stöd för kapitlet finns bilaga 3 och 4 som visar tabeller med nyckelord ur respondenternas övriga svar samt en sammanställd mönsteranalys av teman.

4.1 Kategorisering respondenter

I tabell 2 har samtliga respondenter sammanställts, sorterats i kronologisk ordning. I intervjun med respondent F.2 deltog både vvd och en styrelseledamot, därav samma respondentnummer. Som framgår av tabellen är det på relativt hög bolagsnivå som arbete med affärsmodeller sker. Detta behöver i sin tur inte betyda att affärsmodellinnovationer inte kan uppstå på andra nivåer (se fastighetsägare 1). Respondenterna har kategoriserats efter vilken typ av företagskategori de tillhör.

Tabell 2 - Kategorisering respondenter

Respondent		Yrkesroll	Kategori	Område	Antal min	Typ	Datum
Nr	nr						
1	E.1	Chef affärsutveckling	Entreprenör	Kommersiellt	40	Personlig	2017-12-04
2	E.2	VD	Entreprenör	Kommersiellt, bostäder	75	Personlig	2017-12-08
3	F.1	Uthyrningschef	Fastighetsägare	Kommersiellt	55	Personlig	2017-12-05
4	F.2	vvd & Marknadschef	Fastighetsägare	Kommersiellt	50	Personlig	2017-12-05
5		Styrelseledamot	Fastighetsägare	Kommersiellt	50	Personlig	2017-12-05
6	F.3	Chef affärsutveckling	Fastighetsägare	Bostäder, samhällsfastigheter	50	Personlig	2017-12-07
7	F.4	Chef affärsutveckling	Fastighetsägare	Bostäder	33	Personlig	2017-12-13
8	F.5	Chef affärsutveckling	Fastighetsägare	Kommersiellt	56	Personlig	2017-12-15
9	F.6	Affärsområdeschef	Fastighetsägare	Kommersiellt	40	Personlig	2017-12-18
10	K.1	VD	Konsult, projektering, projektledning	Kommersiellt, bostäder	75	Personlig	2017-12-08
11	K.2	VD	Konsult, projektledning	Kommersiellt	61	Personlig	2017-12-19

4.2 Fastighetsägare

4.2.1 Fastighetsägare 1

Denna intervju skiljde sig från de övriga då respondenten utfört en affärsmodellinnovation varav både intervjubilaga och intervjun vinklats för att utreda just denna innovation då det uppstod ett konkret exempel att undersöka. Aktuell innovation var ett tillägg i företagets värdeerbjudande, ett koncept där den uthyrda lokalen är fullständigt färdigställd.

”Det[konceptet, red. anm.] är ett nyckelfärdigt kontor, allt finns på plats. Alla möbler, datorskärmar, AV, bestick, nätverk, blommor, korköppnaren till AW på fredag, champagneglasen... ja men allt!” (Respondent F.1, 2017).

Detta står i direkt kontrast mot övriga branschen där samtliga fastighetsägare gör *hyresgäst Anpassningar* till alla hyresgäster. Normalt sett får alltså hyresgästen sin lokal anpassad efter egna önskemål, fastighetsägaren färdigställer lokalens fasta delar såsom planlösning, ytskikt och installationer (exkl. lås, larm, IT). Hyresgästen står sedan för möblemang, lås, larm, IT, AV och lös inredning. Konceptet kallas för ”Smart & klart”, och i branschen är det endast 2 (inkl. respondenten) som lanserat ett sådant koncept. Hyresgästen har inga möjligheter till att påverka lokalen speciellt mycket. Vissa mindre ändringar såsom en fondtapet eller logotyp vid entrén kan läggas till men absolut inga planändringar eller liknande. Ytterligare en skillnad mot vanliga lokaler är att hyresavtalet är kortare och enklare. Det består endast av 8 sidor, inga bilagor, och bindningstiden är max 6 månader. Vanliga avtal är minst 3 år.

”Tanken är att vi vill skapa en generell lokal där vi inte får massa olika ombyggnationer mellan hyresgästerna” (Respondent F.1, 2017). Det ska vara en generisk produkt som fungerar för många menar respondenten. Fastighetsägaren tror att lokalen kan passa för 90% av de hyresgäster som letar lokaler i den storleksordningen. De flesta hyresgäster som kommer till oss är unika i det de gör, men är inte unika i själva utformningen av arbetsplatsen, det skiljer sig inte så mycket fortsätter respondenten. Respondenten som fastighetsägare använder hela sin samlade kompetens från alla fastighetsprojekt de gjort till de här lokalerna. Och vi lyckas oftast långt bättre än vad hyresgästen själv lyckas med, säger respondenten. Respondenten arbetar med det här dagligen och en hyresgäst bygger knappt en lokal vart tredje år, kanske vart femte år. *”I vår bransch så är ju allting special och det går inte få tag*

på en standardiserad produkt, tvärtemot alla övriga branscher nästan” (Respondent F.1, 2017).

En intressant synpunkt som denna respondent hade var reflektionen och jämförelsen med Apple. Respondenten menade att Apple inte går ut och frågar vad kunderna vill ha och anpassar varje produkt efter varje kund, utan de syr ihop något baserat på sin erfarenhet. Generella standardiserade produkter tror respondenten kan göra att det blir ett bättre erbjudande och bättre för fastighetsbolagen med mindre resursslöseri. I framtiden kommer det säkert fortfarande finnas hyresgäst Anpassningar men även andra former av lokaler och antalet färdiga lösningar kommer öka.

Konceptet togs fram internt via ett forum som respondenten kallade Open space, där medarbetare varje år fick vara med och lämna förslag på utveckling och förändring inom bolaget utifrån olika ämnen. Förslaget kom ifrån medarbetare som sett ett behov hos hyresgästerna. Många hyresgäster känner att planeringshorisonten för dem inte är så lång och dagens avtal är ju på 3-5 år, vilket är svårt för dem. I början överskattades nog risken med korta avtal och respondenten trodde att hyresgästerna skulle flytta tidigare med det flexibla hyresavtalet. Respondenten förklarar vidare att vakansen hittills varit noll och att de flesta vill sitta kvar längre. Istället för att ha kvar en hyresgäst pga. långa uthyrningsperioder är det viktigt att skapa en relation till ett företag och på så sätt få hyresgästen att vilja stanna kvar.

Kundsegmentet för konceptet är nystartade företag, teknikorienterade start-ups och lokaler för projekt. Det brukar vara företag som driver något projekt eller bolag i tidiga skeden, men detta har nog att göra med storleken på lokalerna inom konceptet. Det rör sig om lokaler från 39 kvm till 300 kvm. Bolaget kommer dock framgent att testa konceptet på större lokaler. Frågan är om företaget är villigt att ta den risken, då risken för detta koncept är att fastighetsägaren inte redan har en kontrakterad hyresgäst när de färdigställt lokalen utan hyresgästen kontrakteras först efteråt.

För konceptet betalas hyra per kvm andra lokaler. Dock menar respondenten på att företaget försöker prata så lite kr per kvm som möjligt och istället prata effektivitet. Kr per kvm är ett enkelt nyckeltal men säger väldigt lite om lokalens effektivitet. Istället pratar respondenten mer och mer om kostnad per arbetsplats. Med effektivitet menas hur många arbetsplatser som ryms i lokalen förklarar respondenten.

Ytterligare en innovation hos företaget är att de har en tilläggstjänst till hyresgästerna, de erbjuder rådgivning i arbetsplatsstrategi frågor. Rådgivning i hur hyresgästen kan använda lokalen som ett strategiskt verktyg för att påverka verksamheten. Respondenten förklarar att lokalens utformning ger medarbetarna ett visst beteende. I en kyrka blir du kanske tyst, andaktsfull osv. I en internationell hotelloobby blir du lite mer världsvan och får ett annat beteende. Respondenten förklarar vidare att de själva utformat sina lokaler för att öka samverkan mellan avdelningarna på bolaget. Respondenten menar att hyresgästerna kan driva verklig förändring av företagskultur och beteende genom lokalen.

I framtiden tror respondenten att generella produkter kommer finnas i större utsträckning och att distributionen kommer förändras över tid. Att hyresgäster kommer leta lokaler mer på nätet och även hyra via nätet. Fler lokaler kommer gå att hyra endast via nätet, de riktigt stora lokalerna kanske fortfarande behöver viss personlig kontakt men den stora majoriteten av lokaler kan nog hanteras på ett mer digitalt sätt.

4.2.2 Fastighetsägare 2

Denna fastighetsägare och samtliga nedanstående har delgetts samma intervjubilaga och den har inte vinklats för att utreda något specifikt fenomen likt ovan.

Affärsutvecklingen bedrev denna respondent i mer traditionell omfattning och arbetade med att försöka finansiera sig billigt och förvalta fastigheterna samt relationerna med hyresgästerna. Den största drivkraften för deras affärsutveckling var hyresgästen, då alla lokaler skräddarsyddes efter deras behov. Särskilt för affärsutveckling i fastighetsbranschen angavs vara svårigheterna med att kombinera de olika tidsskalorna. Respondenten förklarar att fastigheterna är byggda att stå i hundra år men hyresgästens verksamhet ändras varje kvartal. Företagets affärsmodell är inte kartlagd eller explicit utan återfinns implicit i årsredovisningen och andra dokument. Respondenten förklarar att full uthyrning och billigt finansierade fastigheter är en del av affärsmodellen. Företaget har 4 hörnstenar; organisationen, finansiering, kassaflöden och fastighetsbeståndet. Det är dessa hörnstenar som utgör deras affärsmodell. De är dessa delar som företaget jobbar aktivt med och bevakar.

Kundsegmentet består främst av kontor och i det segmentet finns det en väldig variation i hur

kundens verksamhet ser ut. Det kan röra sig om kommun, landsting och stat eller privata bolag. Värdeerbjudandet ändras dock inte beroende på vilken typ av hyresgäst som är aktuell för lokalen. Respondenten har börjat arbeta lite smått med konceptualisering av områden för att attrahera mer hyresgäster. Kundrelationerna är oftast personliga och nya kunder kommer oftast via befintliga hyresgäster och eget nätverk. Värdeerbjudandet förklarar respondenten består i att företaget är duktigt på att kombinera de unika fastigheterna med varje unikt företags verksamhet. Korta beslutsvägar är något som hyresgästerna har uppskattat. *”Vi tycker oss att kunna ge en högre tillförlitlighet i det vi erbjuder än ett mindre bolag och samtidigt kunna vara mer flexibla än ett större bolag”* (Respondent F.2, 2017).

Respondenten berättar att betalningsformen hyra per kvm kommer bestå men talar inte om vilket värde de levererar till kunden. Någon kartläggning av blocken ur en affärsmodell har de inte gjort, utan det framgår implicit i årsredovisningen och annan finansiell information. Vi kartlägger många av de här frågorna vid arbetet med årsredovisningen fortsätter respondenten.

4.2.3 Fastighetsägare 3

Denna fastighetsägare återfinns i kategorin samhällsfastigheter och bostäder. Utmärkande är att bolaget är nystartat och endast funnits ett och halvt år men snabbt lyckats förvärva ett stort fastighetsbestånd på kort tid. Företagets affärsutveckling bedrivs i nära samarbete med deras viktigaste samarbetspartners; kommun, landsting och stat. Affärsutvecklingen i bolaget bedrivs främst vid utvecklandet av själva fastigheterna. Fastigheterna är vår produkt som respondenten arbetar mest med, men även balansräkningen är något de arbetar med. En affärsmodell är något som beskriver hur man skapar lönsamhet i bolaget förklarar respondenten. Vår affärsmodell bygger på att vi ska jobba nära kommun, landsting och stat och tillsammans med dem skapa samhällsnytta, förklarar respondenten. Affärsmodellen utvecklas hela tiden löpande. Kunderna delas inte upp i olika segment och kundrelationerna är i första hand personliga. Värdeerbjudandet består i att hyra ut lokaler med ett fokus på leveranssäkerhet och genomförandekraft. Kommunerna värdesätter att byggrätterna blir färdigställda så fort som möjligt påpekar respondenten. Intäktsströmmarna är begränsade till hyror och försäljning av byggrätter. Målet är att sälja byggrätter för 250 miljoner per år men till störst del består intäkterna av hyra. Detta ligger i linje med företagets nyckelaktiviteter där byggnationen prioriteras samt transaktion och försäljning av byggrätter. Idag är förvaltningen

outsourcad men på sikt vill de ha en egen förvaltningsorganisation då även det är en nyckelaktivitet förklarar respondenten.

Kostnadsstrukturen är uppbyggd kring finansieringen, vilken är den största kostnaden. Det är här företaget är mest aktivt. När vi pratar om kartläggningen av en affärsmodellens nio olika block menar respondenten på att det finns processer och rutiner på allting men att de inte delat upp kunder i olika segment.

Just nu befinner sig företaget i en konsolideringsfas. Vi vill avyttra lite fastigheter på vissa håll och förvärva på andra, förklarar respondenten. Framförallt vill respondenten jobba ännu mer med att utveckla fastigheterna. Gällande framtiden för branschen i övrigt tror respondenten att det är aktuellt med prissänkningar i bostadssektorn och att det kommer hända mycket inom innovationsområdet. Dock så påpekar respondenten att regelverken måste förenklas för att kunna bygga kostnadseffektiva produkter. Det bör kanske införas ett nationellt regelverk istället för det kommunala som råder.

4.2.4 Fastighetsägare 4

Företaget är aktivt endast inom bostadssektorn och särskiljer sig därför från övriga.

Respondenten förklarar att deras affärsplan beskriver affärsmodellen och att den är klassisk. *”Vi hyr ut kvm/bostad, det är grundläggande, det är kärnaffären.”* (Respondent F.4, 2017).

Sedan pratar företaget om hur de ska utveckla det och sätter en femårig affärsplan varje år.

Respondenten påpekar att det inte är samma tydliga affärsmodell som exempelvis Uber.

Respondenten har en grundläggande kärnaffär, vi äger fastigheter och utvecklar dem. Sen har vi en idé om hur vi gör det, fortsätter respondenten. Framförallt handlar det om att inte enbart titta på fastigheten utan även vad som kan utvecklas i området kring fastigheterna. Dock önskar respondenten att de gjorde det på ett mer systematiskt sätt, själva innovationsprocessen. Inom innovation har vi fastighetsägare mer rollen som möjliggörare, än att faktiskt själva skapa innovativa nya tjänster. Det är frågan om hur respondenten kan öppna upp fastigheterna för att möjliggöra för andra tjänster som inte vi kontrollerar, typ avtal med taxibolag som får reserverade platser utanför våra fastigheter. Fastighetsbranschen måste driva en digital agenda för att frigöra yta till IT-branschen och säga ”så här kan ni skapa nytta för oss”.

4.2.5 Fastighetsägare 5

Vi arbetar väldigt mycket med tekniken när det gäller affärsutveckling, förklarar respondenten. Det handlar om att skapa nya projekt, hur vi driver dem, energiförbrukning, installationslösningar i fastigheterna etc. Vi är däremot jättedåliga på all annan affärsutveckling, inom verksamheten, fortsätter respondenten. Vi pratar om digitalisering som alla andra men vi vet inte hur vi ska skapa nytta av den information vi har genom exempelvis våra smarta ventilationssystem som mäter hyresgästens beteende osv. Respondenten tror att de skulle kunna ha en person hos dem som arbetar med sådana frågor som hur de kan förbättra hyresgästens lokaler och samarbeta mer med dem. En svårighet med fastighetsbranschen är lägeskopplingen menar respondenten. Kunder kan nästan sitta i vilken lokal som helst bara det är rätt läge. Detta gör det svårt för fastighetsägare att särskilja sig. Hyresavtalen är ju standardiserade, så det är inte där vi konkurrerar förklarar respondenten. Det är särskilt för fastighetsbranschen att vi endast arbetar med själva tekniken inom affärsutvecklingen. Det är svårt för respondenten har engångskunder egentligen, de flyttar in och sitter där i 10 år tills de flyttar igen. Så det är svårt att lära dem få in ett mönster menar respondenten. Tidigare har respondenten försökt särskilja sig genom lite bättre arkitektur, de har satsat lite mer på utformningen, använt välrenommerade arkitektfirmor osv. En affärsmodell är enligt respondenten *”hur vi arbetar, en slags beskrivning av den process vi jobbar med. Hur vi säljer våra tjänster och hur vi gör vårt jobb”* (Respondent F.5, 2017). De har den tyvärr inte nedskriven dock, men de arbetar med att ta fram en affärsmodellsbeskrivning. Ledningsgruppen är de som arbetar med den och de arbetar med indata, att identifiera vad det är vi har i verksamheten, definiera vad vi jobbar med och till slut få ut något slags resultat som ger lönsamhet till ägare.

Kundsegmentet de inriktar sig på är kommersiella lokaler och specifikt kontor är kärnaffären. Respondenten har konstaterat att kunderna ser lite olika ut beroende på området fastigheten befinner sig i, city eller närförort. Dock ändrar respondenten inte kunderbjudandet alls beroende på typ av kund eller läge, det är exakt samma. *”Precis samma oavsett om man får 6000 kr i hyra i innerstan eller 2000 kr i hyra i förorten”* (Respondent F.5, 2017), förklarar respondenten. Respondenten påpekar även att *”normalt sett så innebär ju olika kundsegment olika kunderbjudanden, men inte i fastighetsbranschen”* (Respondent F.5, 2017).

Kunderna får de till största del genom hyresgästrepresentation som agerar mellanhand mellan hyresgästen och fastighetsägaren. Det är både bra och dåligt, reflekterar respondenten. Det är

nästan branschpraxis att hyresgästerna nyttjar dem som mellanhand. De kan visserligen branschen, vilket är positivt, till skillnad mot hyresgästerna som inte är lika insatta.

Företagets nyckelaktivitet är förvaltning, det är kärnaffären. Projekt och byggnation är inte kärnaffären utan mer pengamarginalen menar respondenten. De har valt att ta bort en mellanhand, projektledningskonsulter, och har projektchefer som sköter hela projektet istället.

Vid samtal om företagets och branschens framtid menar respondenten att branschen måste fånga upp digitaliseringstrenden och kunderbjudandet på riktigt. Branschen är för traditionell och lever på fastigheternas lägen.

4.2.6 Fastighetsägare 6

Respondenten använder en affärsmodell som består av tre skeden; transaktion, förädling, förvaltning. Fastigheten förvärvas som sen går över i förädling där man bygger om eller bygger till för att sedan gå vidare in i förvaltning och sen tillbaks igen. Så ser respondentens kretslopp ut för deras fastigheter. De har gått från att vara utvecklare av fastigheter till stadsutvecklare. I början var det bara fokus på själva huset, idag tittar respondenten oerhört mycket på området i stort och kan diskutera friluftsområden, busslinjer eller cykelvägar med kommunen. Respondenten menar att om dem ska tjäna pengar och försvara en hög hyra är det viktigt för deras hus att det finns en viss service runt omkring. Hyresgästerna är en stor drivkraft bakom affärsutvecklingen. De styr en stor del av vardagen respondenten arbetar i och mycket har förändrats genom åren. Nu är fastigheten som en förlängd arm för hyresgästens varumärke menar respondenten. De större hyresgästerna vill att huset ska representera dem som företag. Detta tror respondenten kommer att fortsätta framöver och utvecklas ännu mer. I det tänket finns även affärsmöjligheter förklarar respondenten. Är det rimligt att det i framtiden kommer finnas hyresgäster med miljömässiga kravställningar som vissa fastighetsägare inte kommer klara av. En hyresgäst kanske inte kan flytta in i ett hus för att deras miljöcertifiering inte klarar av det. Då är återbruk av lokaler en säljpitch, att flytta in i något som är koldioxidneutralt. *”Till slut kanske man kan ta mer betalt för ett återanvänt kontor än ett nytt”* (Respondent F.6, 2017).

Särskilt för affärsutvecklingen i fastighetsbranschen är att den är trög, gammal och hierarkisk. Industrin är bättre än oss på det här. Det är så att byggbranschen blir frånåkt av andra

industrier pga. denna stelbenthet. Att branschen är kapitalintensiv kan vara en orsak eller konjunkturen. Det har varit högkonjunktur i många år nu och det finns ingen riktig konkurrens eller morot. ”*Det finns ingen som kommer in med ny affärsmodell som gör att alla andra hamnar på efterkälken*” (Respondent F.6, 2017). Så har det varit i IT-branschen.

Respondenten tittar på om det finns något nytt sätt att ta betalt på. Ett annat sätt skulle kunna vara att hyresgästen var mer som en partner, att de betalade en viss hyra i medgång och en annan i hyra i motgång. Typ att hyran följer konjunkturen, eller att hyran är knuten till något index eller liknande. Det går säkert att hitta fler mätmetoder för det här men tanken är att om det går bra för företaget så betalar man mer i hyra men om det går dåligt för företaget så hjälps vi åt lite grann, förklarar respondenten. En annan utveckling skulle kunna vara väldigt korta avtal, då är man inne på det här med fullt möblerade kontor.

Affärsmodeller definierar respondenten som någon form av beskrivning på hur man ska tjäna pengar i företaget. Vår affärsmodell är transaktion-förädling-förvaltning, förklarar respondenten. Varje del har sitt respektive sätt att arbeta på. En annan utmärkande del är att vi varit väldigt flexibla med kunden i hur de får påverka att lokalen ska se ut. Kanske har vi gått allra längst där menar respondenten. Därför är det intressant med andra fastighetsägare som går en helt annan väg och bygger färdigt. Respondenten instämmer att det är märkligt att de frågar hyresgästerna hur de vill ha det när det är dem som arbetar minst med fastigheter. Standardisering är något som respondenten kommer arbeta mer med. Det är lite problematiskt i vår bransch dock att vara så låst mot både hyresgäster och kommuner. Ibland är det rena fysiska förutsättningar som inte går att ändra på, tomtstorlekar eller detaljplaner osv. Industrialiseringen av fastigheter är lite svår för att det är så mycket olika förutsättningar förklarar respondenten. Affärsmodellen är inte något som företaget direkt ändrar på. Det är den stora grund som bolaget står på, förklarar respondenten. Däremot så bryts affärsmodellen ner till mindre affärsmodeller i de olika avdelningarna och där tittar respondenten på hur de kan utveckla delarna.

Kundsegmentet skiljer sig inte nämnvärt mot konkurrenternas, tror respondenten. Det är viktigt att få in en mix av olika hyresgäster för att få en levande stadsdel. Bostäder hör till en stadsdel för att få liv, trygghet och det skapar möjligheter för handel och restauranger i området. Viktigt att se det som en helhet och inte bara var fastighet för sig.

Som värdeerbjudande arbetar respondenten mycket mer med konceptualisering av områden. Respondenten arbetar med att erbjuda hyresgästerna ett område med en viss servicegrad i som förenklar deras vardag. Respondenten erbjuder även mervärden i form av kontakter med andra företag de har som hyresgäster. Det är deras värdeerbjudande.

Framgent tror respondenten att de som företag kommer bli allt mer kundstyrda. Respondenten tror även för sin egen del att de måste gå mot en ökad industrialisering och utnyttja arbetstiden mycket mer effektivt. Att likt industrin närma sig skift för att öka nyttjande tiden av kranar och maskiner. Men även för att attrahera mer folk till byggbranschen genom flexibla arbetstider.

4.3 Entreprenörer

4.3.1 Entreprenör 1

Affärsutveckling för respondenten handlar om bl.a. medarbetarutveckling, rekrytering, kvalitets- och miljöarbete. Det kan även omfatta att se till att våra verktyg, t.ex. IT-systemen, fungerar. Det handlar om att arbeta med frågor idag och att arbeta med frågor som är aktuella om 5-10 år förklarar respondenten. En viktig del för deras affärsutveckling är att arbeta med affärer som ännu inte finns och vara en part i skapandet av affärer tillsammans med kunden, det kan kallas för extern affärsutveckling. Viktigt för företaget är även att den affärsutveckling som direkt berör medarbetare alltid ska ske med deras involvering.

Specifikt för affärsutveckling i fastighetsbranschen är att innovationsbenägenheten är låg menar respondenten på. Entreprenörer befinner sig i arbetsprocessen att bygga fastigheter och det är där de kan arbeta mer effektivt och utvecklas. Problemet är att det inte finns någon branschgemensam utveckling. Det krävs tre parter för att en utveckling ska lyckas; fastighetsägaren, hyresgästen och byggaren måste tillsammans komma fram till hur de ska utvecklas. Även alla tekniska konsulter måste vara med på utvecklingen. Som exempel kan nämnas användandet av 3D-verktyg där inte hela värdekedjan är överens om hur de ska nyttja verktyget utan alla aktörer går sin egen väg. Fastighetsägaren säger att dem vill att entreprenören ska arbeta med 3D-verktyg fullt ut i sin byggproduktion. Men så saknas det ofta en kravpart från byggbolaget som säger hur 3D-verktygen ska vara uppställda för att de ska kunna arbeta med dem i byggprocessen. Istället bör det finnas en kravställning som

konsulterna måste följa för att vi ska kunna arbeta med det här. Först då kan vi arbeta med 3D-verktygen fullt ut med tid, ekonomi och ett ökat industrialiserande.

Ett problem för affärsutvecklingen i byggbranschen är att det är vanligt att man skapar staber för affärsutvecklingen. T.ex. så skapas en stab för att driva ett utvecklingsprojekt inom inköp. Men projekten blir som solitärer i bolaget istället för att arbeta med en integrerad modell där dem som normalt arbetar med inköp är i utvecklingsgruppen istället. Det är svårare att arbeta med affärsutveckling i en stabsstyrd organisation.

Företagets affärsmodell utgår i första hand från kunden, de bygger hus åt våra kunder. Som byggbolag är respondenten en mellan leverantör, de sitter på kunskap och utför affären åt någon annan och behöver draghjälp av underleverantörer. Respondentens värdeerbjudande är egentligen att leverera byggprojekt med tilläggen att de gör det med trygghet, engagemang och kunskap. Våra kunder kommer till oss för att de vill ha en nära processdialog, kunden får möjligheten att påverka produkten och det är så vi hoppas att kunden ska kunna tjäna pengar tillsammans med oss, förklarar respondenten. En annan del av det är att de har all kompetens i företaget, hela värdekedjan. De har möjlighet att anpassa projekten efter kunden och kan öka eller minska antalet egna yrkesarbetare efter projektets komplexitet. Till deras A-kunder erbjuder de även tilläggstjänster såsom byggservice.

Respondentens viktigaste partners är deras underleverantörer och fastighetsägarna.

Respondenten har partners inom respektive disciplin; mark, prefab, el, rör, ventilation. De är alla med och utvecklar hur respondenten arbetar och deras process är synliggjord i deras bolag. Respondenten arbetar med s.k. tvärgrupper där exempelvis mark kan berätta hur deras processer ser ut så att de lär sig från de olika disciplinerna och projekten.

4.3.2 Entreprenör 2

Att vara entreprenör innebär att vi utvecklar affärer tillsammans med kunderna, vi bygger deras fastigheter, förklarar respondenten. Affärsutveckling jobbar de alltså med både externt och även en del internt i och med deras företagsutveckling. Förut byggde de inte nyproduktion, det var endast när en kund ville samarbeta med respondenten som de gjorde det. Respondenten har som mål i affärsplanen att de ska ha 1-1,5 nyproduktionsprojekt igång och har anställt personer med erfarenhet från nyproduktion. Det var affärsutveckling inom bolaget, att gå från att inte arbeta med nyproduktion till att det nu utgör den största delen av

vår omsättning förklarar respondenten. I det fallet var fastighetsägaren den drivande parten i vår affärsutveckling, förutsättningen var att vi har en bra relation med dem.

Affärsmodeller definierar respondenten som ett sätt man har bestämt sig för att arbeta på. *”Jag tror inte alla företag kan ha samma modell, man måste anpassa sig efter sina spelare. Precis som Hamrén[svensk fotbollslandslagstränare, red. anm.] får göra”* (Respondent E.2, 2017). Affärsmodellen bygger på att de försöker vara flexibla, anpassa sig efter kunden och att de är transparenta. Respondenten förklarar vidare att transparensen innebär att kunden ska kunna kolla igenom deras reskontra och fakturor. Modellen bygger på ärlighet, öppenhet, tillit och omtanke. Mycket av deras framgång bygger på deras relationer. Respondenten förklarar vidare att det inte är alltid de får arbeta efter sin modell. Ibland arbetar de mot stat och kommun via LOU[lagen om offentlig upphandling, red. anm.]och det är inte så flexibelt eller innovativt. Vår affärsmodell har i grund och botten sett likadan ut och är det sätt som jag arbetat på sen 90-talet, att det ska vara ett transparensamarbete, fortsätter respondenten.

Deras kunder bemöter dem enbart med personliga möten och våra relationer med dem är väldigt viktiga. Intäktsströmmarna de har är entreprenadarbeten de får betalt för att utföra, inga andra sidointäkter.

Underentreprenörer är deras viktigaste nyckelresurser och partners. Det krävs en egen bra organisation men även de vi samarbetar med måste vi kontrollera och de måste återspegla våra värderingar om vi ska arbeta med dem, förklarar respondenten. En intressant synpunkt är att företaget har funderat på att förvärva mark och själva bygga egna fastigheter, men eftersom det råder högkonjunktur och markpriserna är höga avvaktar de med det tills vidare.

Respondenten menar att affärsmodellen finns kartlagd i affärsplanen och alla de olika delarna finns där i. Affärsplanen kalibreras hela tiden och de kartlägger konkurrenter, kunder och hur konjunkturen ser ut. En gång varje år samlas ledningsgruppen på en konferens och kalibrerar affärsplanen. För framtiden, förklarar respondenten, är målet att inte växa mer. Varken personal- eller omsättningsmässigt. De vill försöka växa kvalitativt istället och bli bättre på det dem gör.

4.4 Konsulter

4.4.1 Konsult 1

Affärsutvecklingen i bolaget har sett lite annorlunda ut, respondenten som vd har varit väldigt aktiv i projekten. Det har varit väldigt lärorikt och det som hänt ute i projekten eller branschen har respondenten kunnat ta med in i organisationen, och på så sätt har de utvecklats. Så här i efterhand kan respondenten tycka att de inte hann arbeta så mycket med affärsutvecklingen för respondenten var ute i projekten men samtidigt så har de haft en fördel att de vetat hur marknaden har fungerat. Företaget har sen början lagt till nya affärsområden såsom sprinkler, styr, miljö och brand. I början hade de endast VVS. Respondentens affärsutveckling har bestått mycket i det, att starta nya affärsområden så de kunnat erbjuda en mer heltäckande tjänst som installationskonsulter. Företaget har inte haft någon anställd som endast arbetat med dessa frågor.

Affärsmodell definierar respondenten som en modell av hur du driver dina affärer, alltså på vilket sätt du gör det. En modell kan vara att ta betalt med fast pris bara, eller bara köra löpande. Respondenten förklarar vidare att organisationen är själva ramverket för affärsmodellen. Vår affärsmodell är att vi arbetat efter att vara det självklara valet för kunder och medarbetare, anger respondenten. De arbetar lite med hur de tar betalt men det är mest mot löpande räkning med budget, och en del fasta priser. De arbetar med modellen genom att ta in nya affärsområden, diskussioner i ledningsgruppen och även i samarbete med slutkund.

Kunderna har delats upp efter hur lönsamma de är, de har kategorierna A-, B-, och C-kunder. Guldkunderna, A, är de mest lönsamma som de har en bra relation till. Viktigt för oss är att fokusera mer på trogna kunder än nöjda kunder, en nöjd kund kan alltid byta trots att den är nöjd, säger respondenten. Men en trogen kund stannar alltid kvar. De flesta kunder får de in via det egna nätverket och framförallt via de nya affärsområden de tagit in. Om de har ett projekt där bara ett affärsområde är aktivt försöker de presentera sig för att få ytterligare avdelningar med i nästa projekt.

Deras värdeerbjudande kännetecknas av hög teknisk kompetens, nöjda medarbetare och stor bredd. Respondenten funderar mycket på det här med intäktsströmmar och om det är möjligt att ta betalt på ett annorlunda sätt. Reklambranschen gör ju det, förklarar respondenten. De har fasta priser oftast, byggbranschen har varit lite rädda för att arbeta med det. Incitamentsavtal

har funnits till viss del, takpriser är det absolut sämsta. Något som funnits i periferin är EPC, energy performance contracting, där företag som partner går in i ett avtal och får betalt beroende på hur mycket pengar som sparas av den minskade energiförbrukningen efter deras åtgärder. Dessa delar respondenten pratat om ur affärsmodellen är saker de självklart tittar på, hanterar och har bra koll på men företaget har det inte sammanställt i någon gemensam plan. Respondenten tittar på kostnader till viss del men intäktssidan är dock den viktiga för dem. Företaget har bara rena lönekostnader och sen over head kostnader i form av lokalhyra, IT osv.

4.4.2 Konsult 2

Som alla andra konsultbolag har de varit efter med hur de arbetar med affärsutveckling i företaget. Vi har inte haft någon plan med hur vi ska arbeta utan vi säljer konsulttimmar ute på marknaden och så blir det bra så ungefär, förklarar respondenten. De senaste åren har respondenten dock försökt hitta en nisch i att de kan hantera en större helhet av projekt än konkurrenterna. Vi kan hantera allt från hyresförhandlingar, till entreprenadförhandlingar, fastighetsutveckling och fastighetstaxering, förklarar respondenten. Vår styrka är att vi är breda trots att vi är förhållandevis små, säger respondenten.

Affärsutvecklingen i fastighetsbransch är väldigt seg och trög, både kompetens och kunskapsmässigt. Det är viktigt att man förstår det man håller på med. Vi kan se projekten som en större helhet och driver frågor som andra aktörer inte hanterar på riktigt samma sätt, anger respondenten. De arbetar med lösningar som ger tekniska ytor på 6 % istället för 8 % som man normalt har. Vi kan ta fram lösningar som gör att vi får mindre antal utrymningstrapphus men ändå har möjlighet att dela av våningsplanen, förklarar respondenten vidare. De jobbar mycket med frågor såsom att optimera teknisk yta för att få så lite teknisk yta som möjligt, att bygga fasader utan ställningar, utforma stommar på ett optimalt sätt. Det är sådana frågor de driver i projekten. En entreprenör kan endast påverka projektets budget och bespara kanske -5 % av budgeten men kan överstiga den med hur mycket som helst. Vi som projektledare kan hantera större frågor i det tidigare skedet, det är ganska få fastighetsägare som arbetar med projektledare på det här sättet, förtydligar respondenten.

En affärsmodell är för respondenten ytterst hur man tar betalt. Affärsmodellen inkluderar inte enbart debiteringen utan även hur man kommer fram till den. Företagets affärsmodell består i

en del olika principer om hur de jobbar. Exempelvis har de tagit bort allt vad som heter mellanchefer, det bidrar inte till kärnaffären. Respondenten har högre beläggningsgrad än andra. Ännu en styrka är att de inte arbetar med avdelningar, vilket är en stor del av anledningen till att det ofta går dåligt när stora bolagen ska göra något projekt tillsammans med de olika avdelningarna. Jag mäter individer och inte avdelningar, förklarar respondenten. På det sättet får de ingen diskussion mellan avdelningarna. Modellen består även i att de kan ta en helhet över projekten som inte andra klarar av. Affärsplanen berättar hur företaget vill arbeta med affärsmodellen. Den är kopplad till strukturen, och strukturen är att de ska kunna ta större projekt. En del av den strukturen är bredden i affärsområden. Jag vill utöka vårt utbud till att inkludera även rena transaktionstjänster, anger respondenten. Där har vi helt andra möjligheter att få betalt på ett annat sätt via exempelvis andelar, om projektet går bra så får vi en bonus på t.ex. 10 % av utfallet, vidareutvecklar respondenten.

Respondenten har arbetat ofantligt mycket med kostnadssidan på bolaget. På intäktssidan har de högre beläggning som ett led i deras modell. På kostnadssidan handlar det om att respondenten som vd är fullt debiterbar i projekt, normalt är det minus två miljoner på en vd. De har inga konstiga mellanchefer eller massa administrativa resurser och de har inte en för stor lokal. Alla dessa delar ur affärsmodellen är dokumenterade i en affärsplan som talar om hur de ska jobba med respektive del. Företagets framtid är just nu avhängig deras personaltillväxt, de måste bli fler. Men inte fler än 20 till 25 per avdelning, utan de vill bredda tjänsteutbudet snarare. Framtiden i fastighetsbranschen tror respondenten kommer se en nedgång på handeln då e-handeln ökar, de stora köpcentrumen kommer gå sämre. Respondenten tror branschen kommer se en hel del mer heltäckande leveranser. Sen är en stor del av utvecklingen inom branschen att den har börjat titta på alternativa sätt att ta betalt än hyra per kvm. Det finns ett nytt exempel där lokalen utgör en medlemskapsplattform. Företag blir medlemmar och betalar för olika nivåer av medlemskapet och får då olika möjligheter. Ett problem är att fastighetsägaren även måste driva den verksamheten då, det blir en annan administration. Branschen kommer fortsätta jobba mer med en helhet, det här tidigare tänket med att bygga ett kontor mitt i ingenstans och sen vara klar kommer försvinna. Man måste erbjuda tjänster och service runt omkring det, då blir det bra och vi pratar stadsutveckling på ett annat sätt än tidigare.

5 ANALYS

I denna sektion analyseras studiens resultat mot tidigare forskning och teori. Analysen består i dels analys av respondenternas svar i form av en sammanställning av nyckelord och termer, dels i en mönsteranalys i respondenternas svar och dels i förda resonemang om resultatet.

5.1 Definitioner av begrepp

Teorin konstaterar att det existerar olika definitioner och tolkningar av begreppen affärsmodell, affärsmodellsinnovation och affärsutveckling (Foss & Saebi, 2017). Detaljhandeln använder sig av en egen tolkning av Osterwalders & Pigneurs (2010) affärsmodellscanvas, som de kallar *retail business model* (Sorescu, et.al., 2011). Den tidigare forskning som studerats konstaterar samma sak, att det finns en brist i förståelse för definitionen av affärsmodeller. Foss & Saebi (2017) som gjort en omfattande studie av vetenskapliga artiklar visar att forskningen om affärsmodeller och affärsmodellsinnovation lider av dessa barnsjukdomar såsom spridning i definition, avsaknad av gemensamt överenskomna komponenter av affärsmodeller och att studierna oftast utförs som solitärer utan hänsyn till övrig forskning. Vid intervjuerna har det framkommit att respondenternas svar skiljer sig något från varandras men att de flesta anger att en affärsmodell är någon form av beskrivning över *hur* ett företag arbetar och skapar lönsamhet. De har alltså en relativt liknande definition av ordet affärsmodell även om användandet av begrepp och ord skiljer. Detta står i kontrast mot *PI* och Foss & Saebis (2017) uttalande om förekomsten av en liknande gemensam definition. Foss & Saebis (2017) hävdar att de flesta definitioner kan anknytas till Teece's (2010) definition, vilket intervjuerna visserligen indikerar men svaren tar inte upp exempelvis begrepp som värdeskapande och distribution. Att definitionen är oklar i praktiken kan härledas till att det även är så i teorin. Att ämnet är relativt nytt kan också bidra till oklarheterna kring vad affärsmodeller faktiskt är och innehåller.

Gällande affärsutveckling skiljer sig svaren åt mer markant. Vissa definierade affärsutveckling så pass generellt att de menade att de arbetade med affärsutveckling genom *”billig finansiering, arbeta effektivt och behålla hyresgäster”* (Respondent F.2, 2017). Andra var tydligare och menade att deras senaste affärsutveckling gått från att vara fastighetsutvecklare till stadsutvecklare. Generellt arbetade de flesta med affärsutveckling

inom tekniken för fastigheterna, inte själva företagsutvecklingen. Karlöf (2008) påpekar att innovation och utveckling ofta enbart likställs med teknisk utveckling. Alltså uteblir innovation av kommersialiseringsfasen, vilket empirin visar. IT-branschen har historiskt sett arbetat mycket med teknikutveckling till att idag arbeta oerhört mycket med utveckling av både teknik och affärsmodeller. Exempel som Netflix, Spotify, Google, Apple, Storytel eller Skype är vägledande inom IT-branschen när det gäller affärsmodellinnovation. I andra icke IT relaterade branscher kan Ryanair, Southwest Airlines, Klarna eller Über nämnas som exempel på företag som revolutionerat branscher genom i första hand affärsmodellinnovation.

5.2 Affärsmodellernas utformning

Den gemensamma nämnaren gällande affärsmodellens utformning var att den angav hur ett företag arbetade eller skapade lönsamhet. Respondenternas svar på hur deras egen affärsmodell såg ut var dock relativt generell. Ingen av respondenterna kunde visa en konkret affärsmodell i form av ett ramverk eller struktur såsom affärsmodellscanvas, vilket ger stöd åt *P2a*. Ett mönster utvisade sig dock vid intervjuerna som helhet. Företagen tycks ha relativt bra kontroll över och bild av hur respektive block eller del av affärsmodellen ser ut, men att det inte är kartlagt eller sammanställt i exempelvis en affärsmodellscanvas. Osterwalder & Pigneur (2010) konstaterar att oavsett om företagen explicit eller implicit har en affärsmodell så arbetar de efter en. Intervjuerna visar att de flesta företagen inte har en explicit affärsmodell utan arbetar efter en modell som implicit framgår i olika dokument eller hos vissa ansvariga. Respondent K.1 (2017) påpekar att organisationen är själva ramverket för affärsmodellen, vilket överensstämmer med Foss & Saebi (2015) som menar att innovation av affärsmodeller naturligt även måste omfatta strukturella organisationsförändringar. Frågan är då huruvida företag har kompetensen och kapaciteten att klara sådana strukturella organisationsförändringar som kommer med en affärsmodellinnovation.

Foss & Saebi (2015) konstaterar i sin forskning att de flesta studierna inom ämnet anser att en affärsmodell innehåller block som värdeerbjudande, marknadssegment, värdekedjans struktur, hur företaget värdeupptagnings mekanism ser ut och hur de här komponenterna är sammanlänkade i någon form av struktur. Detta är viktigt då förståelsen för nyckelkomponenterna i en affärsmodell hjälper till att identifiera vilka nyckelfaktorer som driver fram nya och innovativa modeller (Cherif & Grant, 2013). Att företagen ännu inte tycks ha anammat det här synsättet på affärsmodeller kan botten i flera faktorer. Delvis är det

pga. den rådande högkonjunkturen (se svar från respondent F.6) som lett till en minskad konkurrens och många fastighetsägare lever på sina fastigheters lägen och i övrigt inte konkurrerar så mycket (se svar från respondent F.5). Delvis är det pga. att ämnet i sig, affärsmodeller, är ett tämligen nytt område som ännu inte spridit sig till alla industrier och branscher.

5.3 Arbetet med affärsmodellerna

Vid intervjuerna har det framkommit att fastighetsföretagens uppfattning om branschen är att den är väldigt stel och trög när det kommer till utveckling och innovation. E.1 (2017) anser att innovationsbenägenheten är alldeles för låg och att det saknas en branschgemensam utveckling. Flera av respondenterna tror att det beror på att fastighetsbranschen av natur är väldigt kapitalintensiv och att det därför krävs ett visst försiktighetsmått. F.1 (2017) instämmer men menar att man får utföra tester och experiment i mindre skala först för att sedan sakta utöka testerna. Respondent E.1 (2017) påpekar i intervjun att de inte jobbar med staber för deras utveckling utan snarare med en öppnare modell för utveckling och innovation. Chesbrough & Crowther (2006) menade att detta skulle ske, att staber skulle urfasas till fördel för en öppnare innovationsmodell.

Det framkommer även att det är svårt att matcha tidskalorna från hyresgästens snabbt föränderliga värld och fastighetens bestående i flera decennium. Respondent F.1 (2017) lyfter fram en intressant reflektion att i fastighetsbranschen går det inte att få tag på en standardiserad produkt, allt är specialanpassat. Det är tvärtemot övriga branscher menar respondenten. Respondenten tror inte att det måste vara så då många kontor är ofta har likartade utformningar. Konceptet som F.1 (2017) arbetat med Smart & Klart är en utökning av värdeerbjudandet från att bara erbjuda specialanpassade lokaler, likt konkurrenterna, till att även erbjuda ett standardiserat, färdigt kontor. Det är spännande och den första verkliga innovationen jag sett förutom rent teknisk utveckling.

De stora internationella undersökningarna som Foss & Saebi (2015) hänvisar till och som visar att befattningshavare i ledande positioner föredrar affärsmodellinnovation framför teknisk utveckling står i kontrast mot de resultat min undersökning kommit fram till. Bland fastighetsföretagen föredrar de intervjuade befattningshavarna teknisk produktutveckling framför affärsmodellinnovation. Rent praktiskt så utförs väldigt lite affärsmodellinnovation

jämfört med teknisk utveckling, vilket ger stöd åt *P2b*. Detta är dock inte längre tillräckligt i den nya miljö som företag konkurrerar i, utan företagen måste ta ett bredare grepp och konkurrera på flera spelplaner (Teece, 2010). Teece (2010) förklarar vidare att konkurrensen kommer ske i varumärke, att kunna tillfredsställa kundbehov mer precist och även hur företaget kan fånga upp värde utöver den traditionella försäljningen av varan eller tjänsten (Teece, 2010).

Utöver arbetet med att utforma själva affärsmodellen eller dess innovation påpekar Teece (2010) att den måste kompletteras med strategisk analys. Respondent F.5 (2017) diskuterar detta och menar att det är märkligt att bolaget identifierat olika kundsegment men inte ändrar värdeerbjudandet för de olika segmenten. Teece (2010) förklarar att segmentera marknaden, skapa ett specifikt värdeerbjudande för respektive segment och sätta upp strukturer för hur värdet ska levereras är del av den strategiska analys som företag måste göra. Viss strategisk analys utförs inom bolagen men de utförs solitärt och inte med den koppling mellan dem som ett ramverk för en affärsmodell kan erbjuda.

Roxenhall & Yderfälts (2017) iakttagelse att fastighetsföretag genomgår ett skifte från att fokusera på ren byggnation till ett tjänstefokus kan iaktas i några av respondenternas svar. Fastighetsägare F.6 och F.5 samt konsult K.2 talar om att det inte räcker att enbart bygga ett kontor eller fastighet utan att det nu ställs högre krav på området runt fastigheten. Att hyresgästerna förväntar sig en viss servicegrad och vissa bekvämligheter.

Foss & Saebi (2015) anser att avsaknaden av en tydlig definition av affärsmodeller lett till att det saknas en enhetlig, systematisk klassificering av affärsmodeller och en gemensamt överenskommen modell, ramverk eller grundkoncept för affärsmodellsinnovation. Cherif & Grants (2013) studie är ett tydligt exempel på detta då de väljer mellan sju olika ramverk eller klassificerings verktyg för affärsmodeller. Intervjuerna visar att företagen i fastighetsbranschen är relativt väl insatta i respektive blocks innehåll i en affärsmodell, men att det saknas en helhetsbild. ”... *delarna vi pratat om ur affärsmodellen är saker vi självklart tittar på, hanterar och har bra koll på men vi har det inte sammanställt i någon gemensam plan*” (F.6, 2017). Angående hur företagen arbetar med affärsmodeller och om det finns något ramverk för det svarar en annan respondent att där ”... *har vi som alla andra konsultbolag varit helt efter med hur vi arbetar med en utvecklingsmodell*” (K.2, 2017).

5.4 Mönsteranalys och nyckelord

Analysen av studiens resultat har till stor del bestått i transkribering av stora mängder data från intervjuerna och arbete med att ur transkriberingen lyfta ur nyckelord för att med hjälp av dem skapa olika teman. De olika teman representerar mönster där respondenternas svar är liknande. I vissa frågor finns det inga mönster utan respondenternas svar skiljer sig avsevärt från varandra, vilket också är intressant och kan visa på en stor diversitet eller heterogenitet mellan respondenternas upplevda situation. I bilaga 4 – Tabell intervjuanalys mönster framgår de olika teman.

Utvalda respondenter består framförallt av män i 40-50 års ålder med ingenjörsutbildning och 10-20 års erfarenhet från fastighets- och byggbranschen (se tema 1.3, 5, 10, 12 och 13). De flesta hade yrkesrollerna vd och chef affärsutveckling (se tema 3.1 och 2). Av 11 respondenter var det endast en som var kvinna. I denna studie har det framförallt utretts hur personen själv ser på dessa frågor och det kan tänkas att synsättet på frågorna eventuellt kan skilja sig åt beroende på vilket kön respondenten har.

5.4.1 Globalt mönster

Respondenterna är uppdelade i tre olika grupper; *fastighetsägare, entreprenörer och konsulter*. Ur alla svaren kan det urskiljas ett globalt mönster för respektive grupp där svaren liknar varandra inom respektive grupp. Samtliga fastighetsägare tar betalt i kr/kvm enligt tema 14.6, vilket Roxenhall & Yderfält (2017) haft synpunkter på. Gruppen fastighetsägare är även generellt sett mer inriktad på fastigheterna och dess teknik när det gäller affärsutveckling, se tema 4.1 och jämförelser kan göras mot både Karlöf (2008) och Chesbrough (2010).

Fastighetsägargruppen är den största gruppen med sex respondenter. Konsult- och entreprenörsgруппerna har två respondenter i respektive grupp. Detta påverkar givetvis mönsterbildningen då fastighetsägare gruppen har fler respondenter blir även ett mönster tydligare och starkare där. Dock har detta tagits i beaktande att för grupperna konsulter- och entreprenörer kan ett mönster redan utvisa sig när två respondenter svarar liknande i respektive grupp.

5.4.2 Lokala mönster

För en mer djupgående analys ges en förklaring till de viktigaste mönstren i de olika temana. Fastighetsägarna arbetar mest med affärsutveckling när det gäller själva fastigheten och dess teknik (se tema 4.1). Konsulterna och entreprenörerna arbetar mer med både utveckling av själva fastigheterna men även verksamheten genom att exempelvis addera nya tjänster (se tema 4.2 och 4). Gällande frågan om vad är särskiljande för affärsutveckling i fastighetsbranschen svarar fastighetsägare och entreprenörer att det är låg innovationsgrad inom branschen (se tema 6.6).

När det kommer till frågan hur respondenterna definierar ordet affärsmodell har samtliga grupper svarat att affärsmodellen beskriver *hur* ett företag antingen arbetar eller skapar lönsamhet (se tema 7.1 och 2). Inom samma område ryms fråga åtta om hur deras affärsmodell ser ut. Svaren är tämligen utspridda, generella och inte så djupgående. Det enda tema som kunnat utrönas var att de flesta anpassar sin affärsmodell efter kunden (se tema 8.1). Detta är ett tecken på att det inte finns en klar bild av hur den egna affärsmodellen ser ut. Oavsett om de explicit har en affärsmodell eller inte så arbetar de efter en enligt Teece (2010). Såsom framgår av fråga 19 och tema 19.2 så har respondenterna relativt bra koll på respektive komponent av affärsplanen men saknar en helhetsbild. Detta har påverkat svaren i fråga åtta om hur den egna affärsmodellen ser ut.

Gällande kundsegmenten är de tydligaste mönstren i grupperna att det rör sig om en uppdelning i kontor, kommersiella lokaler samt kommuner, landsting och stat (se tema 10.2, 3 och 4). En ytterligare uppdelning har framkommit vid intervjuerna i form av en sorts kategorisering av de mest lönsamma kunderna. En segmentering av kunderna beroende på exempelvis verksamhet såsom advokater, finansbolag eller designbyrå tycks inte göras. Inte heller någon segmentering eller särskiljning mellan kunderna beroende på grad av behov av förvaltning (se tema 10.2-4 samt tema 11.3). Kundrelationerna är framförallt via personliga möten (se tema 11.5). För 3 av 10 respondenter är bemötandet likadant oavsett kundsegment, det görs alltså ingen särskiljning mellan kunderna på denna punkt (se tema 11.3).

Det saknas ett mönster i gruppen fastighetsägares svar på fråga 13 om hur deras värdeerbjudande ser ut. Entreprenörerna svarar att de erbjuder hög teknisk kompetens (se tema 13.5) och konsulterna erbjuder bredd i affärsområden (13.4). Fastighetsägarna som grupp svarar dock väldigt heterogent. Detta kan återigen bero på tidigare resonemang att

företagen inte riktigt har ett samlat grepp om vad de egentligen erbjuder. De erbjuder lokaler till sina hyresgäster, ja, men hur de gör det och vilket mervärde de själva erbjuder jämfört med konkurrenterna är inte lika klart. Konkurrensen sker i läge av fastigheterna och hyresnivåer.

Intäktströmmarna ger en tydligare bild. Samtliga fastighetsägare tar betalt i kr per kvm (se tema 14.6). Entreprenörerna tar betalt per timme samt för material (se tema 14.5 och 7). Konsulterna tar betalt per timme (se tema 14.5). Ur intervjuerna framkommer att det är sex av tio som funderat på alternativ betalningsform i fastighetsbranschen. Roxenhall & Yderfält (2017) påpekar att det krävs ett byte från att ta betalt per kvm till att ta betalt för den värdeskapandeprocess som hyresgästen nyttjar. Även konsulterna hade funderat på alternativa betalningsformer såsom att få betalt i en procentuell andel av hur bra projektet går.

Förvaltning är nyckelaktiviteten för fastighetsägarna och inte själva byggnationen (se tema 15.3). Detta är intressant vid utformandet av nya innovativa affärsmodeller. Trots att byggnationen inte är fastighetsägarnas kärnaffär är det den delen och finansieringen som är de största kostnaderna (se tema 18.1 och 3).

Gällande kartläggningen av en affärsmodellens komponenter har de flesta av respondenterna dokumenterat komponenterna men att det framgår implicit i olika dokument eller processer (se tema 19.2 och 3). Det saknas en sammansatt affärsmodell över hur företaget arbetar. Framtiden för bolagen tror respondenterna kommer handla om ökad digitalisering i branschen och nya betalningsformer (se tema 21.6 och 9).

6 SLUTSATSER & VIDARE FORSKNING

Här sammanfattas studiens slutsatser med utgångspunkt i forskningsfrågor och problemformulering. En diskussion förs utifrån slutsatserna och kapitlet avslutas med en kritisk granskning av studien samt förslag till vidare forskning.

6.1 Slutsatser

Studien visar att sex av tiorespondenter definierar affärsmodeller som något som förklarar *hur* ett företag arbetar eller skapar lönsamhet. Respondenterna har en relativt bra uppfattning om respektive komponent i en affärsmodell men saknar en tydlig helhetsbild och har därför svårigheter med att redogöra för hur den egna affärsmodellen ser ut som helhet.

P1, Fastighetsbolag tenderar att sakna en gemensam definition av begreppet affärsmodell, bekräftas därför inte.

Affärsmodellen är inte sammanställd i form av exempelvis en affärsmodellscanvas. Ingen av respondenterna har affärsmodellen nedskrivit i något ramverk. Innovation av affärsmodeller och affärsutveckling sker framförallt genom drivkrafter såsom hyresgäster, fastighetsägare och tillväxt. Den bild som framträder från de gjorda intervjuerna är heterogen. Fyra respondenter anser att de arbetar med affärsutveckling inom både fastigheterna och verksamheten men förklarar att de mestadels arbetar med tekniken. Övriga sex anser att låg innovationsgrad är utmärkande för branschen. Exempel på utveckling genom innovation av affärsmodellen är breddning av tjänsteutbud såsom fler projekteringstjänster, utökad värdeerbjudande såsom Smart & Klart eller annorlunda organisations utformning för att minska overhead kostnader. Flera respondenter menar att de kartlägger respektive delar men att komponenterna inte är sammansatta till en helhet i någon modell. Sju av tio respondenter använder sig av teknisk utveckling i första hand vid innovation.

P2a, Fastighetsbolag tenderar att inte använda något ramverk för affärsmodeller, bekräftas därmed.

P2b, Fastighetsbolags innovationer tenderar att ske inom teknisk utveckling, bekräftas därmed.

Den övergripande forskningsfrågan *Hur arbetar företag i fastighetsbranschen med affärsmodellinnovation?* ger svar på att de fastighetsföretag som undersökts i denna studie inte främst arbetar med affärsmodellinnovation. Istället sker utvecklingen och innovationen främst på den tekniska sidan som berör själva fastigheten som produkt. Utmärkande för branschen är att innovationsgraden är låg. Det tycks finnas en förståelse för delkomponenterna i en affärsmodell men saknas en helhetsbild av företagens egna affärsmodeller. IT-branschens nyttjande av ramverk såsom affärsmodellscanvas saknas. Respondenterna för de flesta av de tio undersökta företagen är inställda på att det kommer att ske en ökad digitalisering i branschen samt att nya betalningsformer kommer utvecklas.

6.2 Vidare forskning

Förslag på vidare forskning är att utreda enbart en delkomponent ur en affärsmodell för att möjliggöra en djupare analys ur respektive delkomponent. Detta kan exempelvis göras genom att enbart fokusera på inkomstströmmarna i ett fastighetsbolags affärsmodell. Ett annat förslag till vidare forskning är att göra en fallstudie och ta fram en ny form av affärsmodell med hjälp av ett fastighetsbolag och utvärdera den. För att relatera till tidigare forskning kan vidare forskning förslagsvis utreda vilken av de olika definitionerna i teorin som har mest gehör bland fastighetsbolag, t.ex. via en enkätundersökning.

REFERENSLISTA

Achtenhagen, L., Melin, L. & Naldi, L. (2013). Dynamics of business models—strategizing, critical capabilities and activities for sustained value creation. *Long Range Planning*, Vol. 46, s. 427-442. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.04.002> .

Arbnor, I. & Bjerke, B. (1994). *Företagsekonomisk metodlära*. Lund: Studentlitteratur.

Baden-Fuller, C. & Morgan, M. S. (2010). Business models as models. *Long Range Planning*, Vol. 43, s. 156-171. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.005> .

Baden-Fuller, C. & Haefliger, S. (2013). Business models and technological innovation. *Long Range Planning*, Vol. 46 No. 6, s. 419-426. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.023> .

Bock, A. J., Opsahl, T., George, G. & Gann, D. M. (2012). The effects of culture and structure on strategic flexibility during business model innovation. *Journal of Management Studies*, Vol. 49, s. 279-305. Doi: [10.1111/j.1467-6486.2011.01030.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2011.01030.x) .

Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2 uppl., Malmö: Liber.

Cavalcante, S. (2014). Preparing for business model change: the “pre-stage” finding. *Journal of Management & Governance*, Vol. 18, s. 449-469.

Doi: <https://doi-org.proxybib.miun.se/10.1007/s10997-012-9232-7>

Cherif, E. & Grant, D. (2013). Analysis of e-business model in real estate. *Electronic Commerce Research*, Vol. 14 No. 1, s. 25-50. Doi: <https://doi.org/10.1007/s10660-013-9126-z> .

Chesbrough, H. & Crowther, A.K. (2006). Beyond high tech: early adopters of open innovation in other industries. *R&D management*, Vol. 36 No. 3, s. 229-236.

Doi: [10.1111/j.1467-9310.2006.00428.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2006.00428.x) .

Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: opportunities and barriers. *Long range planning*, Vol. 43 Nos. 2/3, s. 354-363. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010> .

Foss, N. J. & Saebi. T. (2015). *Business model innovation*, Oxford: Oxford University Press.

Foss, N. J. & Saebi. T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: how far have we come, and where should we go? *Journal of Management*, Vol. 43 No. 1, s. 200-227. Doi: <https://doi.org/10.1177/0149206316675927> .

Karlöf, B. (2008). *Innovation och affärsutveckling – baserad på kundnytta, problem och värde*. Stockholm: SIS Förlag.

Kim, W.C. & Mauborgne, R. (2015). Blue ocean strategy: from theory to practice. *California Management Review*, Vol. 47 No. 3, s. 105-121. Doi: <https://ssrn.com/abstract=1506787> .

Lind, H. & Lundström S. (2009). *Kommersiella fastigheter i samhällsbyggandet*. Stockholm: SNS Förlag.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Rienecker, L. & Jorgensen, P. S. (2014). *Att skriva en bra uppsats*. Stockholm: Liber.

Roxenhall, T. & Yderfält, Å. (2017). Real estate business model innovation and the impact of ego network structure. *Management Research Review*, Vol. 40 No. 6, s. 648-670.

Doi: <https://doi.org/10.1108/MRR-11-2016-0253> .

Sorescu, A., Frambach, R.T., Singh, J., Rangaswamy, A. & Bridges, C. (2011). Innovations in retail business model. *Journal of Retailing*, Vol. 87S No. 1, s. 13-16.

Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2011.04.005> .

Stavrovski, B. (2004). Designing a new e-business model for a commercial real estate enterprise: a case study. *Online Information Review*, Vol. 28 No. 2, s. 110-119. Doi: <https://doi.org/10.1108/14684520410531664> .

Söderman, S. (2002). *Affärsutveckling med exempel från H&M, IKEA, ABB och Volvo*. Stockholm: Ekerlids Förlag.

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, Vol. 43 Nos. 2/3, s. 172-194. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>

Velu, C. (2015). Business model innovation and third-party alliance on the survival of new firms. *Technovation*, Vol. 35, s. 1-11. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2014.09.007>



BILAGA 1 – INTERVJUGUIDE

Bakgrundsfrågor:

1. Ålder, utbildning, tidigare arbetserfarenhet
2. Hur länge har du arbetat med affärsutveckling?
3. Kan du beskriva din yrkesroll idag?

Intervjufrågor:

4. Kan du beskriva hur ni arbetar med affärsutveckling?
 - Vad är affärsutveckling? Är det utveckling av fastigheter? Kan det vara ngt annat?
5. Vilka är drivkrafterna bakom er affärsutveckling?
 - Finns resurser avsatta för affärsutveckling?
 - Deltar era kunder i er affärsutveckling på något sätt?
6. Vad är särskilt för affärsutveckling i fastighetsbranschen?
7. Kan du beskriva hur du generellt definierar ordet affärsmodell? Vad är det?
8. Hur ser er affärsmodell ut?
 - Vilka element finns i den?
 - Hur är organisationen utformad enligt den?
 - Har ni ändrat den någon gång?
 - Hur länge kan den här affärsmodellen vara? Hur länge aktuell?
 - Vad är bra/dåligt med den?
 - Hur tagit fram den?
 - Hur, rent praktiskt, förverkligas den?
9. Hur arbetar ni med affärsmodellen?
 - Reviderar/arbetar ni den ngt?
10. Hur ser ert *kundsegment* ut?
 - Vilka är viktigast?
 - Hur delas kundsegmenten upp?
11. Hur ser *kundrelationerna* ut?
12. Genom vilka *kanaler* möter ni kunderna?
13. Hur ser ert *värdeerbjudande* ut idag?
14. Vilka *intäktsströmmar* har ni?

15. Vilka är företagets *nyckelaktiviteter*?
16. Vilka *nyckelresurser* krävs för att leverera ert värdeerbjudande?
17. Vilka är era viktigaste *partners*?
18. Hur ser er *kostnadsstruktur* ut?
19. Har ni kartlagt dessa ovanstående delar?
20. Hur upplever du företagets framtid med tanke på affärsutveckling, vart är företaget på väg?
21. Hur upplever du framtiden i fastighetsbranschen, vart är den på väg?
22. Finns det något du vill tillägga?

Tack för din medverkan!



BILAGA 2 – INTERVJUGUIDE SMART & KLART

Bakgrundsfrågor:

1. Ålder, utbildning, tidigare arbetserfarenhet
2. Hur länge har du arbetat med fastigheter?
3. Kan du beskriva din yrkesroll idag?

Intervjufrågor:

4. Kan du beskriva Smart & Klart-konceptet?
5. Kan du beskriva hur ni tog fram konceptet?
6. Vilka var drivkrafterna bakom konceptet?
7. Hur ser *kund segmentet* ut?
8. Hur ser *kundrelationerna* ut?
9. Genom vilka *kanaler* möter ni kunderna?
10. Hur ser ert *värdeerbjudande* ut idag?
11. Vilka *intäktsströmmar* har ni?
12. Vilka är konceptets *nyckelaktiviteter*?
13. Vilka *nyckelresurser* krävs för att leverera konceptet?
14. Vilka är era viktigaste *partners*?
15. Hur ser er *kostnadsstruktur* ut?
16. Vilka kostnadsbesparingar kan HG räkna med?
17. Vilken tidsbesparing kan HG räkna med?
18. Hur många projekt gjorts?
19. Hur ser vakansgraden ut för dessa projekt?
20. Kommer ni fortsätta med S&K?
21. Hur ser ansvarsgränserna för lokalen ut?
22. Hur ser avtalet ut?
23. Hur upplever du företagets framtid med tanke på uthyrning/affärsutveckling, vart är företaget på väg?
24. Hur upplever du framtiden i fastighetsbranschen, vart är den på väg?
25. Finns det något du vill tillägga?

Tack för din medverkan!

BILAGA 3 – TABELL NYCKELORD

	Fastighetsägare						Entreprenör		Konsult	
Respondent	F.1	F.2	F.3	F.4	F.5	F.6	E.1	E.2	K.1	K.2
Bakgrundsfrågor										
Fråga 1 Ålder, utbildning, tidigare arbetserfarenhet	44 år, ekonom, 15 år som fastighetsägare	40 år, Doktor i Datalogi, 5 år i fastighetsbranschen, tidigare finans	32 år, Ekonom, 7 år i fastighetsbranschen	46 år, Ingenjör, anläggning och bostad	45 år, civilingenjör, 7 år fastighetsägare, byggbranschen	47 år, ingenjör, 15 år fastighetsägare, byggbranschen	43 år, ingenjör, 20 år som fastighetsägare	52 år, 4 årig teknisk, byggbranschen	62 år, maskiningenjör, 32 år i fastighetsbranschen	41 år, civilingenjör, 13 år i fastighetsbranschen
Fråga 2 Hur länge har du arbetat med fastigheter/affärsutveckling?	15 år	5 år	7 år	[Svar saknas]	7 år	7 år	2 år	9 år	26 år	10 år

<p>Fråga 3 Kan du beskriva din yrkesroll idag?</p>	<p>Uthyrningschef; hyra ut vakanta lokaler, uthyrning i nyproduktion , uthyrning i ROT-projekt</p>	<p>vvd, marknadschef; uthyrning, IT</p>	<p>Chef affärsutveckling; förvärv, försäljning, transaktioner, finansiering</p>	<p>Chef affärsutveckling; transaktioner, förvaltning</p>	<p>Chef affärsutveckling, projektutveckling, skapa nya affärer, detaljplanearbete, förädling</p>	<p>Affärsområdes chef; projekt- och förädling, hitta nya affärer, titta på nya fastigheter, stadsdelar, analysera affärsmöjligheter</p>	<p>Chef affärsutveckling; utveckla verksamheten och affärer</p>	<p>vd och ägare</p>	<p>vd</p>	<p>vd, ytterst ansvarig för projekt X</p>
<p>Intervjufrågor</p>										

<p>Fråga 4 Kan du beskriva hur ni arbetar med affärsutveckling?</p>	<p>AU koncept framto gs via Open space, egenutveckling. Jobbar mest med fastighetsutveckling men även verksamheter</p>	<p>Billig finansiering, effektiva, behålla hyresgäster</p>	<p>Jobba nära samarbetspartners, hyresgästerna, tittar hur öka lönsamheten</p>	<p>Blandade upplåtelseformer, både med tekniken och lite runt om</p>	<p>Skapa nya projekt, även i projekten, tekniksida n jobbar mycket med, dåliga på även i verksamheten som alla andra</p>	<p>Gått från fastighetsutvecklare, till stadsutvecklare</p>	<p>Ingen även utan medarbetar involvering, företagsutveckling internt och i samverkan med t.ex. fastighetsägare. Jobbar både utveckling för fastigheter samt verksamheten.</p>	<p>Del i fastighetsägens även, som vd jobbar med företagsutveckling</p>	<p>vd jobbat i projekt, vetat hur marknaden fungerat, utökat tjänsteutbudet, ingen som endast arbetar med även</p>	<p>Som alla andra varit efter med hur arbetar med utvecklingsmodell, säljer konsulter och sen blir det bra, hitta en nisch i att svälja större helhet i projekt, mäter inte avdelningar, inga mellanchefer</p>
---	--	--	--	--	--	---	--	---	--	--

<p>Fråga 5 Vilka är drivkrafterna bakom er affärsutveckling?</p>	<p>HGs behov är vägledande, inspiration. Driver egen utveckling, UE är leverantörer bara, driver utveckling med egen samlad kompetens</p>	<p>HG är intimt involverade, skräddarsyr</p>	<p>Lönsamhet tillsammans, utdelning till aktieägare på hållbart sätt</p>	<p>HG är med för lite, inte med på något process styrt sätt. Pengar och att samhället ska lyckas</p>	<p>Byggnation, förvaltning och driftavdelningen</p>	<p>Absolut HG, stora HG vill att huset ska representera företaget, fastigheten är en förlängd arm till HGs varumärke</p>	<p>Står ej närmast i värdekedjan till HG, utvecklar nya affärer som inte finns, jobba nära, nära processdialog, partners synliggjorda i egna arbetet, ingen utan medarbetare</p>	<p>Fastighetsägare t.ex. när de fick oss att börja bygga nyproduktion, samverkansavtal helst, vill skapa kompletta byggföretaget</p>	<p>Det som händer i branschen och tillväxt</p>	<p>Hitta egen nisch, stora projekt, byggbranschens svar på McKinsey och BCG</p>
<p>Fråga 6 Vad är särskilt för affärsutveckling i fastighetsbranschen?</p>	<p>I vår bransch är allt special, går inte få standard produkt, tvärtemot övriga branscher</p>	<p>Problemet att kombinera tidsskalor; fastigheten byggd för 100 år, HGs verksamhet ändras varje kvartal</p>	<p>Tydligt vad man skapar, konkret</p>	<p>Har rollen som möjliggörare än att själva skapa tjänster</p>	<p>Endast jobbar med tekniken- produktutveckling, jobbar inte med au i andra delar</p>	<p>Trög, gammal, hierarkisk, stelbent</p>	<p>Innovationsbenägenheten är låg, ingen branschgemensam utveckling</p>	<p>Nu gör åtgärder utan HG, för att få HG, göra fastigheten attraktiv</p>	<p>Viktigt vara med där det händer, lyhördhet</p>	<p>Väldigt seg, trög för både kompetensen och kunskapen</p>

<p>Fråga 7 Kan du beskriva hur du generellt definierar ordet affärsmodell? Vad är det?</p>	[Svar saknas]	[Svar saknas]	Hur skapar lönsamhet i bolaget	[Svar saknas]	Hur vi arbetar, beskrivning av den process i jobbar med, hur vi säljer våra tjänster, och hur vi gör vårt jobb	Någon form av beskrivning hur man ska tjäna pengar i företaget	[Svar saknas]	Sätt man har bestämt sig för att arbeta på, anpassa sig efter sina spelare	Modell av hur driver affärer, på vilket sätt. Organisationen är ramverket för affärsmodellen	Hur tar jag betalt, inkl. inte bara debiteringen utan även hur kommer fram till den
---	---------------	---------------	--------------------------------	---------------	--	--	---------------	--	--	---

<p>Fråga 8 Hur ser er affärsmodell ut?</p>	<p>[Svar saknas]</p>	<p>Fullt uthyrda lokaler, billig finansiering</p>	<p>Jobba nära kommun, stat, landsting, skapa samhällsnytta</p>	<p>Vår affärsplan beskriver affärsmodellen, hyr ut kvm/bostad det är kärnaffären, inte lika tydligt som Öber</p>	<p>Finns inte nedskrivet, pågår arbetet fram den, ledningsgruppen styr det arbetet, jobbar med indata; vad är det vi har? Humankapital, fastigheter osv. Vad är det vi jobbar med? Förvaltning, utveckling. Osv. Sen kokar det ut i lönsamhet till ägare osv.</p>	<p>Transaktion, förädling, förvaltning, väldigt flexibla mot kunden</p>	<p>Utgår ifrån kunden, bygger hus åt våra kunder</p>	<p>Flexibla, försöker anpassa efter kunden, inte alltid går jobba efter den</p>	<p>Självklara valet för både kunder och medarbetare, bra medarbetare, folk trivs, försöker jobba direkt mot slutkund</p>	<p>Affärsplan säger hur vill jobba med affärsmodellen, am är kopplad till strukturen, strukturen är att vi ska kunna ta större projekt, behöver bred organisation. Lite bättre än de andra</p>
--	----------------------	---	--	--	---	---	--	---	--	--

<p>Fråga 9 Hur arbetar ni med affärsmodellen?</p>	<p>[Svar saknas]</p>	<p>Finansiering handlar mycket om förtroende, långa relationer. Konsekvent, långsikt med HG. Leverera bra produkt, hög service, bra pris</p>	<p>Tar best practice och sprider ut i organisation</p>	<p>[Svar saknas]</p>	<p>Håller på tar fram am, ledningsgruppen</p>	<p>Förändrar inte den, stora grund som bolaget står på. Varje del bryts ner till mindre am som utvecklas</p>	<p>Är i mellanskikt; varken i am eller i teorin, utan ute på bygget-processen.</p>	<p>Redovisar allt transparent, vill ha projekt utan konkurrens</p>	<p>Kontinuerligt, diskuteras i ledningsgruppen. Tagit in massa nya affärsområden</p>	<p>Bli större, dvs. fler antal anställda, samt fler affärsområden, nyanställda ska vara rekommenderade av någon</p>
---	----------------------	--	--	----------------------	---	--	--	--	--	---

<p>Fråga 10 Hur ser ert kundsegment ut?</p>	<p>Nystartade företag, teknikföretag, projekt</p>	<p>Mycket kommun, landsting, stat. Mest kontor</p>	<p>tillväxtregioner, kommun, stat, landsting</p>	<p>Bostads- hyresgäster</p>	<p>kontor är core business, i stan är det mycket advokatfirmor, teknikföretag, konsulter, finans. I Solna/Sundbyberg mera myndigheter, forskning</p>	<p>Skiljer inte mot konkurrenterna, kontor i första hand, behöver mix för att ha levande stadsdel</p>	<p>Kommersiella lokaler som specialiseringen. Privata beställare helst, men idag 50/50 med privata och offentliga</p>	<p>Större fastighetsägare, inte privatpersoner, helst inte BRF, helst inte delade entreprenader, 1/3 nyprod., 1/3 ROT, 1/3 stambyte</p>	<p>Trogna kunder före nöjda kunder, mest kontor, en del skolor, sjukhus osv.</p>	<p>Kommersiellt, prio 1 stora fastighetsägare som hör till samhällsnyttan</p>
<p>Fråga 11 Hur ser kundrelationerna ut?</p>	<p>Vanlig kontakt via uthyrare, egen förvaltning</p>	<p>Egen förvaltning, flexibla</p>	<p>Inte annorlunda för samhällsfastigheter än kommersiella. Närvarande, synlig, out-sourcad förvaltning idag</p>	<p>Egen förvaltning</p>	<p>Ser likadana ut oavsett kundsegment, personliga möten</p>	<p>Personliga möten</p>	<p>Långsiktiga kundrelationer, personliga</p>	<p>Personliga, tillit</p>	<p>Trogna kunder, personliga</p>	<p>Personliga, vill få fler medarbetare att ha egna kundkontakter, generellt problem</p>

<p>Fråga 12 Genom vilka kanaler möter ni kunderna?</p>	<p>Samma som vanligt, viktigaste kanalen hemsidan, även internet portaler</p>	<p>Personliga, genom bef. kunder</p>	<p>Personliga möten på plats, fika</p>	<p>Bostadsköer, ansökningar, personliga möten</p>	<p>Personliga möten, eget nätverk, tenant representation,</p>	<p>Personliga möten, mycket tenant representation</p>	<p>Genom göra bra projekt, ingen marknadsföring, eget nätverk</p>	<p>Göra bra projekt och där skapa nya projekt</p>	<p>Får in nya kunder genom de nya affärsområdena, inte via internetportaler, de är ofta sena</p>	<p>Hemsida funkar inte då är för små, idag endast på individ nivå</p>
<p>Fråga 13 Hur ser ert värdeerbjudande ut idag?</p>	<p>Helt inflyttningsklart, kort avtalstid, digital signering,</p>	<p>Korta beslutsvägar, mest prisvärda produkten, bästa pris, bäst kvalitet,</p>	<p>Leveranssäkra, egen omförandekraft</p>	<p>[Svar saknas]</p>	<p>Bra lägen, bra förvaltning, HG-avtalen är standardiserade inte där man konkurrerar</p>	<p>"en storslagen vardag"- Arenastaden, hyr ut kontor, mest flexibla och bemöter kunden</p>	<p>Trygghet, engagemang, kunskap, tjäna pengartillsammans, kunden kan påverka process</p>	<p>Gör jobb med omtanke, på ett enkelt otydligt sätt, proaktiva, vara lite bättre</p>	<p>Hög teknisk kompetens, nöjda medarbetare, stor bredd i affärsområden, privatägda, försöker alltid komma med bättre lösningar</p>	<p>Kunna ta en bredd av projekt som inte andra kan, från investeringsanalys, till fastighetstaxering, till produktion, till projektering</p>

<p>Fråga 14 Vilka intäcksströmmar har ni?</p>	<p>Hyra/kvm, kostnad/arbetsplats, effektivitet</p>	<p>Hyra/kvm, försäljningar, vill prata andra mått</p>	<p>Hyrer, försäljning bygrätter</p>	<p>Hyra/kvm</p>	<p>Hyra endast, tidigare haft snickarservice(tagit bort), inte funderat på ha byggbolag som dotterbolag</p>	<p>Hyrer, inga sidointäkter. Funderar på alternativa sätt ta betalt än hyra/kvm</p>	<p>Driva byggprojekt, inga övriga intäkter, funderar på bygga i egen regi, sidointäkt är eftermarknaden</p>	<p>Entreprenad- arbeten, funderar på bygga i egen regi</p>	<p>Projektering, olika betalningslösningar: fastpris, incitamentsavtal, löpande mot budget</p>	<p>Projektering, projektledning, jobbar mer och vill jobba ännu mer mot fondkapital och transaktion, annars traditionellt</p>
<p>Fråga 15 Vilka är företagets nyckelaktiviteter?</p>	<p>Bygga färdigt allting, uthyrning</p>	<p>Finansiera, förvaltning, au, hyresgästanspassningsprojekt</p>	<p>Nyproduktion (även om inte själva gör), Out sourced förvaltning, förverkliga bygrätter snabbt</p>	<p>Förvaltning</p>	<p>Förvaltning, inte transaktionsdrivna</p>	<p>Byggnation, finansiering, förvaltning</p>	<p>Byggnation, kompetens in house</p>	<p>Skapa relationer, byggnation</p>	<p>Projektering, komma med bättre lösningar, hålla tidplan/budget</p>	<p>Handplockar medarbetare, oxar, projektering, projektledning</p>

<p>Fråga 16 Vilka nyckelresurser krävs för att leverera ert värdeerbjudande?</p>	<p>Inredare, uthyrare, entreprenörer, egen arkitekt, IT/AV</p>	<p>Förvaltning</p>	<p>Samtliga viktiga, uthyrning osv. men förvaltning viktigast</p>	<p>[Svar saknas]</p>	<p>Konsulter för projektering, byggtreprenörer, egen projektledning som ingår i projektchefsfördrag</p>	<p>Konsulter, byggentreprenörer</p>	<p>25 % egna yrkesarbetare, teknikchefer, tvärgrupper</p>	<p>UE, maskiner, personal</p>	<p>Personal</p>	<p>Personal</p>
<p>Fråga 17 Vilka är era viktigaste partners?</p>	<p>Gör mesta själva, men för konceptet entreprenörer</p>	<p>Mesta in-house, i en region har outsourcad förvaltning</p>	<p>Kommuner, stat, landsting, finansiella partners</p>	<p>[Svar saknas]</p>	<p>Byggnation är ej kärnaffären men där är det entreprenörer och projektörer, förvaltning är kärnaffären och den är egen personal, annars finansiella partners,</p>	<p>Banker för finans, egen förvaltning, årsavtalsentreprenörer, kommuner</p>	<p>UE i första hand, fastighetsägare</p>	<p>UE, fastighetsägarna, HG är kundens kund-viktiga men affären helst inte med dem</p>	<p>Fastighetsägare, inte många underkonsulter, dotterbolag hjälper till, fastighetsfonder</p>	<p>Fastighetsägare, fastighetsfonder</p>

<p>Fråga 18 Hur ser er kostnadsstruktur ut?</p>	<p>Nya kostnader är lås/larm, IT/AV, möbler, lösa inventarier osv.</p>	<p>Personal, entreprenader, finansiering är störst</p>	<p>Finansiering störst, personal, förvaltning</p>	<p>[Svar saknas]</p>	<p>Ombyggnationer, byggprojekt, finansiering</p>	<p>Byggnation och finansiering störst, även driften</p>	<p>Minimerat överhead kostnader, köper IT, ekonomi, juridik på stan, platt organisation, inga staber, byggnationen störst</p>	<p>Entreprenaderna</p>	<p>Personalkostnaderna, överhead kostnader, intäktssidan är det viktigaste</p>	<p>Jobbat hårt med kostnaderna, vd operativ i projekt, inga mellanchefer, minimerad överhead</p>
<p>Fråga 19 Har ni kartlagt dessa ovanstående delar?</p>	<p>[Svar saknas]</p>	<p>Nej, framgår mellan raderna i årsredovisningen,</p>	<p>Finns processer/rutiner på allt vi gör, inte delat upp kunder i segment</p>	<p>[Svar saknas]</p>	<p>Pågår, inte kommit så djupt som de här delarna</p>	<p>Ansvarig för varje område dokumenterar och kollar</p>	<p>I handlingsplanen går ämnena igenom, går igenom varje år</p>	<p>I affärsplanen</p>	<p>Inte i en sammanställd plan, men har koll på det</p>	<p>Har en affärsplan som förklarar hur jobba med delarna</p>

<p>Fråga 20 Hur upplever du företagets framtid med tanke på affärsutveckling, vart är företaget på väg?</p>	<p>Mer generella produkter, distributionen kommer ändras</p>	<p>Hitta bättre lägen, mer koncentrerat bestånd</p>	<p>Konsolideringsfas, jobba mer med utveckla fastigheterna</p>	<p>Branschen måste driva digital agendaför att skapa värde i fastighetsbranschen</p>	<p>Hoppas på väg fånga upp digitaliseringstrenden och kunderbjudandet på riktigt, branschen är för traditionell och lever på fastigheter i lägen</p>	<p>Ännu mer kundstyrda, önskar att branschen utnyttjade byggarbetstiden bättre</p>	<p>Konsolidering av verksamheten, fylla på med folk, skapa karriärvägar internt, ta hand om våra egen utvecklade produkter</p>	<p>Vill inte växas mer (både personal- och omsättningsmässigt), vill växa kvalitetsmässigt</p>	<p>Har fått starkt varumärke för hög teknisk kompetens, fortsätta med det, ytterligare nya affärsområden</p>	<p>Bli större personalmässigt, addera nya tjänsteområden, vill ha renodlad transaktion också, stärka fastighetsutvecklingen</p>
--	--	---	--	--	--	--	--	--	--	---

<p>Fråga 21 Hur upplever du framtiden i fastighetsbranschen, vart är den på väg?</p>	<p>[Svar saknas]</p>	<p>Förändringstakten har ökat, mera lägesfokus</p>	<p>Prissättningen aktuell, bostäder för dyra, förenkling av regelverk erfordras, nationella regelverk istället för kommunala</p>	<p>[Svar saknas]</p>	<p>Tror branschen inte inser vidden av digitaliseringen, behovet av kontorslokalen kommer minska i och med det, ev. "möteshubbar" istället för 40 h på kontoret</p>	<p>Måste få till större utnyttjande av fastigheterna vi bygger... skolor t.ex. används väldigt kort tid, dyra markpriser gör att vi måste bygga högre samt bygga på bef. hus</p>	<p>Digitaliseringen är på tapeten nu, men man måste konsolidera vad man menar. Idag använder 3D-teknik för endast kollisionskontroller. Nästa steg är tid och pengar, då kommer industrialiseringen öka</p>	<p>Infrastruktursegmentet kommer skjuta i farten; tunnlar, vägar, förbifarter. Bostäder byggs för dyrt, betalningsviljan finns ej</p>	<p>[Svar saknas]</p>	<p>Handeln kommer gå ner pga. e-handeln, kommer se mer heltäckande leveranser dvs. inkl. data, AV, nya sätt att ta betalt kommer komma mer, fastighetsägare har redan börjat bli mer stadsutvecklare och trenden kommer fortsätta</p>
<p>Fråga 22 Finns det något du vill tillägga?</p>	<p>Nej</p>	<p>Nej</p>	<p>Nej</p>	<p>Nej</p>	<p>Nej</p>	<p>Nej</p>	<p>Nej</p>	<p>Nej</p>	<p>Nej</p>	<p>Nej</p>

BILAGA 4 – TABELL INTERVJUANALYS MÖNSTER

Respondent			Fastighetsägare						Entreprenör		Konsult	
			F.1	F.2	F.3	F.4	F.5	F.6	E.1	E.2	K.1	K.2
Fråga 1 Ålder, utbildning och tidigare arbetserfarenhet	Nr.	Tema										
	1.2	30-40 år										
	1.3	40-50 år										
	1.4	50-65 år										
	1.5	Ingenjör										
	1.6	Ekonom										
	1.7	IT										
	1.8	Ingen utbildning										
	1.9	0-10 års erfarenhet										
	1.10	10-20 års erfarenhet										
	1.11	30-40 års erfarenhet										
	1.12	Fastighetsbranschen										
	1.13	Byggbranschen										
	1.14	IT-branschen										
	1.15	Finansbranschen										
Fråga 2 Hur länge har du arbetat med fastigheter/affärsutveckling?	2.1	0-5 år										
	2.2	5-10 år										
	2.3	10-15 år										
	2.4	15-20 år										
	2.5	20-30 år										
Fråga 3 Kan du beskriva din yrkesroll idag?	3.1	Vd										
	3.2	Chef affärsutveckling										
	3.3	Affärsområdeschef										
	3.4	Uthyrningschef										
	3.5	Vvd										
Intervjufrågor												










Fråga 4 Kan du beskriva hur ni arbetar med affärsutveckling?	4.1	Fastigheterna(tekniken, arkitektur etc.)																		
	4.2	Nya tjänster																		
	4.3	Stadsutveckling																		
	4.4	Fastigheter+ verksamheten																		
Fråga 5 Vilka är drivkrafterna bakom er affärsutveckling?	5.1	Branschen																		
	5.2	Fastighetsägare																		
	5.3	Hyresgäster																		
	5.4	Medarbetare																		
	5.5	Tillväxt																		
Fråga 6 Vad är särskilt för affärsutveckling i fastighetsbranschen?	6.1	Ej branschgemensam utveckling																		
	6.2	Endast teknik orienterade																		
	6.3	Facilitator																		
	6.4	Hierarkisk																		
	6.5	Konkret																		
	6.6	Låg innovationsgrad																		
	6.7	Långsam/gammal /trög																		
	6.8	Olika tidsskalor																		
	6.9	Specialisering																		
Fråga 7 Kan du beskriva hur du generellt definierar ordet affärsmodell? Vad är det?	7.1	Hur skapa lönsamhet																		
	7.2	Hur arbetar																		
Fråga 8 Hur ser er affärsmodell ut?	8.1	Anpassar efter kunden																		
	8.2	Finns ej nedskrivna																		
	8.3	Finns nedskrivna																		
	8.4	Medarbetar fokus																		
	8.5	Stora projekt																		

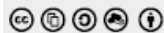
	8.6	Uthyrning									
Fråga 9 Hur arbetar ni med affärsmodellen?	9.1	Byggprocessen									
	9.2	Förtroende									
	9.3	Ledningsgruppen									
	9.4	Långa relationer									
	9.5	Tillväxt									
	9.6	Ändrar inte									
	9.7	Ändrar resp. del av modellen									
Fråga 10 Hur ser ert kundsegment ut?	10.1	Bostäder									
	10.2	Kommersiella lokaler									
	10.3	Kommun, landsting, stat									
	10.4	Kontor									
	10.5	Nystartade företag									
	10.6	Skiljer ej mot konkurrenterna									
	10.7	Teknikföretag									
Fråga 11 Hur ser kundrelationerna ut?	11.1	Egen förvaltning									
	11.2	Egna uthyrare									
	11.3	Likadant oavsett kundsegment									
	11.4	Outsourcad förvaltning									
	11.5	Personliga möten									
Fråga 12 Genom vilka kanaler möter ni kunderna?	12.1	Egen hemsida									
	12.2	Eget nätverk									
	12.3	Förmedlings webbplatser									
	12.4	Genom utförda projekt									

Fråga 16 Vilka nyckelresurser krävs för att leverera ert värdeerbjudande?	16.1	Entreprenörer	■				■	■	■			
	16.2	Förvaltning		■	■							
	16.3	Inredare	■									
	16.4	Konsulter	■				■	■		■	■	
	16.5	Medarbetare							■	■	■	■
	16.6	Underleverantörer							■	■		
	16.7	Uthyrare	■		■							
	16.8	Maskiner							■			
Fråga 17 Vilka är era viktigaste partners?	17.1	Entreprenörer	■				■	■				
	17.2	Fastighetsägare							■	■	■	■
	17.3	Finansiella partners			■		■	■				
	17.4	Hysesgäster							■			
	17.5	Kommun, landsting, stat			■			■				
	17.6	Outsourcad förvaltn.		■								
	17.7	Underleverantörer							■	■		
	17.8	Konsulter					■					
Fråga 18 Hur ser er kostnadsstruktur ut?	18.1	Entreprenader	■	■			■	■	■	■		
	18.2	Personal		■	■						■	■
	18.3	Finansiering		■	■		■	■				
	18.4	Förvaltning			■			■				
Fråga 19 Har ni kartlagt dessa ovanstående delar?	19.1	Dokumentation pågår					■					
	19.2	Framgår implicit i dokument, processer etc.		■	■		■				■	
	19.3	I affärsplanen							■	■	■	■
	19.4	Ja						■	■	■	■	
	19.5	Nej					■					
Fråga 20 Hur upplever du företagets framtid med tanke	20.1	Bättre lägen		■								

på affärsutveckling, vart är företaget på väg?	20.2	Digital agenda				■	■				
	20.3	Ändrad distribution	■								
	20.4	Koncentra fastighetsbeståndet		■							
	20.5	Konsolidering av verksamheten		■	■			■	■	■	
	20.6	Kvalitéfokus							■		
	20.7	Mer tekniskutveckln.			■						
	20.8	Personaltillväxt								■	
	20.9	Tillägg av nya affärsområden								■	■
	20.10	Ytterligare kundstyrda						■			
	20.11	Ökad industrialisering/ standardisering	■					■			
	Fråga 21 Hur upplever du framtiden i fastighetsbranschen, vart är den på väg?	21.1	Förenkling av regelverk			■					
21.2		Infrastrukturprojekt kommer öka						■			
21.3		Minskad handel								■	
21.4		Pris nedfall			■						
21.5		Större utnyttjande av fastigheterna						■			
21.6		Ökad digitalisering					■		■		
21.7		Ökad industrialisering/ standardisering									
21.8		Ökat lägesfokus		■							
21.9		Nya betalningsformer	■	■			■	■			■
Fråga 22 Finns det något du vill tillägga?	22.1	Nej	■	■	■	■	■	■	■	■	■

BILAGA 5 – AFFÄRSMODELLSCANVAS

The Business Model Canvas		Designed for:	Designed by:	Date:	Version:
Key Partners 	Key Activities 	Value Propositions 	Customer Relationships 	Customer Segments 	
	Key Resources 		Channels 		
Cost Structure 		Revenue Streams 			

 This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

DESIGNED BY: Strategyzer AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer


strategyzer.com