

Hyresgästdriven affärsmodellinnovation

Åsa Yderfält och Tommy Roxenhall

Denna studie av Åsa Yderfält och Tommy Roxenhall vid CER syftar till att analysera hur en affärsmodellinnovation kunde utvecklas i ett fastighetsnätverk, bestående av en fastighetsägare, en hyresgäst och olika konsulter, vid tillkomsten av en nyproducerad kontorsfastighet. Särskilt fokus ligger på förhållandet mellan de personliga nätverksstrukturerna och utvecklingen av affärsmodellen. Resultaten indikerar att det främst var hyresgästen som stod bakom affärsmodellutvecklingen medan fastighetsbolaget fungerade som nätverkshub och nätverksresurskoordinator. Förslaget är därför att fastighetsbolag ska sträva efter att fungera som nav och samordna de nätverksaktörsresurser som hyresgästen behöver för värdeskapande. För att vara effektiva nav bör företrädare för fastighetsbolag skapa omfattande och öppna personliga nätverk. Forskningsresultaten har tidigare publicerats i den internationella tidskriftsartikeln "Real estate business model innovation and the impact of ego network structure" (Yderfält och Roxenhall, 2017).

Inledning

Tidigare studier visar att fastighetsföretag hanterar sina affärsverksamheter på olika sätt när det gäller konsument- och affärsmarknader. Fastighetsföretag på bostadsmarknaden betraktar ofta sina affärsverksamheter som rena förvaltningsuppgifter, medan fastighetsföretag verksamma på den kommersiella fastighetsmarknaden är mer proaktiva och utgår från hyresgästernas behov och önskemål genom att anpassa lokaler efter deras önskemål. Fastighetsaffärer rörande kommersiella fastigheter består därför i stor utsträckning av marknadsaktiviteter, i syfte att utveckla fastigheterna i aktivt samarbete med hyresgästerna. Det innebär att dessa fastighetsbolag fokuserar på lokala tjänster och förändringsprocesser istället för att betrakta lokaler som färdiga produkter som ska säljas. Detta tillvägagångssätt antas öka fastighetsbolagens attraktivitet som hyresvärdar, vilket i slutändan förväntas säkra långsiktiga kontrakt med hyresgästerna. Man kan alltså säga att de värdeskapande processerna inom fastighetsbranschen övergår från ren byggproduktion till en större betoning på tjänster. Denna förändring kan betraktas som en affärsmodellinnovation.¹

Den nya, innovativa affärsmodellen innebär att fastighetsbolagen nu utvecklar och producerar effektiva, funktionella och miljövänliga arbetsplatser i nära samarbete med sina hyresgäster. Med andra ord försöker fastighetsbolagen utveckla fastigheter och arbetsplatser som matchar hyresgästernas kärnverksamhetsbehov och krav genom ökad medverkan av deras anställda. Detta för att förbättra hyresgästens inre och yttre effektivitet genom en gemensam värdeskapande process.²

¹ Teece (2010); Velu (2015).

² Edvardsson et al. (2011).

En affärsmodell beskrivs vanligtvis i delarna värdeerbjudande, värdeskapande och värdefångande. Dessa faktorer handlar om vad värdena är, hur användaren kommer att gynnas och hur intäkter genereras och fördelas.³ I en fastighetskontext ökar användarnas effektivitet genom förbättrade värdeerbjudanden och ökat värdeskapande eftersom byggnadsanvändarnas egna, liksom andra aktörers, resurser då kan användas på bästa sätt för att skapa värde.⁴

Att skapa funktionella arbetsplatser innebär komplexa processer där fastighetsbolag, deras hyresgäster och specialister samverkar, samarbetar och utbyter resurser med varandra. Hur funktionellt nya arbetsplatser utvecklas beror med andra ord på dessa nätverksprocesser. För att förstå denna förändring behöver vi förstå hur fastighetsbolag, deras hyresgäster och specialister driver innovativa nätverkssamarbeten. När hyresgästerna inte längre är passiva, utan anses vara en viktig aktör, kan interaktion mellan fastighetsbolag och hyresgäster främja utvecklingen av nya eller förändrade affärsmodeller.⁵ Fokus är på hyresgästerna och värdeskapandet hänger samman med hur engagerade hyresgästerna är i processen och hur väl deras behov är uppfyllda.

Tidigare studier av affärsmodellinnovationer har analyserat nätverk i traditionell industri snarare än fastighetsnätverk. Eftersom det finns ett stort behov av att förstå hur nätverksprocesser i fastighetsnätverk kan användas för att främja affärsmodellinnovationer, då detta leder till mer konkurrenskraftiga företag, är det viktigt att studera nätverksstrukturen även i sådana nätverk.

Syfte och tillvägagångssätt

Syftet med denna studie var att få en djupare förståelse för hur fastighetsbolags nätverksstrukturer påverkar tillkomsten av affärsmodellinnovationer. Studiens empiriska kontext är således fastighetsbranschen med särskilt fokus på ett svenskt fastighetsnätverk. Funktionen och strukturen hos det valda fastighetsnätverket samt nätverksaktörerna undersöktes genom en fallstudie. Denna metod gör att man kan få detaljerad information om, och därmed bättre förståelse för, det specifika sammanhanget.

För att samla in data använde vi en datatrianguleringsmetod. Information samlades in genom intervjuer och en dokumentstudie. Tolv semistrukturerade intervjuer gjordes 2011 och 2012. De första intervjuerna gjordes med projektledaren för det fastighetsbolag som ingick i det aktuella fastighetsnätverket och inriktades på att få en överblick av byggprojektets struktur, aktörsnätverket och hur de enskilda aktörerna och deras

³ Chesbrough (2010); Teece (2010); Baden-Fuller och Haefliger (2013).

⁴ Ostroff och Schmitt (1993); Mouzas (2006).

⁵ En affärsmodell är i detta fall det värdeerbjudande som ett fastighetsbolag presenterar för sina hyresgäster som svar på hyresgästernas behov och förväntningar.

företag samarbetat under projektiden. Under 2012 genomfördes sedan något mer strukturerade intervjuer med enskilda aktörer som hade centrala roller, antingen i hela nätverket eller i en specifik del av nätverket, med inriktning på hyresgästen. Syftet var att mer i detalj gå in på hur strukturen sett ut, vad som utbyttes inom nätverket och vad samarbetet omfattade. Kompletterande fakta samlades sedan in i form av två djupintervjuer med hyresgästen under 2015. Sammantaget genomfördes intervjuer med nio enskilda aktörer i nätverket. Intervjuerna varade mellan 45 och 140 minuter. Medellängden var 97 minuter.

Som tillägg analyserades 122 skriftliga dokument, bestående av 94 sammanträdesprotokoll och 28 kontrakt. Dessa var intressanta då dokumenten innehöll riklig och detaljerad information om samordning och kontroll av byggprocesser, tekniska diskussioner om konstruktion och produktion, relationer mellan aktörerna i nätverket samt diskussioner om värdeskapande processer och användarens behov, önskemål och preferenser. I sammanträdesprotokollen angavs även vilka de deltagande aktörerna var samt i vilka konstellationer de deltagit. Totalt interagerade nätverkets 38 aktörer med varandra vid 157 möten. Mötesprotokollen gav en konkret bild av nätverksrelationerna i form av vilka aktörer som träffat varandra och under hur lång tid. Denna information sammanställdes i en social nätverksanalys som visar hur aktörer relateras till varandra.⁶

Resultatdiskussion

Studien visar att fastighetsbolagets innovativa affärsmodell tog form genom frekventa kontakter och en djup relation med hyresgästen. Fastighetsbolaget erbjöd till en början ett ganska traditionellt upplägg, men det avvisades då hyresgästen hade behov av mer anpassningar än vad som omfattades av fastighetsbolagets erbjudande. Hyresgästen tog därför initiativ till att utveckla affärsmodellen. Övriga nätverksaktörer bidrog med rådgivning och teknisk expertis, men var inte direkt involverade i innovationsprocessen. Ofullständigt realiserade relationer mellan nätverksaktörerna hindrade kunskapsöverföring inom nätverket. Sammanfattningsvis var det främst hyresgästen som stod bakom den innovativa utvecklingen av lokalernas utformning medan fastighetsbolaget agerade som ett nätverksnav och hade en mer samordnande roll. Dessutom kontrollerade och styrde hyresgästen arbetet, vars resultat ledde till ökad produktivitet för hyresgästen.

I studien utgick vi från att de aktörer som hade många relationer skulle vara mest betydelsefulla för affärsmodellinnovationerna. Detta antagande kunde dock inte bekräftas. Istället tycks det omvända förhållandet ha gällt. De aktörer som hade flest nätverksrelationer var minst involverade i innovationsprocesserna, medan de som

⁶ Cross et al. (2002); Annen (2003); Sandström (2008).

hade minst antal nätverksrelationer var mest involverade i dessa processer. Detta kan bero på att det studerade fastighetsnätverket innehöll så många fler relationer än ett annat nätverk som tidigare studerats av en av de i denna studie medverkande forskarna.⁷ Det framgick även att de aktörer som deltog i de innovativa processerna hade högre densitet, dvs. en högre andel relationer i förhållande till antalet potentiella relationer, i sina personliga nätverk än övriga aktörer.

Det verkar logiskt att anta att centralt placerade aktörer som har många relationer med andra nätverksaktörer har fler alternativa sätt att få tillgång till de resurser som behövs för att samordna nätverket. Centralt placerade aktörer är också mindre beroende av andra nätverksaktörer än de som är placerade perifert i nätverket. Vi antog därför att de av fastighetsnätverkets aktörer som deltog i innovationsutvecklingen skulle ha mer centrala nätverkspositioner än de som inte deltog. Vi fann att fastighetsbolaget hade den mest centrala positionen i nätverket, vilket sannolikt berodde på att detta bolag hade som roll att samordna olika nätverksresurser, såsom kompetens och information. Fastighetsbolaget hade dock en underordnad roll i innovationsutvecklingen som alltså leddes av hyresgästens representanter.

Slutsatser och konsekvenser

Som tidigare nämnts innehåller affärsmodeller de tre delarna värdeerbjudande, värdeskapande och värdefångande. Resultatet från studien visar att affärsmodellen utvecklades innovativt endast i den värdeskapande delen. Fastighetsbolaget värdeerbjudande var av traditionellt slag och bolaget utvecklade inte några nya inslag i hur de själva fick värde från hyresgästen. Detta står i kontrast till tidigare forskningsresultat inom andra områden.⁸ Värdeskapandet ledde till ökad effektivitet för hyresgästen genom att man skapade effektiva lokaler som i sin tur ledde till nära relationer mellan hyresgästens anställda. Dessutom främjades snabbare och enklare arbetsflödeshantering och ledningen uppnådde bättre tillsyn och kontroll över både produktion och organisation. Som tidigare poängterats var det hyresgästen som initierade och regisserade den innovativa värdeskapandedelen, medan fastighetsbolaget agerade nätverksnav och nätverksresurskoordinator.

Vi antog att aktörer med större personliga nätverk skulle ha större inverkan på processen än aktörer med mindre nätverk, men resultatet indikerar det omvända. Vidare antog vi att nätverk med högre densitet skulle ha större betydelse än nätverk med lägre densitet, vilket bekräftas i denna studie. Slutligen antog vi att enskilda aktörer med centrala positioner i nätverket skulle få större inverkan på affärsmodellen än de som hade mer perifera positioner, men studien finner det motsatta förhållandet.

⁷ Roxenhall (2011).

⁸ Kristensson et al. (2014).

De mer centralt placerade aktörerna, personal från fastighetsägaren, hade inte lika stor inverkan på den innovativa värdeskapande delen av affärsmodellen som kundens representanter, med mindre centrala positioner.

Studiens resultat har också några viktiga praktiska konsekvenser. Fastighetsbolag bör noggrant analysera sina hyresgästers behov och önskemål, inte bara de som uttrycks explicit utan också de som är implicita. Värderbudanden bör även betona effekterna av att använda lokaler eller fastigheter som är skräddarsydda efter hyresgästens behov, önskemål och preferenser. Fastighetsbolag bör vidare agera nätverksnav och samordna alla nätverksaktörsresurser som hyresgästen behöver för att uppleva värde i form av ökad effektivitet. För att skapa effektiva nätverksnav är det nödvändigt att företrädarna för fastighetsbolag utvecklar personliga nätverk och förvärvar centrala nätverkspositioner. Fastighetsbolag bör också utveckla sina intäktsmodeller. Istället för att ta betalt per kvadratmeter bör betalningen kopplas till de värden som skapas genom användningen av fastigheten eller lokalen.

Referenser

- Annen, K. (2003), "Social capital, inclusive networks, and economic performance". *Journal of Economic Behaviour & Organization*, Vol. 50, Nr. 4, s. 449-463.
- Baden-Fuller, C. and Haefliger, S. (2013), "Business models and technological innovation". *Long Rang Planning*, Vol. 46, Nr. 6, s. 419-426.
- Chesbrough, H. (2010), "Business model innovation: Opportunities and barriers". *Long Rang Planning*, Vol. 43, Nr. 2/3, s. 354-363.
- Cross, R., Borgatti, S. P. och Parker, A. (2002), "Making invisible work visible: Using social network analysis to support strategic collaboration". *California Management Review*, Vol. 44, Nr. 2, s. 25-46.
- Edvardsson, B., Tronvoll, B. och Gruber, T. (2011), "Expanding understanding of service exchange and value co-creation: A social construction approach". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 39, Nr. 2, s. 327-339.
- Kristensson, P., Gustafsson, A. och Witell, L. (2014), *Tjänsteinnovation*. Lund: Studentlitteratur.
- Mouzas, S. (2006), "Efficiency versus effectiveness in business networks". *Journal of Business Research*, Vol. 59, Nr. 10/11, s. 1124-1132.
- Ostroff, C. and Schmitt, N. (1993), "Configurations of organizational-effectiveness and efficiency". *Academy of Management Journal*, Vol. 36, Nr. 6, s. 1345-1361.
- Roxenhall, T. (2011), "Network structure and network commitment in innovation networks". *World Journal of Management*, Vol. 3, Nr. 1, s. 60-74.
- Roxenhall, T. (2013), "Network structure and innovation in strategic innovation networks". *International Journal of Innovation Management*, Vol. 17, Nr. 2, 1350002.
- Sandström, A. (2008), *Policy networks: The relation between structure and performance*. Doktorsavhandling. Luleå: Luleå Tekniska Universitet.
- Teece, D. J. (2010), "Business models, business strategy and innovation". *Long Range Planning*, Vol. 43, Nr. 2, s. 172-194.
- Velu, C. (2015), "Business model innovation and third-party alliance on the survival of new firms". *Technovation*, Vol. 35, Nr. 1, s. 1-11.
- Yderfält, Å. och Roxenhall, T. (2017), "Real estate business model innovation and the impact of ego network structure". *Management Research Review*, Vol. 40, Nr. 6, s. 648-670.