

Strategisk förändring och hållbar affärsmodell

– En fallstudie i fastighetsbranschen

Strategic change and a sustainable business model
– *A case study in the real estate industry*

Johanna Blomgren
Theresé Ottosson

Handledare: Tomas Nord
Examinator: Johan Holtström

Sammanfattning

Hållbar utveckling är ett begrepp som används och diskuteras mycket, internationellt så väl som nationellt. Hållbarhet kan delas in i tre delar och en av dessa, miljö, har fått mycket uppmärksamhet de senaste åren på grund av de klimatförändringar som är resultatet av ökade koldioxidutsläpp. Nya krav och regler har därför tagits fram på både internationell och nationell nivå. En av de branscher som står för en stor del av utsläppen är bygg- och fastighetsbranschen. I Sverige står branschen för 20 % av de totala koldioxidutsläppen. Företag måste därför anpassa sig till den rådande situationen och de nya kraven, vilket innebär att de måste ställa om och förändra sina verksamheter i linje med miljömässig hållbarhet.

Denna rapport belyser vilka områden och aktiviteter som ett företag i fastighetsbranschen bör beakta för att bli mer hållbara. I denna rapport beskrivs förändringen som en strategisk förändring som kan realiseras genom en hållbar affärsmodell. För att undersöka detta studerades ett fallföretag som aktivt arbetar med hållbarhet. Den strategiska förändringen innebär att företaget har lagt till en klimatstrategi till sin tidigare strategi samt utformat en färdplan mot klimatneutralitet. Förändringen studerades främst på ledningsnivå. Att gå mot en hållbar affärsmodell studerades på operativnivå genom två referensprojekt av nybyggnationer. Fallföretaget agerar byggherre i de två projekten där det första representerar en konventionell kontorsbyggnad för 2019 och det andra en kontorsbyggnad i trä med miljöprofil.

Intervjuer genomfördes både på ledningsnivå samt på operativnivå i företaget. För att teoretiskt kunna betrakta de två olika projekten och för att kunna placera och identifiera skillnader i aktiviteter mellan dem användes teori om strategi, strategisk förändring, affärsmodell, affärsmodellinnovation och hållbara affärsmodeller.

Resultatet av studien visar på att fallföretaget hade genomfört ett antal viktiga aktiviteter för att genomföra en strategisk förändring, dessa inkluderade att identifiera förändringen, sätta mål och driva förändringen framåt. Potentiella framtida aktiviteter att genomföra handlar om att skapa en gemensam målbild, kommunicera med externa aktörer och precisera aktiviteter för den operativa nivån. På operativnivå skilde sig inte aktiviteterna mellan de två projekten markant åt, dock sågs förändringar i alla fyra element som undersöktes i affärsmodellen. Ett antal nya aktiviteter tillkom i och med att projektet med miljöprofil byggs i trä. Vidare identifierades det att ett projekt med miljöprofil och en mer hållbar affärsmodell är mer tidskrävande då det inte finns några svar från början och då det saknas standarder och erfarenhet. Att gå mot en hållbar affärsmodell innebär även att identifiera och bemöta olika och nya utmaningar.

Vidare visar studien på att affärsmodellen möjliggör en realisering av den strategiska förändringen. Mellan operativnivå och ledningsnivå behövs kommunikationskanaler samt ytterligare stöd ute i projekten. Att nå klimatneutralitet verkar även kräva att fastighetsbranschen i stort behöver arbeta för gemensamma branschstandarder.

Abstract

Sustainable development is a concept that is frequently used and discussed both internationally and nationally. Sustainability can be divided into three parts and one of these, environmental sustainability, have gotten a large amount of attention lately because of increased carbon dioxide emissions resulting in climate change. The construction and real estate industry is responsible for a great part of the emissions. In Sweden, the industry is responsible for 20 % of the total emissions and therefore the government has introduced new requirements and rules. Companies in the industry have to adapt to the current situation and the requirements, which means that they will have to change their organisations in line with environmental sustainability.

This report highlights which areas and activities a company in the real estate industry should consider becoming more sustainable within their business. The change is described as a strategic change that can be realized through a sustainable business model. In this report a case company that works actively with sustainability was examined. The strategic change was a consequence of that the company had added a climate strategy to their current strategies and had created a road-map to achieve zero carbon emissions 2030. This was examined on corporate level. The change to a more sustainable business model was examined on operational level through two different construction projects where the case company had the role as contractor. One project represented a conventional building and the other a building in wood with focus on environmental sustainability. Interviews were conducted on corporate and operational level to identify activities. Theory about strategy, strategic change, business models, business model innovation and sustainability was used to allow a theoretical viewpoint and to identify and place differences in activities between the two projects.

The results showed that the case company had implemented a number of important activities in line with theory connected to strategic change. These included to identify the change, set goals and drive the change. Potential future activities to implement in line with a successful strategic change includes create a shared vision, communicate the climate related work to external parties and to define activities for the operational level. At the operational level, between the two projects, there were a number of smaller differences. However, differences could be found in all four elements in the business model. A number of activities were added because of the increased focus on sustainability and because of the main material was wood in the second project. Furthermore, the activities performed in a project with an environmental profile seemed to require more time and included to evaluate sustainable choices. Future activities to be added could include more focus on precise requirements, information to external parties and to ask for the tools needed.

Furthermore, the study showed that the business model realises a strategic change and there is a need for a link between individuals on corporate and operational level. More communication channels and a support function could be one alternative to boost that. Zero carbon emissions seem to require a drive in the entire industry to create shared industry standards and facilitate further developments.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	7
1.1. FASTIGHETSBRANSCHEN	7
1.2. VASAKRONAN.....	9
1.3. HÅLLBARHET.....	12
1.4. INTRODUKTION TILL TEORI.....	14
1.5. PROBLEMATISERING	17
1.6. SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	20
2. TEORETISK REFERENSRAM	22
2.1. STRATEGI OCH STRATEGISK FÖRÄNDRING	22
2.2. AFFÄRSMODELL.....	32
2.3. HÅLLBARA AFFÄRSMODELLER	45
2.4. SYNTETISERING AV TEORETISK REFERENSRAM	55
2.5. ANALYSMODELL.....	58
3. METOD	60
3.1. VETENSKAPSSYN	60
3.2. METODANSATS	61
3.3. RAPPORTSTRUKTUR OCH TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	62
3.4. DATAINSAMLING	63
3.5. ANALYSENHET OCH ANALYSPROCESS	65
3.6. UTVÄRDERING/KVALITETSGRANSKNING	67
4. EMPIRI	69
4.1. ORDLISTA	70
4.2. CONTEXT	71
4.3. LEDNINGSNIVÅ - CONTENT.....	73
4.4. OPERATIVNIVÅ – AFFÄRMODELLEN	84
4.5. AKTIVT HÅLLBARHETSARBETE OCH REALISERADE FÖRÄNDRINGAR ENLIGT FÄRDPLANEN IDAG	103
5. ANALYS	108
5.1. LEDNINGSNIVÅ: CONTENT 1 TILL CONTENT 2 - VASAKRONANS FÖRÄNDRING AV STRATEGIN	108
5.2. OPERATIV NIVÅ – AFFÄRSMODELL 1 TILL AFFÄRSMODELL 2	115
6. SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER	135
6.1. LEDNINGEN SKAPAR FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR FÖRÄNDRING.....	135
6.2. OPERATIVNIVÅN MÖJLIGGÖR FÖRÄNDRING I VERKSAMHETEN	138
6.3. REALISERING AV FÖRÄNDRING - LEDNINGSNIVÅ OCH OPERATIVNIVÅ.....	141
6.4. SLUTSUMMERING.....	147
6.5. SLUTSUMMERING VASAKRONAN.....	148
7. DISKUSSION	149
7.1. ÖVRIGA IAKTTAGELSER.....	150
8. LITTERATURFÖRTECKNING	FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.
9. BILAGOR	159
9.1. BILAGA 1 - INTERVJUUNDERLAG FÖR INTERNA PARTER	159
INTERVJUGUIDE	159
- FÖR ANSTÄLLDA PÅ VASAKRONAN.....	159

9.2. BILAGA 2- INTERVJUUNDERLAG FÖR EXTERNA PARTER	161
INTERVJUGUIDE	161
- FÖR EXTERNA PARTER	161

1. Inledning

Kapitlet syftar till att introducera studien och presentera de delar som rapporten kommer att undersöka. Detta inkluderar en introduktion till fastighetsbranschen, fallföretaget Vasakronan, hållbarhet, introduktion till teori och slutligen problematisering. Tillsammans leder de olika avsnitten i det inledande kapitlet fram till rapportens syfte och frågeställningar.

Denna rapport handlar om fastighetsbranschen som påverkas av nya regleringar och initiativ kopplat till hållbarhet och klimat. Det krävs en förändring hos företag i fastighetsbranschen för att anpassa sig till de nya trenderna. Detta innebär att företag behöver gå från sin befintliga strategi till en strategi som tar hänsyn till hållbarhetsaspekter. Genom att beakta ett fallföretag i fastighetsbranschen och dess operativa arbete i två olika nybyggnadsprojekt så ska de aktiviteter som sker både på lednings- och operativnivå studeras. En förstudie utfördes genom att delta på en av företagets klimatdagar för de anställda för att ta del av information om arbetet med deras nya färdplan och för att introduceras till deras klimatår. Detta, tillsammans med ytterligare intervju med ledningen, blev startpunkten för arbetets inriktning, strategisk förändring och hållbar affärsmodell.

1.1. Fastighetsbranschen

Fastighetsbranschen är en bransch som består av företag som äger, förvaltar och utvecklar fastigheter (Svefa, 2016). Fastigheterna kan vara avsedda för olika ändamål och en uppdelning som görs är fastigheter för privatpersoner och fastigheter för kontor, handel och industri (Svefa, 2016). De hundra största företagen i fastighetsbranschen i Sverige besitter fastigheter till ett värde av 2500 miljarder kronor (Fastighetsvärlden, 2019). De tre största aktörerna i branschen, sett till alla typer av fastigheter är; 1. Vasakronan (*Marknadsvärde: 138 miljarder kronor.*) 2. Akademiska hus (*Marknadsvärde: 86 miljarder kronor*) 3. Castellum (*Marknadsvärde: 81 miljarder kronor*). Fastighetsbranschen har i och med en lång period av högkonjunktur sett en ökad efterfrågan och stigande marknadsvärden, vilket medför att de fastighetsbestånd som fastighetsbolagen besitter i många fall ökat i värde de senaste åren (Finansinspektionen, 2017). Trenden visar att specifikt uthyrare inom kontor är mer konjunkturberoende än uthyrare av bostäder (Finansinspektionen, 2017).

Fastighetsbranschen har länge beskrivits som en bransch som är relativt okänslig för snabba förändringar (Kairos Future, 2018). I och med nya trender så som digitalisering, globalisering och hållbarhet har dock även aktörer inom fastighetsbranschen börjat förbereda sig för att hantera förändring (Kairos Future, 2018). Digitalisering har medfört möjlighet till effektivare interna processer, förändringar i kundbeteende och efterfrågan samt förändringar i hur kunder tjänar pengar, vilket även påverkar fastighetsägare och förvaltare (Fastighetsägarna, 2019b).

Exempelvis har inte e-handeln enbart förändrat vilken typ av lokal en kund efterfrågar, utan det har också påverkat behovet av parkeringar och logistiska lösningar för pakettleveranser. Ett ökat hållbarhetsfokus har inneburit fler regleringar gällande utsläpp, investeringar i gröna fastigheter samt en framväxt av nya verktyg för att värdera hållbarhet (Cushman & Wakefield, 2020). Identifierade trender från Sveriges tre största fastighetsföretag presenteras i Tabell 1.

Tabell 1. Trender inom fastighetsbranschen. I tabellen presenteras de trender som de tre största fastighetsföretagen inom bygg- och fastighetsbranschen identifierat. Vasakronan har lokaler för kontor. Akademiska hus och Castellum har lokaler för bostäder.

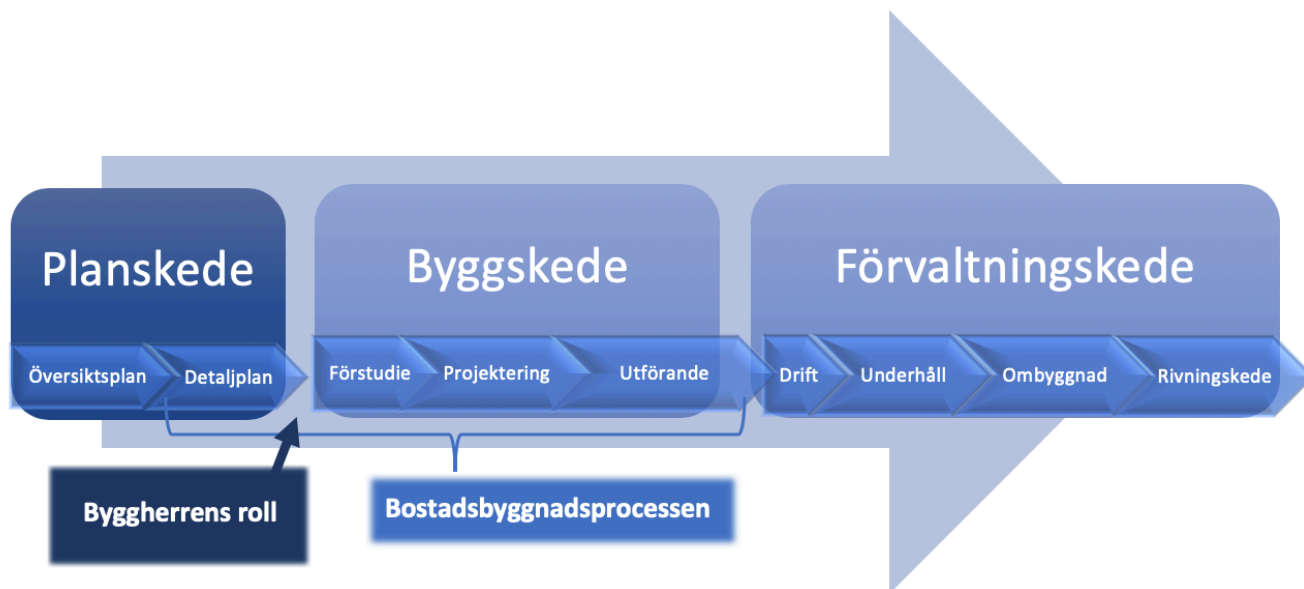
<i>Vasakronan (2019)</i>	<i>Akademiska hus (2019)</i>	<i>Castellum (2019)</i>
<i>Teknisk utveckling</i>	<i>Flexibla plattformar</i>	<i>Överkapacitet – vakanta ytor</i>
<i>Klimatförändringar</i>	<i>Internationalisering</i>	<i>AI och IoT</i>
<i>Hälsa</i>	<i>Klimatfokus</i>	<i>E-handel och nytt köpbeteende</i>
<i>Handelsskifte</i>	<i>Möjlighet till fysiska möten</i>	<i>Ökning av nya aktörer</i>
<i>Kompetensförskjutning</i>	<i>Hållbarhetskrav från unga konsumenter</i>	<i>Hållbarhet –social hållbarhet</i>
<i>Flexibilitet</i>	<i>Tjänstefiering</i>	

Trender inom branschen påverkar alltså fastighetsbolagen både i deras projektutveckling och förvaltning (Kadefors & Bröchner, 2009). Det handlar om drift så som energiförsörjning, avfallshantering, IT-tjänster och att möta kunders olika behov och efterfråga. Projektutvecklingen innebär renovering, utbyggnad och nyproduktion av lokaler (Vasakronan, 2019). Detta innebär att det talas om fastighets- och byggsektorn som en gemensam sektor då fastighetsbolagen är inblandade i byggfasen (Boverket, 2019). Fastighetsföretag agerar som byggherrar i byggfasen och är därigenom ansvariga för att översätta behovet som finns för en lokal eller byggnad till ett faktiskt projekt (Kadefors & Bröchner, 2009). I och med uppstarten av ett projekt uppstår sammankopplingar mellan ett stort antal aktörer som under en tidsperiod ska fungera som en organisation. Alltså sammankopplas de olika företagens värdekedjor och aktiviteter (Kadefors & Bröchner, 2009).

För att kunna visualisera vilka faser som ingår i samhällsbyggnadsprocessen, bostadsbyggsprocessen samt byggherrens roll i processen illustreras ett exempel på processen under projektutveckling och de olika inblandade aktörerna presenteras i

Figur 1 nedan. I figuren visualiseras det att fastighetsägaren är delaktig i förvaltningsskedet, men

såsom för fallföretaget i denna rapport, så är de även närvarande som byggherre i plan- och byggskedet, vilket presenteras i avsnitt 1.2.1.

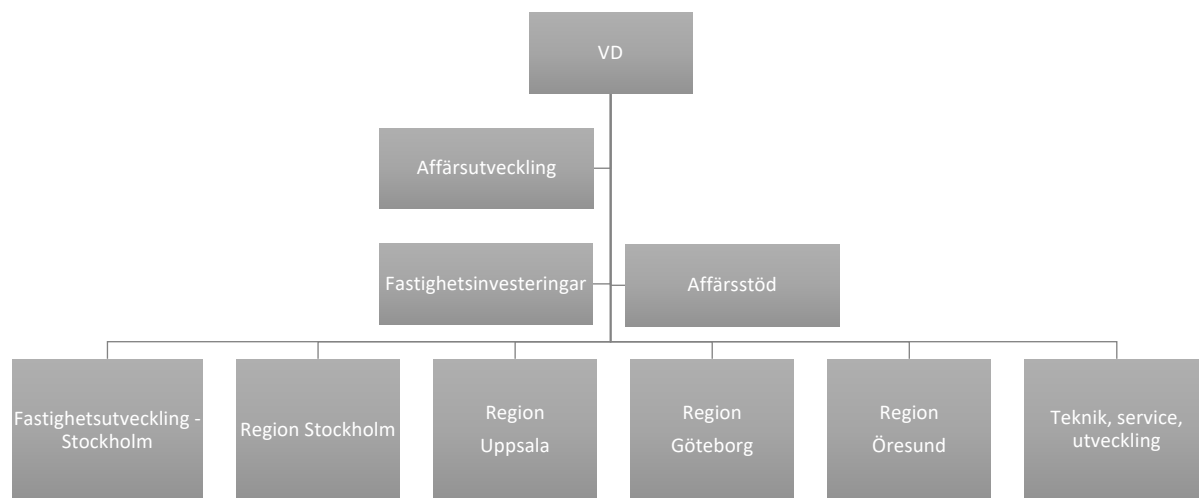


Figur 1. Byggherrens roll i byggskedet. Figuren visar de tre olika stadierna som en samhällbyggnadsprocess består av. Den förtydligar även i vilka stadier som byggherren är delaktig, baserad på (Sveriges byggindustrier, 2017).

1.2. Vasakronan

Vasakronan är ett svenskt fastighetsbolag som ägs av första, andra, tredje och fjärde AP-fonden (Vasakronan, 2020a). Företaget grundades 1993 och var då statligt ägt och hade främst hand om uthyrning till privatpersoner (Vasakronan, 2020a). Senare skedde dock en omstrukturering som resulterade i fler kommersiella fastigheter, kontors- och butikslokaler. 2008 såldes Vasakronan till AP Fastigheter. Idag består majoriteten av Vasakronans fastigheter av kommersiella lokaler för kontor och handel (Vasakronan, 2020a).

Det fastighetsbestånd som Vasakronan besitter uppgick under 2018 till ett marknadsvärde av 139 miljarder kronor som omfattar 174 fastigheter om 2,4 miljoner kvadratmeter (Vasakronan, 2019). Vasakronan har kontinuerligt ökat i omsättning under de senaste åren, vilket även värdet av fastighetsbeståndet har (Vasakronan, 2019; Vasakronan, 2020b). Företaget hade 313 anställda under 2018 och är det största fastighetsbolaget i Sverige sett till antal ägda kvadratmeter (Vasakronan, 2019). Den största delen av verksamheten bedrivs i storstäder och verksamheten delas in i regionerna; Stockholm, Göteborg, Uppsala och Öresund. Vasakronans verksamhet inkluderar utöver de olika regionerna även affärsutveckling, fastighetsinvesteringar och affärsstöd för samtliga regioner. Teknik, service och utveckling placeras som egen del av verksamheten (Vasakronan, 2019). Nedan, i Figur 2, presenteras organisationsschemat för Vasakronan.



Figur 2. Organisationsstruktur för Vasakronan (Vasakronan, 2019).

1.2.1. Vasakronans verksamhet i tre delar

Vasakronans uppdrag är att arbeta för att skapa avkastning för sina ägare och samtidigt genomföra detta med hänsyn till olika hållbarhetsaspekter (Vasakronan, 2019). De aktiviteter som genomförs för att skapa avkastning består av; förvaltning av fastigheter, en aktiv transaktionsverksamhet och utveckling av fastigheter (Vasakronan, 2019).

Förvaltning av fastigheter

Vasakronan är fastighetsförvaltare vilket innebär att de anpassar och förvaltar fastigheter så att dessa möter den efterfrågan som finns på marknaden (Vasakronan, 2019). Fastighetsförvaltning handlar exempelvis om energianvändning i drift av lokalen, men även IT-lösningar, tilläggstjänster och anpassade kontorskoncept.

Aktiv transaktionsverksamhet

Vasakronan har en investeringsstrategi som utvärderas och analyseras kontinuerligt (Vasakronan, 2019). Utifrån denna framgår det hur företaget ska köpa och sälja fastigheter inom en viss tidsperiod.

Utveckling av fastigheter – Vasakronan som byggherre

Vasakronan äger inte enbart fastigheter, utan utvecklar och renoverar sitt befintliga bestånd samt utvecklar nytt (Vasakronan, 2019). Då det sker ett kontinuerligt flöde av kunder som flyttar in och ut ur lokaler innebär detta att företaget hela tiden har ett antal aktiva projekt, där majoriteten av dessa är ombyggnad i befintliga bestånd och ett antal är nyproduktion (Intervjuperson 4,

2020). I utvecklingen av projekt agerar Vasakronan byggherre och beställare, vilket innebär att de inte själva genomför byggandet och i de olika regionerna finns det projektchefer som är ansvariga för projekten (Intervjuperson 4, 2020). Då antalet medarbetare är relativt lågt i förhållande till pågående projekt anlitas även externa personer för projektering och projektledning. De genomför ritningar, konstruktioner och beräkningar som följer de riktlinjer Vasakronan har beslutat och leder sedan fram till underlag för förfrågan. För byggfasen anlitas entreprenörer. Projektcheferna är i tät kontakt med de anlitate företagen (Intervjuperson 4, 2020). Visualisering av relationen mellan byggherre och byggprocessen kan ses i Figur 1.

1.2.2. Vision, strategier och mål

Vasakronan arbetar med visionen *“den goda staden där alla människor trivs och verksamheter utvecklas”* och har som ambition att vara Sveriges ledande fastighetsbolag (Vasakronan, 2019). Vasakronan har som ytterligare ambition att även vara först inom fastighetsbranschen på att bemöta nya förändringar. De ser sitt uppdrag som en kombination av att generera hög avkastning med hållbart företagande.

Vasakronan hade under 2018 fem långsiktiga strategier som är baserade på de senaste trenderna (Vasakronan, 2019) och under 2019 hade ytterligare två strategier lagts till (Vasakronan, 2020b). De strategier som Vasakronan har är nu klimatstrategi, produktstrategi, investeringsstrategi, teknikstrategi, kund- och marknadsstrategi, medarbetarstrategi och finansieringsstrategi (Vasakronan, 2020b). Efter att strategierna har fastställts utformas en affärsplan med mål för det kommande året. Företaget väljer också ut antal utmaningar för året och bryter ned dessa i mål och aktiviteter (Intervjuperson 1, 2020). Målen är kopplade till ekonomi, miljö och sociala aspekter (Vasakronan, 2019).

1.2.3. Vasakronans hållbarhetsarbete

Ett mål som Vasakronan har är att ha hela sin verksamhet hållbar (Vasakronan, 2019). I enlighet med FN:s definition för hållbar utveckling innebär det att företagets arbete ska skapa värde i dag och samtidigt värna om det värde som skapas för framtida generationer. Vasakronans hållbarhetsarbete syftar till att ta ansvar både för ekonomi, miljö samt ett socialt ansvar (Vasakronan, 2020c). De riktlinjer som Vasakronan arbetar efter grundar sig på rekommendationer utifrån FN:s global Compact, 10 principer som förklarar ansvarfullt företagande utifrån mänskliga rättigheter, arbetskraft, anti-korruption och miljö (UN Global Compact, u.d.). Utöver detta har Vasakronan även tre olika policys; uppförandekod medarbetare, uppförandekod leverantörer och miljöpolicy (Vasakronan, 2020c).

Socialt ansvar är för Vasakronan att ta ansvar för de människor som arbetar inom organisationen samt vara en attraktiv arbetsgivare (Vasakronan, 2020c). Det innefattar även att ta ansvar för samtliga människor som kommer att komma i kontakt med deras byggnader. Hållbarhet i

avseende till ekonomi innebär att ta ett ekonomiskt ansvar vilket bland annat inkluderar att uppfylla avkastningsmålen, redovisa på ett tydligt sätt och att genomföra de finansiella åtaganden de har. Sista beståndsdel av Vasakronans hållbarhetsarbete är miljö, vilket innefattar energi, transporter, avfall, material samt arbete med miljöcertifieringar. Detta är den del av hållbarhet som kommer ha huvudfokus för 2020 då Vasakronan utsett året till sitt klimatår, där klimatåret innebär extra mycket arbete med reduktion av koldioxidutsläpp. Vasakronan har i detta arbete, hållbarhetsarbete utifrån ett miljöperspektiv, valt att införa en färdplan där Vasakronan vill uppnå klimatneutralitet i hela sin värdekedja 2030 (Vasakronan, u.d.).

Arbetet som ett företag utträttar kan granskas av SBTI, Science Based Targets Initiative, för att säkerställa att arbetet går i enlighet med Parisavtalet (Vasakronan, 2020). 2018 utvärderades Vasakronans dåvarande satta mål och ansågs uppfylla målen enligt Parisavtalet. Vasakronan har även uppmärksammats för sitt hållbarhetsarbete då de har fått utmärkelser så som Europas mest hållbara kontorsföretag samt enligt internationell ranking GRESB, Global RealEstate Sustainability Benchmark, en nionde placering som mest hållbara i världen (Vasakronan, 2019).

1.2.4. Certifieringar

Som en del av arbetet mot hållbarhet inom bygg och fastigheter finns det ett antal olika certifieringar. En väl använd certifiering är LEED, *Leadership in Energy and Environmental Design*, som är utvecklad av den amerikanska organisationen US global building council (USGBC, 2020). LEED syftar till att vara ett system som bedömer projekt och dess uppförande i förhållande till hur ”grön” konstruktion, design, byggprocess och prestanda är och företag kan samla poäng genom att uppfylla ett antal kriterier där den maximala poängen är 100. Det är även möjligt att få extra poäng om ett företag visar på innovation eller anpassar sitt arbete så att det gynnar regionen de verkar i (USGBC, 2020).

Vasakronan är ett av de företag som utgår från LEED. I dagsläget har 85 % av deras byggnader certifiering LEED Guld eller högre och samtliga framtida nyproduktioner ska eftersträva LEED Platinum (Vasakronan, 2020c). Platinum är den högsta certifieringen och innebär att Vasakronans framtida projekt ska uppnå åtminstone 80 poäng på den 100 gradiga skalan (USGBC, 2020).

1.3. Hållbarhet

Den 1 januari 2016 trädde FN:s Agenda för hållbar utveckling i kraft (United Nations, 2015a). Agendan är ett svar på de effekter som är resultatet av en ohållbar användning av planeten när det kommer till fattigdom, alla människors lika värde och ett bevarande av jorden och dess resurser (United Nations, 2019). Totalt finns det 17 mål och dessa ska vara uppnådda till 2030. Målen är inte rättsligt bindande men alla nationer förväntas arbeta i linje med dem (United

Nations, 2015a). FN:s senaste rapport som presenterar de framsteg som har gjorts inom varje delmål visar att många av de globala målen blir allt svårare att nå och snarare rör sig längre bort från de mål som har satts (United Nations, 2019). Ett av dessa mål är nummer 13, *Take urgent action to combat climate change and its effects*. Globalt har utsläppen av växthusgaser ökat från 2016, då målet trädde i kraft, till 2019 (United Nations, 2019). Den växthusgas som utgör den största delen av utsläppen, ca 75 procent, är koldioxid (EPA , u.d.).

Som ett svar på de ökade utsläppen av växthusgaser och för att möta målet att snabbt bekämpa klimatförändringarna har hållbarhet fått ett ökat globalt fokus (United Nations, 2015b). Ett gemensamt initiativ som har tagits fram är Parisavtalet som syftar till att alla EU:s nationer tillsammans ska verka och stötta varandra för att minska klimatförändringarna (United Nations, 2015b). Den centrala delen av avtalet bygger på att den globala temperaturökningen inte ska överstiga 2°C. Alla nationer som har skrivit på avtalet ska därför ta fram nationella beslutade klimatåtaganden (NDCs), vilket innebär att länderna ska arbeta fram en plan på hur de kan minska sina utsläpp (United Nations, 2015b).

I Sverige har ett ramverk tagits fram för att möta det ökade trycket på att minska klimatförändringarna och att följa Parisavtalet (Miljödepartementet, 2019). Ramverket bygger på det långsiktiga målet att ha noll nettoutsläpp i Sverige 2045. För att målet ska nås används ett antal styrmedel, vilket innebär ett antal direktiv från EU och ett antal styrmedel utarbetade enbart i Sverige som då gäller för olika sektorer (Miljödepartementet, 2019). Exempel på styrmedel i Sverige är energi- och koldioxidskatt, energideklarationer, ekodesigndirektiv och reduktionsplikter (Miljödepartementet, 2019).

1.3.1. Hållbarhet i fastighetsbranschen

En bransch som står för en stor del av koldioxidutsläppen, globalt (GlobalABC, 2019) men även i Sverige (Boverket, 2020) är fastighetsbranschen. Nationellt stod bygg- och fastighetsbranschen för 21 procent av Sveriges växthusgasutsläpp 2016 (Fastighetsägarna, 2020). 40 procent av dessa utsläpp kommer från byggverksamhet och resterande 60 procent motsvaras av fastighetsförvaltning. Inom fastighetsförvaltningen kommer 2/3 av växthusutsläppen från uppvärmning samt 1/3 från renovering och ombyggnationer (Fastighetsägarna, 2020). En jämförelse som Boverket (2020) har gjort visar att under perioden 1993 - 2017 minskade utsläppen från uppvärmning, dock har inte samma tydliga förändring skett för bygg- och renoveringsskedet.

Som nämnt i tidigare i avsnitt 1.1 har FN tagit fram 17 globala mål som ska verka för en hållbar användning av planeten. Enligt organisationen Fastighetsägarna (2020) är huvudfokus för dem på tre av dessa 17 globala mål och dessa bör prioriteras av fastighetsbranschen (Fastighetsägarna, 2020). De tre målen innefattar hållbara städer och samhällen (11), hållbar konsumtion och produktion (12) samt att bekämpa klimatförändringar (13).

Inför Klimatmötet i Paris 2015 beslutade regeringen att inleda initiativet Fossilfritt Sverige (Fossilfritt Sverige, u.d.). Syftet var att Sverige skulle bli ett av de första fossilfria länderna. Fossilfritt Sverige har tagit fram en färdplan för fastighets- och byggbranschen som inkluderar gemensamma mål satta för 2045. Färdplanen bygger alltså på målet att bygg- och fastighetsbranschen är klimatneutral 2045 (Fossilfritt Sverige, 2018). Ett av delmålen för 2030 är att reducera utsläppen till hälften av mängden 2015 och således ha uppnått halva målet mot klimatneutralitet. Enligt denna färdplan är ett annat delmål att bygg- och anläggningssektorn ska ha genomfört en kartläggning för sina utsläpp. Detta ska uppfyllas mellan 2020 - 2022 (Fossilfritt Sverige, 2018).

En del av Sveriges regeringsarbete mot en minskad klimatpåverkan är att införa klimatdeklarationer (Regeringskansliet, 2020). Även om det finns ett antal styrmedel som syftar till att adressera klimatpåverkan, saknas dessa i byggfasen av en fastighet. Klimatdeklarationer syftar därför till att minska glappet och skapa en större medvetenhet även i byggskedet (Regeringskansliet, 2020). Klimatdeklarationer innebär att företag som bygger nya byggnader måste redovisa sin klimatpåverkan genom att identifiera, kvantifiera och räkna på den (Regeringskansliet, 2020).

Boverket har sedan tidigare varit ansvariga för arbetet mot klimatdeklarationer och ska nu tillsammans med Trafikverket och Naturvårdsverket bedriva arbetet mot klimatdeklaration 2022 (Boverket, 2020). Klimatdeklarationer kommer alltså att bli obligatoriska och Boverket agerar tillsynsmyndighet. Ett steg mot detta är att underlätta möjligheten till att genomföra LCA-analyser, att analysera byggnader utifrån hela dess livscykel (Boverket, 2020). Arbetet innebär också utveckling av en databas för klimatdata, utveckling av en databas för klimatdeklarationer samt ta fram underlag för att kunna informera och vägleda olika aktörer (Boverket, 2020).

1.4. Introduktion till teori

Följande avsnitt presenterar för första gången den teori som anses vara relevant för studien. Fastighetsbranschen står i och med ett ökat hållbarhetsstryck för framtida förändringar i sin strategi, vilket i sin tur innebär förändringar i hur verksamheten bedrivs. För att ge kunskap kring hur förändringar kan beskrivas teoretiskt inleds detta avsnitt med definitionen för strategi följt av hur strategi kan förändras över tid, strategisk förändring. Då strategi kan ses som val av affärsmodell presenteras definitionen affärsmodell för att se hur en strategi realiserar, vilket följs av introduktion till hållbara affärsmodeller.

1.4.1. Strategi

Strategi kan ses som vad en ledare i en organisation väljer att göra (Mintzberg & Waters, 1985). Hambrick och Fredrickson (2005) väljer att beskriva strategi som ett övergripande koncept som ska beskriva hur verksamheten ska uppnå sina mål. För att kunna beskriva strategi ytterligare kan

De Wits content process och context, som de tre dimensionerna som en strategi består av, beaktas (de Wit, 2017). Strategisk *content* kan likställas med *vad* strategin är. Strategisk *process* beskriver utformandet av strategin och besvarar frågorna *vem*, *när* och *hur*. Strategisk *context* beskriver *var* strategin finns, vilket inkluderar företaget samt den omgivande miljön. Vidare kan strategin visualiseras som att organisationens syfte startar strategiprocessen, vilket således kan ses som input. Det följs sedan av strategiprocessen, som kan representeras av flödet av olika strategiska aktiviteter. Dessa aktiviteter leder till *strategy content*, det vill säga resultatet och det som även kan benämnas som output. Till detta kan *strategy context* då ses som det omkringliggande, sådant som påverkar organisationens syfte, process och resultat. Förhållandet mellan företagets syfte, *objective*, *content*, *context* och *process* visualiseras i Figur 3.



Figur 3. Figuren visar de tre dimensionerna content, context och process av strategi, baserad på de Wit (2017).

1.4.2. Strategisk förändring

När ett företag befinner sig i en föränderlig omvärld kan ett sätt att möta de nya förutsättningarna på vara att genomföra en förändring (de Wit, 2017). Strategisk förändring definieras enligt Weick & Quinn (1999) som hur det blir förändringar i en organisations funktioner, ledarpositioner och hur resurserna i organisationen omfördelas. Samma författare menar att det också kan beskrivas som en förändring i beteende hos företagets anställda för att nå bättre resultat. Vidare kan strategiska förändringar vara inkrementella med en kontinuerlig anpassning till interna och externa faktorer, men det kan även orsakas av större förändringar i den omgivande miljön och förändringen blir då mer omfattande (Weick & Quinn, 1999). Enligt Tushman, Romanelli & Newman (1986) avgörs hur framgångsrikt ett företag är av hur externa möjligheter, strategi och interna strukturer hanteras när konkurrens och andra omvärldsfaktorer förändras. Att hantera och genomföra förändringar både inom och utanför den nuvarande

strategin blir alltså avgörande för ett företag.

1.4.3. Affärsmodell

Ett begrepp som har en tydlig koppling till ett företags strategi och hur den realiserar affärsmodell, en strategi kan beskrivas som just valet av affärsmodell och det finns ett antal olika definitioner av begreppet (Casaedus-Masanell & Ricart, 2010). En generell definition som Casadesus-Masanell & Ricart (2010) använder för att sammanfatta de olika perspektiven är att en affärsmodell visar företags logik och därigenom hur företaget skapar värde för de involverade intressenterna.

Ytterligare ett sätt att beskriva en affärsmodell är genom verktyget *Business Model Canvas* (Osterwalder & Pigneur, 2010). Med detta verktyg länkas företagets olika delar ihop för att resultera i ett attraktivt värdeerbjudande. Specifika aktiviteter, samarbete med olika nyckelpartners och nyckelresurser skapar förutsättningar för ett värdeerbjudande som ska möta unika kundsegments efterfrågan, kommuniceras ut och skapa relationer. För att företagets sedan ska gå runt vilar dessa delar på kostnadsstruktur och intäktströmmar.

Olika företag har olika värdeerbjudande, men logiken kan mer eller mindre förklaras utifrån samma delar. Att välja affärsmodell är ett strategiskt val som i ett senare skede öppnar upp för taktiska val (Casaedus-Masanell & Ricart, 2010). Det taktiska valen handlar alltså om de spakar som används mer operativt. En affärsmodell sätter dock också gränser för vilka taktiska val som kan genomföras.

1.4.4. Hållbara affärsmodeller

Hållbarhet är ett brett begrepp som i litteratur delas upp i tre olika delar (Duran, et al., 2015). De tre delarna är social hållbarhet, ekonomisk hållbarhet och miljömässig hållbarhet. Begreppet hållbarhet och hållbar utveckling har använts sedan 1980-talet, ett internationellt dokument som togs fram då var *The World Conservation Strategy* som beskriver hur ekonomisk hållbarhet och social hållbarhet inte får ske på bekostnad av miljön (IUNC, 1980) (Purvis, et al., 2019). Det finns ett antal olika modeller som presenterar hållbar utveckling och länken mellan socialt, miljö och ekonomi (Connelly, 2007). En vanlig presentation är tre cirklar, och det förekommer även tre pelare och en triangel. (Purvis, et al., 2019).

Att hållbarhetsmodeller har uppmärksammats har också inneburit att hållbarhet ur ett miljöperspektiv allt oftare har inkluderats i företags verksamheter, även om ämnet behöver ytterligare forskning (Schaltegger, et al., 2016). Miljö och social hållbarhet kan inkluderas i affärsmodeller och kan kopplas till ett företags mål och strategier. Det kan bland annat handla om vilka mätmetoder som används, vilka intressenter som ska inkluderas, och hur ledare bör

driva en förändring. Länken mellan hållbarhet och affärsmodell blir intressant då grunden till en affärsmodell är att beskriva värdeskapandet och att inkludera hållbarhet förändrar ramen för vad värdeskapandet innebär (Schaltegger, et al., 2016). Det finns ett antal ramverk som studerar affärsmodell utifrån hållbarhet. Ett av dessa är *The tripple layered business model canvas* (Joyce & Paquin, 2015) som är en vidare variant av Osterwalds (2010) *Business Model Canvas* då den tar hänsyn av de tre delarna av hållbarhet; miljö, ekonomisk och socialt.

1.5. Problematisering

Problematiseringen klagör vilka delar som fortsatt kommer att lyftas i rapporten. Utifrån bakgrunden som presenterats definieras specifika utmaningar kopplat till fastighetsbranschen, strategi och strategisk förändring, affärsmodell och hållbarhet.

Som presenterat i tidigare delar av inledningen sker snabba förändringar i omvärlden gällande bland annat ny teknik, nya kompetenskrav och hållbara tjänster. Den omställning som sker i och med fokus på miljö och klimat är något som förändrar affärsverksamheten i många branscher och det är därför något som företag och organisationer behöver förhålla sig till. Bygg- och fastighetsbranschen står för, som presenterat i avsnitt 1.3.1, en femtedel av Sveriges utsläpp av växthusgaser och har därför ett ansvar i denna fråga. En utmaning som branschen står inför är hur samtliga steg, från planskede av en byggnad till att hyresgästerna har flyttat in, ska blir mer hållbara utifrån ett miljöperspektiv.

1.5.1. Nya krav och restriktioner

Klimatförändringar har resulterat i nya regleringar, lagar och restriktioner som har trätt i kraft eller planeras att träda i kraft inom en snar framtid, både på lokal, nationell och internationell nivå. FN:s agenda för hållbar utveckling är ett steg mot detta. I Sverige hanteras detta exempelvis genom initiativet Fossilfritt Sverige. Ytterligare en aspekt som kommer att påverka bygg och fastighetsbranschen är införandet av klimatdeklarationer vid byggande av nya fastigheter, något som kommer att användas för att konkret mäta branschens klimatpåverkan och planeras bidra till att Sverige är klimatneutralt 2045. Majoriteten av företag som arbetar med och i fastighets- och byggbranschen kommer alltså även om de inte självmant önskar att genomföra klimatomfattiga förändringar att tvingas till detta.

Nya krav kommer även från andra aktörer, så som kunder. Kunder efterfrågar till en större utsträckning gröna avtal och lokaler som är hållbara. Detta leder till att företag i branschen blir tvungna att prioritera miljöfrågan, vilket är något som har börjat få större fokus under de senaste åren. Detta speglar sig redan i dagsläget i företagsstrategier och mål. Ett exempel på ett sådant företag är Vasakronan, vars målvision är att få hela sin verksamhet hållbar.

1.5.2. Fastighetsbranschens värdekedja

De utsläpp av växthusgaser som sker i bygg- och fastighetsbranschen kan delas upp i två olika områden; uppvärmning av lokaler och ombyggnationer, renoveringar och byggverksamhet. Tidigare har fokus i branschen varit på driftsfasen, så som energibesparingar och uppvärmning. Då renovering och byggskede inte har miljöeffektiviserats på motsvarande sätt, samt står för 60 % av utsläppen, är detta nästa del att fokusera på i värdekedjan.

Ett fastighetsbolag verkar inte enbart i förvaltningsskedet utan är delaktigt redan från projektering, till förvaltning och slutligen till val av hyresgäster. För att ett fastighetsföretag ska bli hållbart i hela sin värdekedja innebär detta att de som byggherre måste se till att hållbarhetsperspektivet inkluderas i planeringsskedet samt början av byggskedet i byggnadsprocessen. Då det är externa aktörer som ska genomföra själva utförandet i byggfasen är det viktigt för dem som uppdragsgivare att ha aktiviteter som stödjer och arbetar i samma riktning som deras strategi. Att påverka dessa olika aktiviteter innebär att ställa fler krav, men även att definiera vilka krav som fastighetsföretagen i rollen som byggherre ska ställa på aktiviteter, övriga intressenter och samarbetspartners.

Ytterligare en utmaning med koppling till intressenter och samarbetspartners är samverkan. Fastighet- och byggbranschen är två branscher som har en projektbaserad miljö, samt baseras på samverkan mellan olika aktörer och inkluderar ytliga relationer. Gemensamma intressen bör därför tas i beaktning för att hela kedjan ska gå mot hållbarhet. Vidare, då branschen kan definieras som trögrörlig både utifrån storlek och att den har varit relativt oförändrad under lång tid, uppstår ytterligare en utmaning att bemöta för att genomföra mer klimatneutrala förändringar.

1.5.3. Strategi, förändring och affärsmodell

Hållbarhet har tidigare setts utifrån perspektivet ekonomisk hållbarhet och lönsamhet. Detta var alltså grunden till hur verksamheter bedrevs vilket då reflekterades i strategin, den del som beskriver organisationens syfte och hur mål ska nås och som ledningsnivån främst är ansvarig för. Ett större fokus på hållbarhet medför även att strategier kan behöva förändras. I fastighetsbranschen skulle detta innebära nya mål som tydligt kan kopplas till klimat och att dessa sedan nås genom val av strategi. Nya mål och en ny strategi innebär en strategisk förändring för aktörerna i värdekedjan. Det är kännetecknen så som projektbaserad verksamhet, relationer till samarbetspartners i kombination med de nya hållbarhetskraven, som utgör förutsättningarna för den förändring som behöver genomföras. Ökade hållbarhetskrav innebär alltså att det faktiska innehållet i strategin kommer att förändras för företag i fastighetsbranschen och aktiviteter och processer som möjliggör denna förändring bör då identifieras.

En förutsättning för att förstå vad som behöver förändras i linje med nya hållbarhetsstrategier är att förklara med vilka verktyg som strategin kan realiseras. Begreppet affärsmodell har en nära

koppling till strategin och förklarar hur värde skapas för olika intressenter. Om hållbarhet inkluderas i ett företags arbete bör detta även ta sig uttryck i det erbjudande som når ut till kund och i det arbete som sker på operativnivå, vilket innebär att element i affärsmodellen kan komma att förändras. Ett förändrat värdeerbjudande i fastighetsbranschen kräver exempelvis förändring i byggfasen som i sin tur innebär att arbete med partners blir nödvändigt för att kunna nå att hela värdekedjan går mot klimatneutralitet. Att identifiera var i affärsmodellen förändring behövs och kan ske blir därför viktigt för organisationer i branschen.

1.5.4. Fallföretaget Vasakronan

Hållbarhet påverkar lagar och regler i fastighetsbranschen och därigenom olika delar av värdekedjan och hur verksamheter bedrivs. Övergripande strategier på ledningsnivå och mer operativa aktiviteter ute i verksamheten påverkas av ett klimatneutralt arbete. De områden som har presenterats ovan visar på att fastighetsföretagen kan behöva genomföra förändringar och aktiviteter i linje med miljömässig hållbarhet.

Ett företag som har valt att ligga i framkant och således har valt att sätta sina interna mål tidigare än de branschsatta målen, till 2030 istället för 2045, är Vasakronan. Vasakronan har arbetat mycket för hållbarhet, då de var först i Sverige, 2010, med att erbjuda gröna hyresavtal samt de första i världen med gröna företagsobligationer och gröna företagscertifikat (Vasakronan, u.d.). Fallföretaget är även aktuellt då:

1. Strategin för hela företaget ser ut att förändras av ledningens arbete i linje med klimatneutralitet.
2. Det är i den operativa projektverksamheten som förändringen kommer att ses eftersom fokus nu är byggfasen.

Vasakronan står inför många av de utmaningar som definierats ovan kopplat till förändring och aktiviteter på två olika nivåer. Då Vasakronan är en av de största företagen i branschen och ligger i framkant i hållbarhetsarbetet så är företaget aktuellt att betrakta för vidare studier.

1.6. Syfte och frågeställningar

Bakgrunden och problemformuleringen leder vidare till rapportens syfte. I detta avsnitt kommer syftet för rapporten att presenteras tillsammans med ett antal frågeställningar bryter ner och tydliggör syftet.

1.6.1. Syfte

Syftet med denna rapport är att *identifiera och analysera* vilka områden och aktiviteter som är viktiga för att genomföra en strategisk förändring i fastighetsbranschen för att kunna gå mot en hållbar affärsmodell.

1.6.2. Frågeställningar

Nedan presenteras de frågeställningar som är relevanta att besvara för att uppnå syftet.
Frågeställningar:

- Vilka områden och aktiviteter i arbete på ledningsnivå främjar en strategisk förändring?
- Vilka områden och aktiviteter på operativnivå kan ses för att genomföra en förändring av affärsmodell och hur speglas hållbarhet i affärsmodellens olika delar?

1.6.3. Genomförande

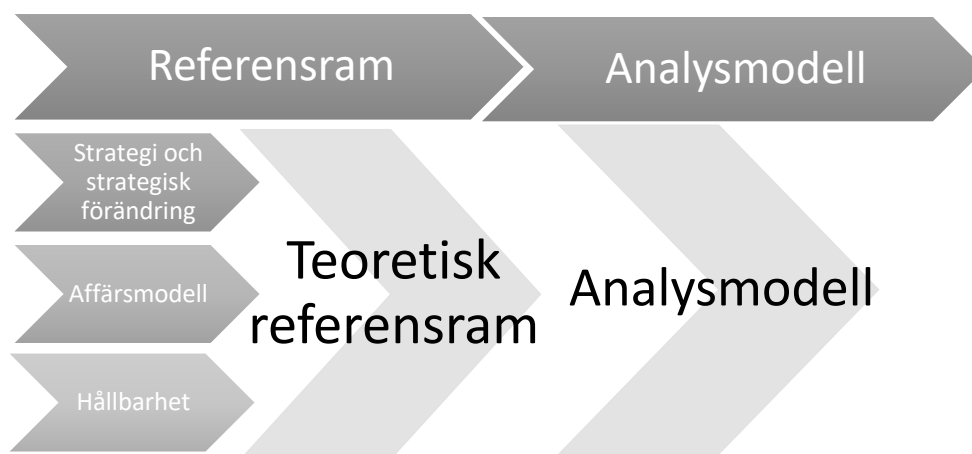
I studien har vissa aktiva beslut tagits för att avgränsa arbetet. Avgränsningarna har genomförts för att möjliggöra studiens fokus, samt för att begränsa studiens omfattning så att den ligger i linje med tidigare kompetens och tidsram. En avgränsning som har valts att göras är att enbart titta på byggskedet, och således utesluta förvaltningsskedet. Denna avgränsning stöds av den startpunkt som fallföretaget stod inför i början av 2020, då klimatneutralitet ska inkluderas även i byggskedet. Detta presenterades på fallföretagets miljödag för de anställda, då hållbarhetschefen betonade att tidigare fokus har varit förvaltningsskedet och att nästa steg som de står inför, såväl Vasakronan men även i branschen, är byggskedet. Det är även vad Vasakronans färdplan syftar till, det vill säga att arbeta för mer klimatneutralitet i alla skeden, men med mest betoning på byggskedet.

För att kunna *identifiera* vilka aktiviteter som stöttar en strategisk förändring som går mot en mer hållbar affärsmodell har studien krävt empiri. Den informationsinsamling som har skett har genomförts på ledningsnivå likväl som på operativnivå. På operativnivå har två av Vasakronans nyproduktioner använts som utgångspunkt för att avgränsa arbetet. Dessa två projekt representerar två olika typer av projektutveckling, ett konventionellt och ett med mer miljöprofil. Detta har skapat möjligheten att fokusera på vilka aktiviteter som genomförs och att kunna intervjua fler personer kopplat till projektet och således få fler infallsvinklar.

Inom ramen för arbetet har både internt anställda och externa aktörer intervjuats. Avgränsning har dock i detta skede gjorts, då fokus enbart varit på ett fåtal av de aktörer som är delaktiga i dessa faser. En mer djupgående analys hade kunnat göras genom att intervjua fler aktörer, samt att studera de olika entreprenörernas aktiva klimatarbete.

2. Teoretisk referensram

I detta kapitel presenteras den teoretiska referensramen för rapporten. Kapitlet inkluderar teori kopplat till strategi, strategisk förändring, affärsmodell och förändring av affärsmodell samt hållbarhet. Det resulterar i rapportens analysmodell, vilket visualiseras i Figur 4.



Figur 4. Process för litteraturstudien. Figuren visualiserar de tre block som utgör den teoretiska referensramen, vilket i sin tur leder vidare till analysmodellen för rapporten.

2.1. Strategi och Strategisk förändring

Teori som lyfts i detta avsnitt är teori om strategi och strategisk förändring. Då denna rapport undersöker hur påtryckningar i omgivningen påverkar ett företags strategi syftar detta avsnitt till att ge förståelse för vad en strategi är, varför den kan behöva förändras samt hur den kan förändras. Därför presenteras olika definitioner för strategi samt ger mer ingående teori om strategisk förändring.

2.1.1. Definition för strategi

Definitionen strategi kommer från det grekiska ordet *strategos* (Hambrick & Fredrickson, 2005). Hambrick och Fredrickson betonar ordets koppling till general och att en generals uppgift, exempelvis en VD:s, är att tänka på helheten. Detta är dock något som författarna till artikeln anser att många inte är medvetna om. En VD bör ha en bild av hur företaget ska nå sina satta mål, något som även kallas en övergripande strategi och som kan bestå av olika delar beroende på situation och företag. Att inte ha en strategi kan lätt medföra att aktiviteter som inte är väl kopplade till varandra genomförs, vilket i sin tur kan leda till slöseri av resurser och tid (Hambrick & Fredrickson, 2005).

Collis och Rukstad (2008) definierar strategi utifrån vad företagets konkurrensfördelar ska vara. De anser att en bra uttalad strategi (*strategy statement*) består av tre olika delar; *objective*,

advantage och *scope* (Collis & Rukstad, 2008). De flesta företag har definierat *objective*, som innehåller ett tidsbestämt slutmål. Dock så blandas *objective* ofta ihop med det som uttrycks mission, varför ett företag existerar, eller dess värden. Företag inom samma bransch kan ha samma mission, och även samma vision och värden, men strategin bör vara unik för att ett företag ska nå en bra strategi som är svårimiterad (Collis & Rukstad, 2008). Strategins *objective* kan bestå av olika typer av delmål, men det är fortfarande viktigt att ha en specifik och mätbar strategi (Collis & Rukstad, 2008). Rukstad och Collis (2008) uppfattning om att strategi ofta uttrycker annat än den verkliga strategin, inslag av mission eller värden, delas till viss del av Hambrick och Fredrickson (2005) som anser att begreppet strategi används för olika innebörder och för frekvent.

Ett annat vanligt sätt att beskriva strategi är att beskriva det som vad ledare i organisationen planerar att göra (Mintzberg & Waters, 1985). Mintzberg och Waters väljer att definiera strategi som ett flöde av beslut. De väljer även att titta på strategi som ett flöde av handlingar, då beslut kan vara svåra att studera. Denna definition på strategi kan jämföras med Casadesus-Masanell och Ricart (2010) som anser att strategi är valet av att besluta vilken affärsmodell som ska användas. De finns en likhet mellan dessa definitioner då affärsmodellen kan ses som en realisering av strategin, det operativa arbetet, samt flödet av aktiviteter både verkar för att skapa värdet för företaget och nå en realisering av strategi.

Strategi handlar om val av affärsmodell, hur affärsmodellens design ser ut och vilka val som ska göras för att verksamheten ska nå önskade mål (Casaedus-Masanell & Ricart, 2010). Strategin bör innehålla en plan för hur affärsmodellen ska designas utifrån olika förutsättningar. Det är enbart den realiserade strategin som ses utifrån och inte de olika alternativ som finns inkluderade i strategin. Att välja affärsmodell handlar om konkreta beslut som ger konsekvenser och är alltså ett strategiskt steg. Dessa konkreta handlingar och beslut skapar förutsättningar för taktiska handlingar för att skapa konkurrenskraft. Den taktiska delen är lättare att modifiera och bestämmer *hur mycket* värde som skapas (Casaedus-Masanell & Ricart, 2010).

2.1.2. Strategi i olika sammanhang

Hambrick och Fredrickson (2005) anser att strategi har blivit en term som kan ha olika typer av betydelse beroende på den önskade innebörden av ordet. För managers kan den upprepade användningen av begreppet strategi vara förvirrande, snarare än ett hjälpande verktyg och riktlinjer. När företagsledare använder begreppet strategi för frekvent och brett så förvirrar de inte bara managers, utan de minskar även sin egen trovärdighet.

Hambrick och Fredrickson (2005) har valt att benämna den frekventa användningen av strategi och dess mångfaldiga betydelse för ett typ av syndrom, "*the catchall fragmentation of strategy*". Detta syndrom beskriver de som en tendens till att många idag använder begreppet strategi för

olika saker, som i själva verket bara är en del av strategi och inte strategin i sig. Prissättnings- eller kapacitetsbeslut är två exempel som enbart är delar av en strategi, och som inte kan ses som en egen strategi och dessa beslut bör därför beaktas tillsammans. För att definiera en strategi väljer Hambrick och Fredrickson att presentera strategidiamanten. Ytterligare en tolkning av strategi är De Wits (2017) tolkning som ser strategi utifrån tre olika dimensioner, *content*, *context* och *process*, där samtliga bör beaktas i relation till varandra och ses som en helhet.

Enligt Collis och Rukstad (2008) så är det vanligt att nyckelpersoner för framgångsrika företag inte kortfattat kan definiera sin strategi, och i de fall man kan formulera strategin så brister det ofta i att strategin inte definieras på samma sätt i företaget. Collis och Rukstad (2008) anser att företag ofta missar att ha en enklare formulerad strategi, vilket är något som bör finnas då en enkel strategi möjliggör vägledning för företagets anställda.

Ytterligare en aspekt att presentera är skillnaden mellan en tilltänkt strategi och den strategi som sedan genomförs. Genom att titta på denna strategiprocess, från tilltänkt strategi till realiserad, kan strategin antingen vara avsiktlig (*deliberate*) eller framväxande (*emergent*) (Mintzberg & Waters, 1985). Den avsiktliga och framväxande strategin kan ses som två extrempunkter. Mellan dessa finns de sju olika strategier som till olika grad är influerad av dessa extrempunkter. Den strategi som har mest inslag av att vara en avsiktlig strategi är den planerade strategin. Det är inte många strategier som är av detta slag. För att en planerad strategi ska kunna genomföras är det viktigt att ledare har formulerat strategin tydligt och även kan leda, exempelvis med verktyg såsom budget. Mintzberg och Waters (1985) begrepp om att strategin kan ses framväxande kan jämföras med Hambrick och Fredrickson (2005) som anser att strategier inte behöver ses som statiska, utan kan ändras över tid.

2.1.3. Strategi utifrån 3 dimensioner- Content, Context, Process

Strategi kan även betraktas utifrån tre olika dimensioner; *content*, *context* och *process* (de Wit, 2017). Nedan presenteras respektive dimension av strategi, samt några av de paradoxer som är sammankopplade till respektive dimension. I avsnittet används det engelska ordet för strategins *content* tillsammans med strategiprocess och strategikontext och översätts alltså inte till svenska eftersom det är vedertaget i litteraturen om strategi.

2.1.3.1. Strategy content

De Wit (2017) beskriver strategiskt content utifrån tre olika nivåer av strategi, *strategi på företagsnivå*, *strategi på korporativ nivå* och *strategi på nätverksnivå*. Beroende på till vilka personer och till vilken nivå i företaget som strategin riktar sig så benämns den olika. En strategi kan vara för hela företaget eller bara för en viss grupp eller individ. Strategi på företagsnivå syftar till strategier som enbart riktar sig till en affärsenhet. Vissa företag som enbart har en typ av marknad har enbart en affärsenhet, medan företag som är aktiva på fler marknader har ett

arbete mellan sina olika affärsenheter. Strategin för denna nivå i företaget kallas för strategi på korporativ nivå. Företag som väljer att gå tillsammans och samarbeta ses ha ytterligare en nivå av strategi, strategi på nätverksnivå. Vilket innefattar samarbeten så som strategisk allians, joint-ventures samt värdeskapande partnerskap (de Wit, 2017).

Enligt De Wit (2017) är det för managers viktigt att förhålla sig till två typer av anpassningar i samband med strategi. När en strategi tas fram är det viktigt att chefer lyckas med både intern och extern anpassning. Extern konsonans innebär således att en bra anpassning mellan företag och dess miljö måste uppnås, medan intern konsistens innebär att en intern anpassning inom företaget och dess olika avdelningar på varje nivå i företaget måste ske, det vill säga *företagsnivå, korporativ nivå och nätverksnivå*. Dessa nivåer är teoretiska och det kan vara svårt att se tydliga gränser mellan dem praktiskt. Det är dock viktigt att ha en förståelse för hur strategiska frågor har koppling till strategier på andra nivåer. Om den interna anpassningen inte lyckas, riskerar organisationen att bli ineffektiv eller att konflikter uppstår. Anpassningen mellan företag och miljö är dessutom viktig för att företag ska kunna lyckas med att tillgodose efterfrågan från omgivningen och att inte hamna i en situation då de uppvisar dåliga resultat, vilket skulle kunna leda till konkurs (de Wit, 2017).

Strategi på nätverksnivå fångar dilemmat om huruvida ett företag bör anpassa sig till sin miljö, eller om miljön ska anpassas efter företaget (de Wit, 2017). Det som diskuteras är således om ett företag ska drivas av sina egna resurser och styrkor, något som benämns som *inifrån-ut* perspektivet, eller anpassa sig efter miljön och den efterfrågan och de möjligheter som den ger, något som benämns som *utifrån-in* perspektivet. Nyckeln till lönsamhet inom *utifrån-in* anses vara kundlojalitet medan *inifrån-ut* perspektivet har fokus på att bredda kundbasen.

Nästa nivå inom *strategiskt content* är *strategi på korporativ nivå*, vilket berör hur mycket synergier och hur mycket integration olika affärsenheter bör ha, dvs en mer integrerad organisation, eller om de ska ses mer separata, så som för *portfolio-organisations*-perspektivet. Strategin för företag som arbetar tillsammans med ett eller flera andra företag och bildar någon typ av partnering eller någon typ av samarbete för gemensamma mål ses vara på nätverksnivå (de Wit, 2017). Det innebär således hur ett företag väljer att samarbeta mellan andra företag, vilket inkluderar paradoxen *konkurrens och samarbete*. Där man står mellan att inta perspektivet *åtskild organisation*, betoning på självständighet och betoning på konkurrens, eller *inbäddad organisation*, betoning på samarbete.

2.1.3.2. *Strategy process och strategy context*

De andra två dimensionerna att beakta är *strategins process* och *strategins context*. De Wit (2017) väljer att beskriva strategiprocessen utifrån tre olika delar; *strategisk utformning*, *strategisk förändring* och *strategisk innovation*. Processen inkluderar själva processen kopplad

till att ta fram, genomföra och följa upp en strategi.

De omständigheter som finns och påverkar *strategiprocessen* och *strategins content* är *strategins kontext* (de Wit, 2017). Kontexten kan beskrivas som var strategin verkar, vilket innebär att begreppet tar hänsyn till vilken miljö och vilket företag. Vidare så kan den kontext som ett företag verkar i, bestå av tre olika delar; *industriell kontext*, *organisatorisk kontext* och *internationell kontext*.

2.1.4. Strategidiamanten

Hambrick och Fredrickson beskriver strategi som ett övergripande koncept som ska beskriva hur verksamheten ska uppnå sina mål (Hambrick & Fredrickson, 2005). För att kunna beskriva ett företags strategi väljer de att förklara att en strategi består av olika delar. Detta koncept och de olika delarna presenteras i deras ramverk *Strategidiamanten*. *Strategidiamanten* bygger på följande fem delar:

Arenas - Var ska företaget verka, exempelvis inom vilka kundsegment, geografiska områden och produktområden?

Vehicles – Hur ska företaget nå sina arenor?

Differentiators – Hur ska företaget differentiera sig och vinna marknadsandelar?

Staging – Med vilka steg och med vilken hastighet ska detta ske?

Economic Logic - Hur ska företaget tjäna pengar?

Det är viktigt att beakta dessa fem delar tillsammans då de samspelar med varandra (Hambrick & Fredrickson, 2005). Utöver att designa en strategi utifrån dessa fem aspekter är det även viktigt att se utifrån om det är en sund strategi, vilket kan göras genom att beakta tidigare ramverk för att analysera strategiska situationer. Hambrick och Fredrickson anser att en chef bör beakta frågor kopplat till kvalitén på strategin under strategiprocessen för att avgöra om det är en sund strategi, men även då en ny strategi skapas.

2.1.5. Definition strategisk och organisatorisk förändring

De Wit (2017) presenterar strategisk förändring som en viktig del i dagens samhälle där förändring och utveckling sker snabbt. För att företag ska hinna med i den tekniska utvecklingen och i nya kundbeteenden är anpassning nödvändigt (de Wit, 2017). Förändring i en verksamhet kan innebära en strategisk förändring och det kan även handla om operationella förändringar och finjusteringar som uppdaterar och gör omfördelningar utan att i större grad förändra verksamhetens riktning (de Wit, 2017). Rajagopalan & Spreitzer (1997) beskriver en strategisk förändring som att gå från ett innehåll i strategin till ett nytt innehåll. Förändringen är inte begränsad till den högsta nivån i företaget utan kan ske på olika nivåer, vilket i sin tur syftar till att skapa konkurrensfördelar och viktiga synergier. Stouten, Rosseau & De Cremer (2018) menar att om förändringen är planerad innebär det att avsiktliga aktiviteter ska genomföras så att

organisationen kan förflytta sig från nuläget till ett bestämt framtida läge. Om en förändring är strategisk innebär det att det blir en ny anpassning mellan företagets grundpelare och omgivning (de Wit, 2017). Det innebär att hela verksamhetens sätt att skapa värde och tjäna pengar förändras.

Enligt de Wit (2017) är det två komponenter som utgör basen för förändringen; *affärsmodellen* och det *organisatoriska systemet*. Ett organisatoriskt system inkluderar människorna i verksamheten, som i sin tur är en del av strukturer, processer och företagskultur. Det organisatoriska systemet kan beskrivas som de pelare affärsmodellen vilar på. Ändras någon av dessa benämns det som strategisk förändring (de Wit, 2017).

2.1.6. Olika grader av strategisk och organisatorisk förändring

Själva förändringsprocessen kan sedan vara mer eller mindre omfattande och pågå under en längre period eller vid specifika kortare tidsperioder (de Wit, 2017). Samtidigt kan strategisk förändring ses som en ständigt pågående process eller som en process som uppstår på grund av drastiska förändringar i omgivningen. Även om en strategisk förändring resulterar i ett radikalt resultat, kan själva förändringen genomföras på olika sätt. De Wit (2017) beskriver en revolutionär och evolutionär paradox, medan Tushman et al. (1986) beskriver skillnaden som *frame-breaking* och kontinuerlig. Även Weick & Quinn (1999) gör skillnad på episodisk och kontinuerlig förändring. Den förändring som är evolutionär, kontinuerlig och inkrementell bygger på små förbättringar som gör att balansen mellan företagets strategi, struktur, personal och processer bibehålls. Kunskapsutveckling och kunskapspridning inom systemet är då en viktig parameter (de Wit, 2017; Tushman, et al., 1986; Weick & Quinn, 1999). Gemensamt för mer omfattande strategiska förändringar är istället att de utlöses av antingen organisatorisk stelhet eller av externa faktorer. De Wit (2017) beskriver konkurrenstryck, förändringar i regleringar och möjlighet till first mover advantage som exempel på dessa externa faktorer. Detta medför i sin tur att stora delar av verksamheten behöver förändras (Tushman, et al., 1986).

Utöver de tio stegen presenterade ovan betonar både Tushman et al. (1986) och de Wit (2017) att det är en skillnad mellan stora förändringar och mindre förändringar och att det är ledarskap som spelar en nyckelroll. Om en förändring är konvergent, alltså antingen att det sker finjusteringar eller inkrementella anpassningar till omvärlden, behöver ledningen se till att de delar som verksamheten består av bibehålls (Tushman, et al., 1986). Detta görs ofta bäst genom mellanchefer eftersom de har relevant expertis. Är förändringen mer radikal behöver de högsta cheferna vara mer involverade då det innebär förändring i företagets kärna; personal, strukturer och processer (Tushman, et al., 1986). Ledande chefers agerande internt och deras förmåga att analysera omvärlden blir därigenom avgörande för om förändring medför positiva resultat. De ledare som agerar i förebyggande syfte kallas pionjärer och genomför ofta smidigare förändringar då förändringen sker innan en kris (Tushman, et al., 1986).

2.1.7. Att hantera en förändring - Ledarskap och kommunikation för att genomföra förändring

Det finns även ett antal författare som menar att det är viktigt att se till ett företags styrkor som utgångspunkt för förändring (Cooperrider & Srivastva, 1987). Andra författare menar att styrkor och svagheter ska utvärderas mot varandra för att ta fram en plan (Beer & Wilson, 1980). Gemensamt för studier som hanterar strategisk förändring, även om perspektiven skiljer sig något åt, är att ett visst antal punkter behöver ses över för att förändringen ska vara möjlig att genomföra (Stouten, Rosseau och de Cremer (2018). Samma studie presenterar tio steg som ledningen i en organisation bör utgå från för att genomföra en planerad strategisk förändring. Även Nadler och Tushman (1989) har tagit fram ett antal faser som de anser viktiga för att genomföra en strategisk förändring där företaget ändrar sin riktning på ett planerat sätt. Dessa inkluderar att initiera förändring, definiera innehållet i förändringen, ha ledarskap för förändringen samt att uppnå och realisera förändringen. Stouten, Rousseau och de Cramer (2018) och Nadler och Tushman (1989) olika steg och faser presenteras i Tabell 2, nedan. Även fyra kategorier inspirerade av Katzenback som presenteras av Barrett (2002) inkluderas, ett antal delar som ett företag bör se över vid strategiska förändringar och inkluderar; en tydlig ledning, tydliga mål, en utstakad plan, rätt personer på rätt plats och meningsfull kommunikation. Samtliga aktiviteter har sin utgångspunkt i ledningens arbete, men inkluderar även operativnivå.

Tabell 2 Aktiviteter för strategisk förändring enligt Katzenbach, presenterat av Berett (2002) Nadler & Tushman (1989), Stouten, Rousseau & de Cramer (2018).

Katzenbach av Berett (2002)	Nadler & Tushman (1989)	Stouten et al. (2018)
<ul style="list-style-type: none"> • Ha stöttande tydlig ledning • Sätta tydliga mål • Precisera, mål, innehåll och delaktiviteter (precisera spelplan) • Rätt information finns på rätt plats • Meningsfull kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifiera vad förändringen innebär och hur förändringen ska ske. • Skapa en vision om vad förändringen kommer att innebära för företaget när den är genomförd. • Inkluderar varför, intressenters inblandning, värderingar, mål, processer och påverkan på individens handlingar. • Överkomma motstånd till förändring genom att skapa en positiv inställning och skapa medvetenhet om att förändring behövs • Definiera ett antal (3) teman för förändringen som underlättar genomförandet av nödvändiga aktiviteter. • Se till att det finns en tydligt, synlig koppling mellan företagets kärna och syfte och förändringen. • Genomföra planering av de aktiviteter som ska genomföras och genomföra inkrementell anpassning av dem. • Se till att förändringen i enskilda individens uppgifter genomsyrar hela arbetet; incitament, planerade processer, standarder och mätverktyg, informationssystem och omfördelning av resurser. • Se till att det finns en tydlig ledare för förändringen. • Utöka ledarskapet, både på ledningsnivå och mer operativt. • En balans mellan det som investerats i förändringen och det faktiska resultatet. Det bör finnas ett framtida eftertraktat resultat som motsvarar insatserna, något som även skapar motivation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifiera och förstå varför en förändring måste genomföras. Identifiera hur redo organisationen är för en förändring. • Identifiera möjliga förändringar genom interna och externa experter, berörda anställda och tidigare vetenskaplig litteratur. • Skapa en vision för förändringen som kan kommuniceras ut. Exempelvis ha ett mål som talar till olika intressenter. • Nyttja de sociala nätverk som finns för att influera en positiv syn på förändringen. • Ta fram en plan som möjliggör implementeringen av förändringen, så som att sätta upp mål eller genomföra internutbildning. • Uppmuntra att anställda tar egna initiativ och experimenterar fram lösningar. • Utveckla de ledaregenskaper som företaget har kopplat till förändring. • Förankra förändringen i organisationen och jobba med att i senare skeden effektivisera den. • Utvärdera, mäta och förstå de framsteg som uppstår.

Barrett (2002) menar att ledningens roll, specifikt kopplad till kommunikation, är en faktor som möjliggör förändring. Vidare beskrivs det i artikeln att effektiv kommunikation från ledningen till de anställda är nödvändig för att genomföra förändringar i ett företag. Det bör ses som en

strategisk del i verksamheten och något som ledningen kontinuerligt behöver fokusera på (Barrett, 2002). Även Argenti et al. (2005) presenterar kommunikation som en strategisk nyckelkomponent, något som möjliggör en lyckad implementering av en strategi. Kommunikation presenteras som att den sker mellan ett stort antal aktörer, både inom och utanför företaget och det blir därför viktigt att anpassa den till de olika intressenterna. Det handlar både om vilka kanaler som används och det faktiska budskapet som ska spridas (Argenti, et al., 2005).

I framgångsrika företag ses meningsfull kommunikation inom företaget som en av fem huvuddelar (Barrett, 2002). Den definieras som sådan att alla anställda ska förstå och utbildas i hur företagets strategi ser ut och det ska samtidigt skapa motivation för de anställda för att arbeta i linje med strategi och mål. Barrett (2002) menar att för att arbeta i den strategiska riktningen behöver ledning vara delaktig, mål bör vara anpassade efter funktion och anställd, de ansvariga för kommunikation behöver finnas på rätt plats i organisationen och information bör ske så effektivt som möjligt, gärna i direktkontakt och inte enbart genom tekniska hjälpmedel. Det krävs också en kontinuerlig utvärdering av dessa olika delar. Argenti et al. (2005) menar att ett resultat av bra intern kommunikation ser till att ett företag sprider samma budskap, något som är en viktig faktor.

Strategisk kommunikation syftar till att uppfylla strategiska initiativ (Genc, 2017; Barrett, 2002; Argenti, et al., 2005). Det inkluderar inte bara intern kommunikation utan även extern kommunikation och involverar bland annat kunder, leverantörer och finansiella aktörer. Genc (2017) utvecklar resonemanget i ett hållbarhetsperspektiv genom att beskriva att uttrycka sig rätt på olika nivåer krävs för att möjliggöra hållbara strategiska initiativ. Det krävs effektiva sätt att länka samma olika aktörer (Genc, 2017) (Perrini & Tencati, 2006) för att skapa värde och just kommunikation är ett effektivt sätt för att göra detta (Genc, 2017). I områden som är komplexa och osäkra, så som i arbetet mot hållbarhet, skapar det en naturlig informationsspridning och kan motverka konflikter mellan parter. Ofta är det ett stort antal parter, som mer eller mindre skapar ett nätverk med beslutsfattande på olika nivåer. Koordination och lärande inom nätverket är därför en förutsättning för att de hållbara initiativen ska realiseras. Vidare menar Genc (2017) att företaget måste förstå hur hållbarhet kan kommuniceras ut; vad hållbarhet är för företaget, hur det tar sig uttryck mot aktörer och hur företaget kan etablera transformation mot hållbarhet.

2.1.8. Sammanfattning strategi och förändring

Strategi är ett begrepp som diskuteras av ett stort antal författare och gemensamt för de olika studierna presenterade ovan är att strategi kopplar samman ett företags verksamhet för att nå bestämda mål. Exempel på definitioner är Mintzberg (1985) som beskriver strategi som ett flöde av beslut och handlingar och Collins & Rukstad (2008) som definierar strategi som val av konkurrensfördelar. En strategi är viktig för att inte slösa resurser och tid (Hambrick & Fredrickson, 2011), och bör vara unik och uttalad för att kunna konkurrera med andra företag på marknaden (Collis & Rukstad, 2008).

Uppbyggnaden av en strategi kan beskrivas utifrån olika dimensioner (de Wit, 2017) eller nivåer (Hambrick & Fredrickson, 2005). Detta innebär att strategier bör betraktas i ett brett perspektiv där hänsyn tas till kopplingen mellan de olika nivåerna och dimensionerna. Enligt de Wits definition består strategin av *content*, *context* och *process*. Context skapar förutsättningar för vilka aktiviteter som kan och bör genomföras. Medan process handlar om hur strategin arbetas fram, genomförs och följs upp. Ett företags strategiska *content* är sedan det faktiska innehållet i en realiserad strategi och består av de val som måste göras gällande hur företag ska anpassa sig till sin omgivning, hur företag ska integrera sina enheter och hur företag kan samverka med andra aktörer.

Vidare, för att mer detaljerat studera hur en strategi tas fram kan *strategidiamenten* användas (Hambrick & Fredrickson, 2005). Verktyget hjälper till att uttrycka strategi utifrån parametrarna Arenas, Vechiles, Differanitors, Staging och Economic Logic; var ett företag ska verka, hur företaget ska ta sig dit, vad som är företagets konkurrensfördelar, i vilken takt aktiviteter ska genomföras samt hur intäkter ska genereras. Det är viktigt att även utvärdera strategin utifrån tidigare ramverk för att se att den är lämplig (Hambrick & Fredrickson, 2005).

En föränderlig omvärld innebär dock att organisationer behöver genomföra förändringar. En förändring kan ske inom organisationens existerande system, exempelvis genom finjusteringar och omfördelningar av resurser. En förändring kan dock även förändra hela systemet och det talas så om en strategisk förändring (de Wit, 2017). En strategisk förändring beskrivs som att gå från ett innehåll i strategin till ett nytt innehåll (Rajagopalan & Spreitzer, 1997) och som att gå från ett existerande läge till ett bestämt framtida läge (Stouten, et al., 2018). Förändringar i affärsmodell eller organisatoriska system är en startpunkt för en organisationsförändring och orsakas ofta av externa påtryckningar. Att hantera förändringen kan göras med en stegprocess som går från att identifiera det faktiska behovet av förändring till att förankra det nya systemet i hela organisationen. En viktig faktor i detta genomförande är tydligt ledarskap och kommunikation anpassat till storleken på förändringen.

Delar som återkommer i litteratur om strategisk förändring är att; ledningen behöver driva förändringen och strategisk förändring behöver identifieras och konkretiseras av ledningen innan den kan ta sig uttryck i resterande del av organisationen (Tushman, et al., 1986) (Barrett, 2002) (Stouten, et al., 2018). Vidare är det viktigt att skapa en enhetlig bild så att samma vision delas av olika delar av verksamheten och att den sprids utåt (Argenti, et al., 2005) (Genc, 2017). Detta underlättas av att mål och aktiviteter utvärderas och är anpassade på olika nivåer så att alla arbetar i samma riktning (Stouten, et al., 2018; Barrett, 2002) och att rätt person finns på rätt plats för att föra vidare budskapet (Barrett, 2002) (Tushman, et al., 1986).

2.2. Affärsmodell

I detta avsnitt lyfts teori om affärsmodeller och dess behov av förändring över tid. Då strategi kan ses som val av affärsmodell, syftar detta avsnitt till att definiera vad en affärsmodell är, hur den kan se ut i fastighets- och byggbranschen, varför och hur den kan behöva förändras.

2.2.1. Definition affärsmodell

Studier kring begreppet affärsmodell var länge, trots användning av ordet, begränsade och är fortfarande relativt nytt i vetenskaplig litteratur (Da Silva & Trkman, 2014). Definitionen av en affärsmodell diskuterades i rapportens inledande avsnitt och det finns ett stort antal olika definitioner av begreppet. Magretta (2002) beskriver en affärsmodell som en historia som berättar hur ett företag fungerar och att varje ny affärsmodell bygger på ett företags värdekedja och hur de olika delarna sätts ihop. Amit & Zotts (2001) beskrivning av en affärsmodell är något mer detaljerad och visar att det är en skildring av innehåll, struktur och styrning i en verksamhet, som i sin tur skapar värde och affärsmöjligheter. Johnson et al. (2008) bryter ned affärsmodellen till fyra element som tillsammans verkar för att skapa värde. Casaedus-Masanell & Ricart (2010) väljer att se en affärsmodell som ett verktyg som förklarar ett företags logik och som därigenom skapar värde för olika intressenter. Även Teece (2009) förklarar en affärsmodell som ett företags logik och även som en konceptuell beskrivning av ett företag.

Enligt Teece (2009) och Magretta (2002) har alla företag en affärsmodell. Antingen kan affärsmodellen vara tydligt uttalad eller mer implicit och företag använder inte alltid ordet affärsmodell. Utgångspunkten är att alla företag levererar någon typ av värde till kund och att detta kommersialiseras via affärsmodellen. Gemensamt för dessa studier är att en affärsmodell är en viktig del för värdeskapande för olika intressenter, både företaget i sig men även för leverantörer, kunder och partners (Magretta, 2002; Amit & Zott, 2001; Johnson, et al., 2008; Teece, 2009; Casaedus-Masanell & Ricart, 2010).

Vidare är inte affärsmodellen i sig ett garanterat verktyg för framgång (Teece, 2009). Det finns en nära koppling mellan strategi och affärsmodell och hur dessa förhåller sig till varandra, de två är dock inte samma sak (Ricart & Casadesus-Masanell, 2010; Magretta, 2002). Det är kopplingen mellan de två som skapar konkurrenskraft. En affärsmodell kan verka som en konkurrensfördel i en industri om den är ny och innovativ på liknande sätt som en innovativ produkt (Teece, 2009).

2.2.2. Affärsmodell som verktyg för att beskriva en verksamhet

Affärsmodeller beskriver alltså verksamheter och hur värde skapas och har, utöver presenterade definitioner, beskrivits mer konkret som ett verktyg av ett antal olika författare. Exempel på dessa är *Business Model Canvas* av Osterwalder & Pigneur (2010), och de exempel på affärsmodeller inom byggbranschen som Bröchner & Kadefors (2009) samt Brege et al. (2014)

beskriver. I följande avsnitt presenteras de ovan nämnda tolkningarna av affärsmodeller.

2.2.2.1. Business Model Canvas – Osterwalder & Pigneur (2010)

Osterwalder & Pigneur (2010) introducerar ramverket Business model canvas. Business model canvas bygger på nio delar som tillsammans skapar en överblick över ett företag, se Figur 5. Detta är ett verktyg som kan användas för att beskriva verksamheten och hur värde skapas kan i start-ups likaväl som i väletablerade företag. De nio delarna ser ut enligt följande, se respektive rubrik nedan, och svarar på ett antal frågor:

Kundsegment

Kunder är en nyckelfaktor för att ett företag ska generera vinst. Det värde som levereras till kund kan variera beroende på kundgrupper med olika behov. Kunder kan därför grupperas i olika segment där de har liknande beteende och behov. Ett exempel på kundsegment är kunder som efterfrågar premiumtjänster.

Värdeerbjudande

Värdeerbjudande är det faktiska värde som skapas när ett företag löser ett problem eller uppfyller ett specifikt behov för kunden. Värdeerbjudande skapar konkurrensfördelar och bygger på en tjänst eller en produkt. Det värde som uppstår kan vara kvantitativt, exempelvis pris, eller kvalitativt så som den faktiska kundupplevelsen kopplad till produkten/tjänsten. Andra aspekter som kan påverka hur värdeerbjudandet uppfattas är hur aktuell eller unik produkten är.

Kanaler

Ett företag måste nå sina kundsegment med sitt värdeerbjudande och detta görs genom olika typer av kanaler. Exempel på kanaler är fysiska butiker, websidor och olika typer av leveranskanaler.

Kundrelationer

Företag bör skapa en klar bild av vilken kundrelation som de önskar utveckla gentemot sina olika kundsegment. Vilken typ av relation bestäms exempelvis av om syftet är att attrahera nya kunder eller behålla och öka intäkterna med redan befintliga kunder. Kundrelationer kan skapas och bibehållas genom olika typer av kontakt och service.

Intäktsströmmar

Ett företags intäktsströmmar uppstår när ett monetärt värde beskrivs för värdeerbjudandet. Det pris som kunden betalar kan exempelvis vara fixt, anpassas efter marknaden eller bero på den volym som säljs. Exempel på intäktsströmmar är ett engångspris för en fysisk produkt, avgifter eller en återkommande prenumerationsavgift för produkt så som en tidning eller tjänst.

Nyckelpartner

En affärsmodell påverkas även av externa parter. Nyckelpartners är samarbeten som möjliggör att den valda affärsmodellen levererar det bestämda värdeerbjudandet. Samarbete med nyckelpartners kan skapa möjligheter att nyttja storskal fördelar, att fördela risker samt att skapa möjlighet för att köpa in resurser eller aktiviteter som inte anses lönsamma att ha i den egna verksamheten.

Nyckelaktiviteter

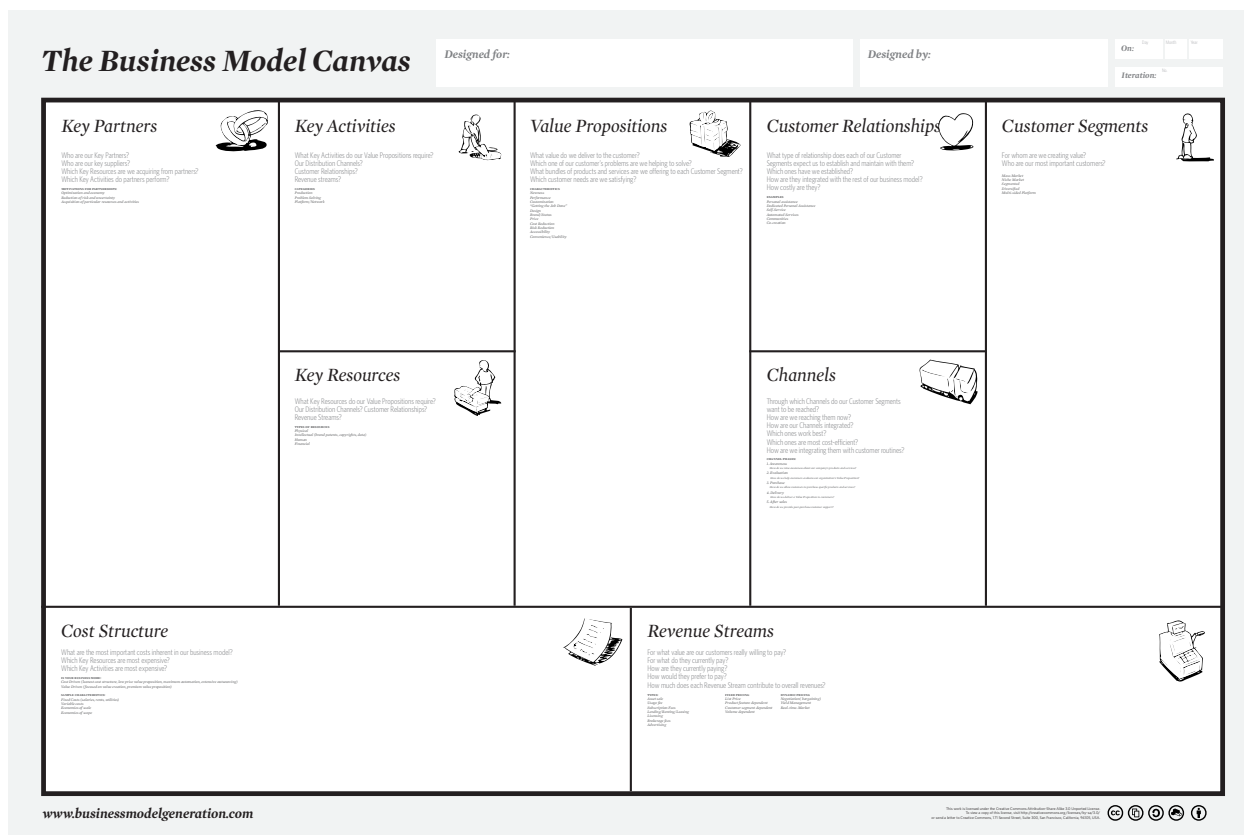
Ett värdeerbjudande kan inte skapas utan att företag genomför ett antal aktiviteter. Aktiviteterna för tjänsteproducerande företag inkluderar olika typer av problemlösning för de olika kundsegmenten, medan ett enbart producerande företag har aktiviteter kopplade till lageroptimering och att utforma och tillverka produkten. Om ett företag har en plattform som sina nyckelresurser kan nyckelaktiviteter vara kopplade till att underhålla och förbättra plattformen.

Nyckelresurser

Ett värdeerbjudande kräver specifika resurser. Resurser kan vara fysiska, så som material eller maskiner, men det kan även vara intellektuella resurser som exempelvis patent, finansiella resurser och mänskliga resurser i form av spetskompetenser. Dessa skapar förutsättningar för att nå ut på marknaden och generera intäktströmmar.

Kostnadsstruktur

Att inneha resurser, vara delaktig i samarbeten och att utföra aktiviteter utgör en kostnad. Vilken typ av kostnad och hur den är fördelad utgör därigenom kostnadsstrukturen. Kostnadsstrukturen kan utgöras av exempelvis fixa kostnader eller rörliga kostnader.



Figur 5. Osterwalder & Pigneur (2010) beskrivning av en affärsmodell med Business Model Canvas

2.2.3. Affärsmodeller i fastighets- och byggbranschen

Utöver ovanstående generella beskrivningar av affärsmodell finns det även studier som beskriver och exemplifierar hur affärsmodeller kan se ut i fastighets- och byggbranschen. Då denna rapport syftar till att undersöka affärsmodeller i fastighetsbranschen blir det relevant att se hur tidigare studier beskriver detta. Brege, Stehn & Nord (2014) beskriver i sin studie industriellt byggande utifrån ett affärsmodellsperspektiv. Studiens empiriska utgångspunkt är flervåningsbyggnader byggda i trä. Industriellt byggande definieras som byggande där de olika delarna och byggnaderna har producerats på en annan plats än där de senare ska placeras, produktionen sker alltså i någon typ av industriell anläggning. Även Bröchner & Kadefors (2009) diskuterar begreppet affärsmodell utifrån upprättandet av byggnader, men har valt att benämna det med ordet samhällsbyggnad vilket inkluderar tillverkning av delar och komponenter, byggverksamhet, fastighetsverksamhet samt arkitektur. Brege et al. (2013) presenterar tre olika block som bygger upp affärsmodellen medan Bröchner och Kadefors (2009) presenterar fyra delar.

Business models in industrial building of multi-storey houses – Brege, Stehn & Nord (2014)

De tre block författarna bygger upp affärsmodellen kring är erbjudande, marknadsposition och operationell plattform. Uppdelningen i de tre blocken utgår från att det är en skillnad på

strategisk effektivitet som beskriver vad som ska göras, och operationell effektivitet som handlar om hur det sedan genomförs. Det faktiska erbjudande kopplar samman dessa. Med utgångspunkt i denna typ av affärsmodell visar studien på ett antal element i byggbranschen som kan placeras i de olika blocken för en lyckad affärsmodell och presenteras i Tabell 3.

Tabell 3. Visar en affärsmodells beståndsdelar utifrån Brege et al. (2014)

<i>Block</i>	<i>Svarar på</i>	<i>Element</i>
Erbjudande	Vilket är det faktiska erbjudandet till slutkund? Vilket värde kan vi erbjuda kunden?	Systemförbättring; Olika system skapar olika värde. Färdig byggnad, byggande, komponenter.
Marknadsposition	Vilka är kunderna? Vilka relationer är utgångspunkten för att nå ut med värdeerbjudandet? Hur ser nätverket ut?	Slutkund segment; <i>Hög/medium/låg standard och anpassning</i> Roll i byggprocessen: <i>Leverantör, underentreprenör, huvudentreprenör,</i>
Operationell plattform	Hur används och fördelas resurser? Hur ser utvecklingen av plattformar ut?	Prefabriceringsmetod: <i>System för komponenter, tak/golvdelar, moduldelar</i> Komplementär resursbas: <i>Design on-site</i>

Värden och värdekedjor inom samhällsbyggande - Bröchner & Kadefors (2009)

I sin artikel *Värden och värdekedjor inom samhällsbyggnad* presenterar Kadefors & Bröchner (2009) fyra element som företag inom de fyra näringsgrenarna (tillverkning, byggverksamhet, fastighetsverksamhet, arkitektur) i samhällsbyggnad har som bas i sina affärsmodeller. I jämförelse med Johnson et al. (2008) väljer även dessa författare att beskriva modellen utifrån fyra pelare. Byggprocessen som är en samverkan mellan olika aktörer blir alltså en plats där olika affärsmodeller möts. Beroende på vilken koppling ett företag har till byggprocessen; tillverkning, bygg, fastighet och arkitektur, kommer grundelementen vara inom samma områden, men ha något olika innebörd. Det handlar om produktbeskrivning, kundgränssnitt, hantering av företagsinfrastruktur och finansiella aspekter. Fastighetsverksamhetens mer specifika delar enligt Kadefors & Bröchner (2009) av dessa element presenteras i Tabell 4.

Tabell 4. Visar en affärsmodells beståndsdelar utifrån Bröchner & Kadefors (2009).

<i>Element</i>	<i>Delar</i>	<i>Fastighetsbranschen</i>	<i>Byggbranschen</i>
Produktbeskrivning	Varor, tjänster	Kundinfluerade tjänster och produkter	Kundstyrda projekt
Kundgränssnitt	Kundsegment, kanaler, kundrelationer	Kanaler kan vara hemsidor, kundrelationer byggs med ex. områdesvärdar	Byggmöten, partnering
Hantering av företagsinfrastruktur	Aktiviteter, resurser, partneravtal, leverantörsnätverk	Partnering med byggverksamhet	Partnering leverantörer
Finansiella aspekter	Intäkt- och kostnadsstruktur	Hyror, avgifter, anslag	Anbud, incitament, ÄTA

2.2.4. Definition affärsmodellsinnovation

En affärsmodell är inte oföränderlig utan kräver anpassningar och förändringar till interna och externa förutsättningar (Lindgardt & Ayers, 2014). Ett begrepp som ofta används för att beskriva denna förändring i affärsmodeller är affärsmodellsinnovation. Affärsmodellsinnovation kan ses i nystartade företag likväl som i etablerade företag och innebär alltså att det sker förändringar i olika element i affärsmodellen (Bucherer, et al., 2012). Graden av förändring kan gå från inkrementella förändringar till att helt ersätta den existerande modellen (Foss & Saebi, 2016). En affärsmodellsinnovation kan exempelvis innebära introduktion av en ny tjänst eller arbete för att skapa andra typer av nya intäktsströmmar eller förändra sin kostnadsstruktur (Chesbrough, 2007). En annan typ av innovation kan innebära att involvera nya externa aktörer för att skapa värde (Zott & Amit, 2010). Ett antal författare har valt att använda termen transformation (Aspara et al., 2013) och affärsmodellslärande (Teece, 2010) istället för innovation, men även dessa beskriver det för att förklara förändringar och utveckling av affärsmodellen. Affärsmodellsinnovation är fortfarande ett relativt outforskat område och synsättet kan skilja sig något mellan olika studier.

Zott & Amit (2010) ser en affärsmodell utifrån ett aktivitetssystemperspektiv och beskriver att affärsmodellsinnovation sker om någon av affärsmodellens tre byggstenar; innehåll, struktur eller styrning, utsätts för förändring. Detta innebär mer konkret att innovationen kan ske på tre olika sätt; genom att inkludera helt nya aktiviteter, genom att förändra kopplingen mellan redan existerande aktiviteter eller genom att förändra vem som faktiskt genomför aktiviteterna. Artiklen menar att den högsta ledningen i en organisation bör genomföra bedömningen om

innovation är nödvändigt, och detta kan göras utifrån att svara på ett antal frågor, se Tabell 5.

Ytterligare ett perspektiv på innovation grundar sig i att en affärsmodell uppstår som ett svar på de fyra frågorna; Vilket är erbjudandet, vilka beslut behöver fattas, vem fattar besluten och varför fattas besluten (Girotra & Netessine, 2014). Förändringar kopplat till dessa beslut kan medföra affärsmodellsinnovation (Girotra & Netessine, 2014). De frågor som har tagits fram för att undersöka möjlighet till affärsmodellsinnovation av Girotra & Netessine (2014) och Amit & Zott (2010) presenteras i Tabell 5.

Vidare kan affärsmodellsinnovation diskuteras utifrån grad av innovation. Witell & Löfgren (2013) klassificerar affärsmodellsinnovation utifrån tre grader; förändring, inkrementell innovation och radikal innovation. 1. Förändring innebär att det är mindre förändringar i de olika blocken i affärsmodellen exempelvis en introduktion av ytterligare en produkt eller att något som tidigare var gratis nu tas betalt för, vilket medför en addition i blocket intäktsströmmar (Witell & Löfgren, 2013). 2. En inkrementell innovation innebär en förändring i struktur, exempelvis ett utökat värdeerbjudande som inte riskerar att minska det värde kunden upplever (Witell & Löfgren, 2013). 3. Radikal innovation innebär en förändring av styrningen av affärsmodellen, exempelvis att ett företag går från en standardiserad tjänst till en helt kundanpassad tjänst, eller från en produkt till en tjänst, som då innebär ett helt nytt värde och stora förändringar i stort sett alla block i affärsmodellen (Witell & Löfgren, 2013).

Tabell 5. Presenterar frågor som ska besvaras för att skapa förståelse för vad affärsmodellsinnovation innebär för en verksamhet utifrån Zott & Amit (2010) och Girotra & Netessine (2014)

Frågor att besvara	Zott & Amit (2010)	Girotra & Netessine (2014)
1.	Vilka behov kommer att uppfyllas med den nya modellen?	Vilket är det nya erbjudandet?
2.	Vilka aktiviteter behöver adderas för att uppfylla behoven?	Vilka nya beslut behöver fattas?
3.	Hur kan aktiviteterna länkas ihop?	Vem fattar de nya besluten?
4.	Vem ska genomföra aktiviteterna och vad innebär det för företagets struktur?	Varför fattas de nya besluten?
5.	Hur skapas faktiskt värde för de som berörs av affärsmodellen?	
6.	Vilken intäktmodell är bäst anpassad till affärsmodellen i förhållande till det nya värde som skapas?	

2.2.4.1. *Varför affärsmodellinnovation?*

En vanlig orsak till innovation är teknikutveckling, men det behöver inte vara orsaken och behöver inte heller ses som nödvändigt för att genomföra en förändring av ett företags affärsmodell. Affärsmodellen möjliggör innovation av exempelvis teknik, men kan också verka som en innovation (Teece, 2009). Även Bucherer et al. (2008) menar att ett företags produktinnovation kan driva ett företags affärsmodellinnovation, men att de två även kan fortgå oberoende av varandra. Chesbrough (2007) menar att fokus behöver flyttas från teknik- och produktinnovation för att i stället undersöka hur själva affärsmodellen kan förändras och förbättras för att skapa konkurrensfördelar. Begränsade finansiella resurser kan vara en anledning till att se över hur olika delar av affärsmodellen kan förändras för att skapa ökade intäktströmmar och mer lönsamhet. Därtill är R&D-kostnader för produkt- och processinnovation relativt höga, vilket medför en risk för företaget. Girotra & Netessine (2014) menar att genomförandet av affärsmodellinnovation saknar ramverk och därför ofta sker utan en plan. Det är däremot ett effektivt sätt att skapa värde eftersom företaget arbetar med redan existerande produkter på redan existerande marknader. Vidare kan förändring vara svår för omvärlden att iaktta då det enbart är den realiserade strategin som syns, och det gör affärsmodellinnovation svår att kopiera (Girotra & Netessine, 2014) (Casaedus-Masanell & Ricart, 2010). Ytterligare ett sätt att se på affärsmodellinnovation är att dela upp innovation i delarna industrimodell, omsättningsmodell och företagsmodell. Det innebär att innovation kan påverka hela industriens värdekedjor och aktiviteter, den värdemix företaget erbjuder eller de nätverk som finns inom företaget men även gentemot externa parter (Giesen, et al., 2007).

2.2.4.2. *Omforma eller designa en affärsmodell*

Affärsmodellinnovation beskrivs antingen som affärsmodellsdesign eller som affärsmodellsrekonfiguration (Massa & Tucci, 2013). Konfiguration innebär att det redan finns en existerande affärsmodell och förändringar görs inom den existerande modellen. Förändringen bygger på den tröghet som finns i företaget, hur ledningen ser ut och hur kunskapsöverföringen ser ut i företaget. Design handlar istället om entreprenöriella aktiviteter. Det kan exempelvis vara samarbeten med externa partners, vilken produkt som erbjuds och hur organisationssystemet ska se ut (Massa & Tucci, 2013). Det finns även exempel på företag som har valt att införa en ny affärsmodell parallellt med den redan existerande då de olika värdeerbjudanden skiljer sig mycket åt (Markides, 2012).

2.2.5. Ramverk för affärsmodellinnovation

I följande avsnitt presenteras hur företag kan se på och förhålla sig till affärsmodellinnovation. BCG:s innovationsmatris och Business Model Canvas med innovationsperspektiv presenteras.

2.2.5.1. Fyra synsätt på affärsmodellinnovation

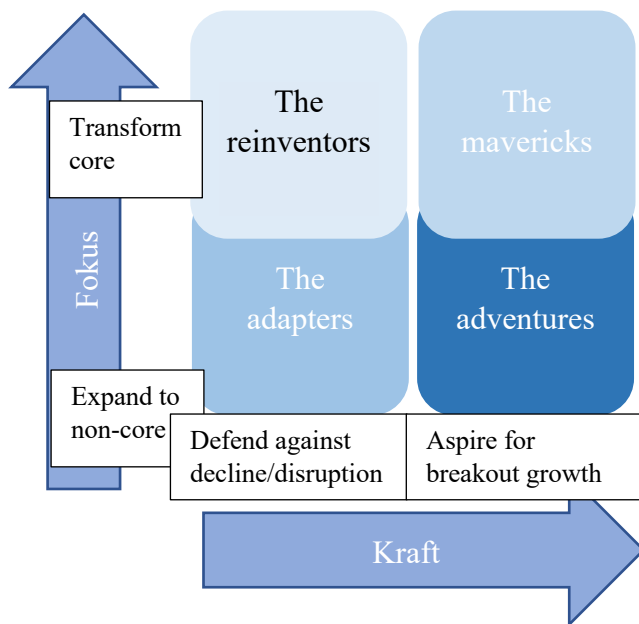
Boston Consulting Group beskriver affärsmodellinnovation som ett fenomen som kan skapa konkurrensfördelar och som blir allt viktigare då affärsmodeller har gått från att ha ett livsspann på 15 år till färre än 5 år (BCG, 2019). Därför presenterar BCG en matris som innehåller fyra olika sätt att hantera innovation. Matrisen är uppbyggd av två dimensioner; en extern dimension och en intern dimension. Den externa delen identifierar om företaget behöver ändra sin affärsmodell för att försvara och hantera påtryckningar utifrån eller om företaget med sin nya affärsmodell vill påverka hela industrin. Den interna delen identifierar om företaget i och med förändringen syftar till att verka inom den existerande kärnverksamheten eller om de vill utveckla en ny kärnverksamhet. De kombinationer som uppstår i och med de interna och externa faktorerna kan sammanfattas som: *the reinventor*, *the adapter*, *the maverick* och *the adventurer*, se Figur 6 (BCG, 2019).

The reinventor – Företag som med affärsmodellinnovation försvarar sig mot en föränderlig omvärld genom att anpassa sin redan existerande verksamhet.

The adapter – Företag som med affärsmodellinnovation försvarar sig mot en föränderlig omvärld genom att expandera utanför sin kärnverksamhet.

The maverick – Företag som med affärsmodellinnovation vill förändra industrin genom att genomföra förändringar utanför sin existerande verksamhet.

The adventurer - Företag som med affärsmodellinnovation förändra industrin genom att expandera utanför sin kärnverksamhet.



Figur 6. Presenterar egenskapad figure av BCG:s Four approaches to Business Model Innovation, (BCG, 2019)

2.2.5.2. Business Model Innovation med utgångspunkt i Business Model Canvas

Osterwalder & Pigneur (2010) använder verktyget Business Model Canvas, presenterat i tidigare avsnitt, för att beskriva hur affärsmodellinnovation kan genereras och användas i praktiken. Utgångspunkten för att skapa en ny affärsmodell/ändra den ursprungliga affärsmodellen är att fokusera på kreativa aktiviteter. Den tidigare bilden av affärsmodell var att varje industri hade en dominerande affärsmodell som majoriteten av aktörerna använde sig av, men i dagsläget kan företag inom samma bransch och industri använda vitt skilda affärsmodeller (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Affärsmodellinnovation handlar alltså om att förändra nuvarande designer för att möta nya kundbehov och skapa nytt värde. Osterwalder & Pigneur (2010) menar att ett stort antal idéer måste genereras för att sedan sållas bort tills de som anses vara de bästa idéerna finns kvar och kan realiseras. Med Business Model Canvas som grund kan affärsmodellinnovation skapas med fyra olika drivkrafter, dock kan förändringen starta i vilken som helst av de nio delar modellen består av. Då de nio olika element även beror av varandra kan innovation uppstå och skapas som ett resultat av flera olika element på samma gång och detta kallas *Multiple-Epicenter-driven innovation*. Drivkrafter för affärsmodellinnovation:

Resursdriven innovation: En förändring i ett företags infrastruktur, exempelvis vilka externa aktörer som är samarbetspartners eller vilka aktiviteter som är företagets nyckelaktiviteter.

Erbjudandedriven innovation: En förändring av ett företags värdeerbjudande resulterar i att även andra element måste förändras för att kunna uppfylla det nya värdeerbjudandet.

Kunddriven innovation: Förändringar i efterfrågan och behov i existerande kundsegment förändrar olika element i affärsmodellen. De kan exempelvis även handla om att utöka tillgängligheten var vissa segment.

Finansdriven innovation: Nya intäktströmmar, minskade eller omfördelade kostnader resulterar förändringar i olika element i affärsmodellen.

Vidare menare författarna att det är viktigt att se förbi existerande modeller och att frågan ”*What if*” kan hjälpa till att göra just detta. Alltså vad kommer hända om vi göra så här med vår affärsmodell? Affärsmodellinnovation handlar till stor del om att förstå vilken potential och kunskap som finns i organisationen och hur denna kan användas för att arbeta nu lönsamma och hållbara affärsmodeller (Osterwalder & Pigneur, 2010).

2.2.6. Sammanfattning affärsmodeller och affärsmodellinnovation

Affärsmodell är ett begrepp som är relativt nytt i vetenskaplig litteratur och beskriver ett företags logik och hur värde skapas och levereras i företaget. Det finns stort antal definitioner av affärsmodell och en gemensam nämnare är just värdeskapande för olika intressenter. Det finns en tydlig koppling mellan strategi och affärsmodell. Casaedus-Masanell & Ricart (2010) beskriver strategi som de val och den design som bygger upp den faktiska affärsmodellen medan Collis & Rukstad (2008) beskriver de processer som knyter an strategin till affärsmodellen som nödvändiga för att skapa konkurrensfördelar. Vidare beskrivs affärsmodellen både som ett verktyg som kan möjliggöra produktinnovation men också, om väl designad, som en konkurrensfördel i sig.

Ett antal verktyg och ramverk för affärsmodeller har presenterats. Ett av de mer välkända ramverken är Business Model Canvas som med nio olika block skapar en överblick över ett företag och som sedan kan användas för att på ett tydligt sätt beskriva verksamheten. Alternativa konkreta beskrivningar av affärsmodell är Bröchner & Kadefors (2009) som presenterar fyra element och Brege et al. (2013) som beskriver affärsmodellen utifrån tre block. Gemensamt för dessa är att de inkluderar ett företags infrastruktur, intäktströmmar och kunder. Dessa bygger i sin tur upp ett värdeerbjudande. Värdeerbjudande är centralt i samtliga presenterade modeller. I affärsmodeller i byggbranschen presenterades även faktorer kopplade till samverkan som viktig aspekt, då många aktörer är involverade i tidsbestämda projekt (Kadefors & Bröchner, 2009). I Tabell 6 nedan kopplas de olika byggstenarna för affärsmodeller ihop:

Tabell 6 Visar olika sätt att visualisera affärsmodellsbegreppet utifrån olika författare.
*Nämnades ej

(Osterwalder & Pigneur, 2010)	(Kadefors & Bröchner, 2009)	(Brege, et al., 2014)
Värdeerbjudande	Produkterbjudande	Erbjudande
Kundsegment	Kundgränssnitt	Marknadsposition
Kundrelationer		
Kanaler		
Nyckelaktiviteter	Företagsinfrastruktur	Operationell plattform
Nyckelpartners		
Nyckelresurser		
Intäktströmmar	Finansiella aspekter	*
Kostnadsstrukturer		

Som beskrivet i avsnittet om strategi befinner sig företag i en föränderlig omvärld. Då affärsmodellen har en nära koppling till strategin påverkas det av förändringar i omvärlden, så som nya efterfrågemönster, nya externa aktörer, höga kostnader för produktinnovationer och förhoppning om kostnadsreducering. När ett eller flera element i affärsmodellen förändras benämns detta som affärsmodellinnovation. Innovationen kan både utgå från inkrementella

förändringar till förändringar som helt ersätter en tidigare affärsmodell. Enligt Zott & Amit (2011) kan innovationen ske på tre olika sätt; genom att inkludera helt nya aktiviteter i systemet, genom att förändra kopplingen mellan redan existerande aktiviteter eller genom att förändra vem som faktiskt genomför aktiviteterna. Girotra & Netessine (2014) menar istället att innovationen bygger på beslut som tas gällande frågorna var, när, vem och varför.

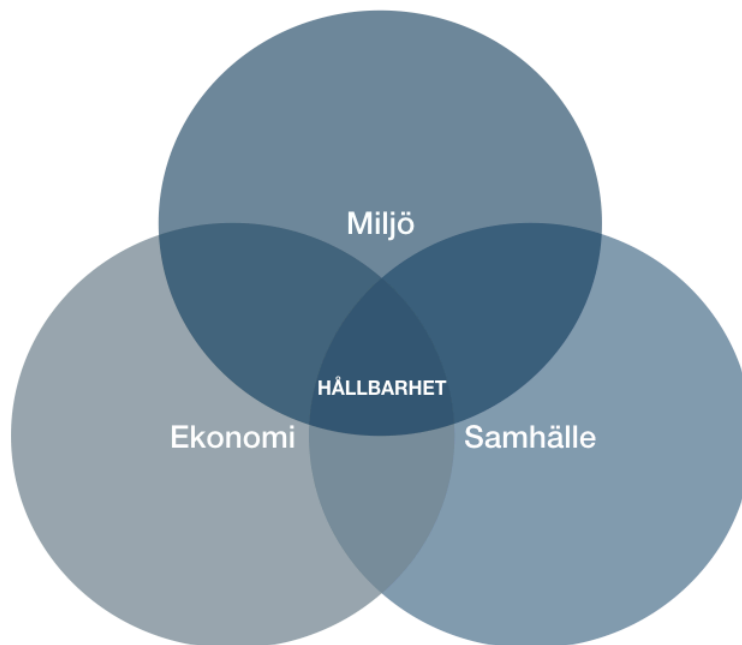
Osterwalder & Pigneur (2010) har med utgångspunkten i Business Model Canvas presenterat innovation som ett resultat av en kreativ process som drivs av någon av faktorerna resurs, kunder, värdeerbjudande och finansiella förutsättningar. Affärsmodellinnovation handlar enligt dem om att övervinna gamla mönster och se vilken potential och kompetens som finns i företag för att designa bättre och nya affärsmodeller.

2.3. Hållbara affärsmodeller

Teori som lyfts i detta avsnitt är teori om hållbarhet och hållbara affärsmodeller. Då den förändring som påverkar affärsmodeller i denna rapport är ett ökat fokus på hållbarhet definieras i detta avsnitt begreppet hållbarhet och hur hållbarhet kan inkluderas i affärsmodeller och affärsmodellinnovation.

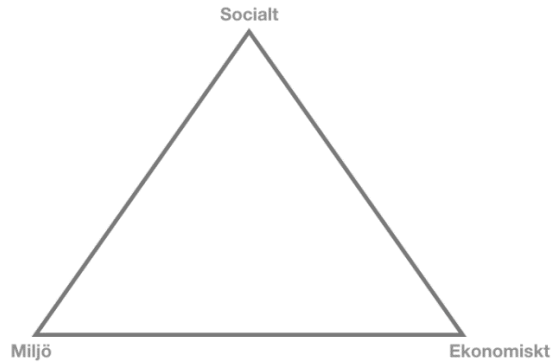
2.3.1. Introduktion till hållbarhet

Tidigare under avsnitt 1.4.4 presenterades tre olika modeller för att se på hållbarhet. Den första modellen som Connelly (2007) presenterar är de tre cirkarna, där respektive cirkel motsvarar ekonomi, samhälle och miljö, se Figur 7. Det område i figuren där de tre delarna överlappar varandra är det som identifieras som hållbar utveckling. Modellen med de tre cirkarna har funnits en längre tid och kan även ses som en av de mest använda. Det finns andra liknande tolkningar och varianter av denna modell.



Figur 7. Modell över de tre cirkarna som representerar hållbar utveckling, baserad på Connelly (2007)

En ytterligare modell som Connelly (2007) väljer att beskriva är hållbarhetstriangeln. Där hållbarhet ses finnas inom triangelns kanter, med olika mycket inslag av de tre olika delarna, se Figur 8. Detta skiljer sig delvis från cirkarna då hållbar utveckling inte har en bestämd plats i modellen utan kan variera från situation till situation.



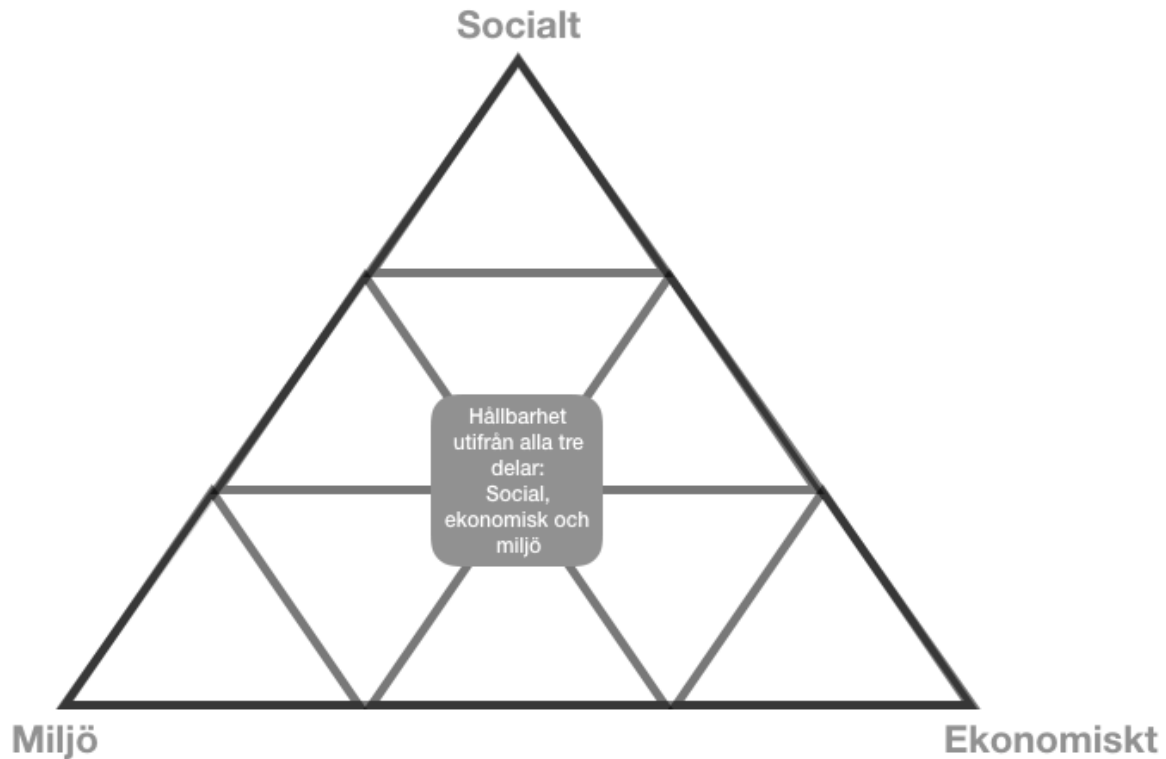
Figur 8. Hållbarhets triangel baserad på Purvis, Mao & Robinson (2019)

En annan beskrivning för hållbar utveckling är Purvis, et al. (2019) som beskriver att det är tre pelare som den hållbara utvecklingen vilar på. Det innebär att utan någon av pelarna stöds inte den hållbara utvecklingen och alla tre pelare, miljö, socialt och ekonomiskt är nödvändiga att ta i beaktning (Purvis, et al., 2019).

En artikel som beskriver cirkulära affärsmodeller inom möbelbranschen lyfter preciseringen om vad som är hållbart (Arvidsson, et al., 2017). De lyfter faktumet att definiera begreppet hållbart kan vara svårt då det inte finns några exakta gränser, men att det innefattar såväl miljö, ekonomisk som samhällelig aspekt (Arvidsson, et al., 2017). De betonar vikten av att fokus inte enbart kan vara utifrån miljösynpunkt för att uppnå hållbarhet. Eftersom även övriga två punkter behöver tas i beaktning så kan det därför vara så att något som definieras som ej hållbart utifrån en aspekt, kan vara mer hållbar i beaktning av en annan. Detta kan jämföras med Connelly (2007) som med sin triangel förklarar att hållbar utveckling kan präglas olika mycket av de olika tre delarna och att det således kan ligga på olika nivåer däremellan.

Von Hauff och Kleine (2006) har tagit fram en modell för hållbarhet, *IST*, där de har utvecklat synen från ett triangelperspektiv och har valt att dela upp den i nio olika områden, beroenden på hur mycket vikt de har från de tre olika benen av hållbarhet, se Figur 9. Att vara i en spets gör att man inte når alla tre delarna av hållbarhet, vilket således inte och motsvarar en rättvis bild av hållbarhet. Ett sådant exempel är om fokus på hållbarhet enbart är på miljö. Von Hauff och Kleine (2006) beskriver triangeln som att hållbarhet kan vara olika mycket influerad av de tre perspektiven för hållbarhet, miljö, samhälle och ekonomisk. De kategoriserar utifrån tre grader av delaktighet, svag, delvis och stark vilket tillsammans med hållbarhetstriangeln skapar den integrerade hållbarhetstriangeln bestående av nio olika delar. I mitten av triangeln nås den optimala hållbarheten som då är lika mycket influerad av alla de tre perspektiven. Ett företag

rekommenderas att inte vara i något av triangelns hörn. Detta då det inte visar en rättvis bild av hållbarhet, eftersom det enbart fokuserar på en av beståndsdelarna av hållbarhet.



Figur 9. Figuren visar en förenklad version av den integrerade hållbarhets triangeln, *The Integrative Sustainability Triangle*, baserad på von Hauff & Kleine (2006)

En modell som visar hur företag kan förhålla sig till hållbarhet är CSV, *Creating shared value*, som handlar om att se en koppling mellan ekonomisk värdeskapande och socialt värdeskapande (Porter & Kramer, u.d.). Porter och Kramer beskriver synsättet på CSV som att företag ser miljöfrågan som en drivkraft för produktiviteten, snarare än en extern påtryckning.

2.3.2. Hållbara affärsmodeller

Hållbarhet kan sedan kopplas ihop med begreppet affärsmodell och kommer att detta kommer att beskrivas i avsnittet nedan.

2.3.2.1. Definition för hållbara affärsmodeller

Joyce och Paquin (2015) anser att ett företag måste ta fram en ny affärsmodell som inkluderar ekonomiska, sociala och miljöaspekter för att lyckas nå en hållbar affärsmodell. Att ta hänsyn till dessa tre perspektiv och utnyttja dessa för att kunna arbeta med hållbarhet benämns ofta som det, för många företag, välbekanta begreppet *Triple Bottom Line*, *TBL*. Geissdoerfer et al. (2018)

presenterar tidigare studiers resultat av olika typer av hållbara affärsmodeller. De hållbara affärsmodeller som de presenterar är:

- *Cirkulär affärsmodell*: Affärsmodeller som sluter värdekedjan för en produkt/tjänst.
- *Social enterprises*: Affärsmodeller som syftar till att ta hänsyn till social påverkan.
- *Bottom of the pyramid solutions*: Affärsmodell som är riktad/anpassad till de som befinner sig längst ner i inkomsttriangeln.
- *Product-service-systems*: Affärsmodeller där både en produkt och en service är inkluderat till kund.

Författarna sammanställer även en rad utmaningar som tidigare studier har visat att ett företag står inför när de ska gå mot en hållbar affärsmodell, dessa presenteras i Tabell 7 (Geissdoerfer, et al., 2018).

Tabell 7. Tabellen presenterar de sex utmaningar som företag står inför för att gå mot en hållbar affärsmodell utifrån Geissdoerfer (2018)

<h1>Utmaningar</h1>	
Tripple Bottom Line	Att lyckas integrera de tre hållbarhetsaspekterna; miljö, ekonomi och socialt, samt skapa en bra fördelning mellan dem.
Mindset	Att lyckas ställa om ett företags tankesätt, vilket kan vara svårt. Detta då det finns flera olika saker som påverkar ett företags inställning till en ny affärsmodell.
Resurser	Att det kan finnas en ovilja att tilldela resurser som behövs för att skapa en ny affärsmodell.
Teknisk innovation	Utmaningen att lyckas med att kombinera affärsmodellinnovation samtidigt som tekniskinnovation.
Externa relationer	Att det kan krävas extra ansträngning för externa kontakter
Metoder samt verktyg	Att hitta metoder och verktyg att utnyttja, då det idag inte finns så många verktyg kopplat till hållbarhet.

För många företag är hållbarhet den största drivkraften för innovation (Joyce & Paquin, 2015). För att genomföra en förändring är det då viktigt att förändra sin affärsmodell och således se över hur företaget väljer att skapa samt leverera värde. Att gå mot en hållbar affärsmodell kan göras antingen via ett *outside-in* perspektiv eller *inside-out* perspektiv. Vilket innebär att innovation av ett företags affärsmodell sker med utgångspunkt i att antingen studera andra affärsmodell

arketyper, *outside-in*, eller utifrån det egna företaget, *inside-out*. Detta synsätt kan jämföras med de Wits (2017) perspektiv inom *business level strategy* som hanterar om ett företag ska utgå från sina resurser eller utgå från marknads efterfrågan. Båda dessa synsätt hanterar vad som ska vara organisationens utgångspunkt, företaget eller omvärlden.

2.3.2.2. Finns det mönster kopplat till hållbarhet?

Lüdeke-Freund et al. (2018) har gjort en vidareutveckling av von Hauffs & Kleine (2006) hållbarhetstriangel, där de delat upp triangeln i tio olika kategorier utefter hur mycket de influeras av de tre olika elementen av hållbarhet, det vill säga ekonomi, miljö och socialt. Författarna vill med sin studie bidra med en tydligare kategorisering av hållbara affärsmodeller då de anser att tidigare studier haft en för ad-hoc-karaktär. Lüdeke-Freunds undersökning identifierar 45 olika mönster som ses vara kopplade till hållbara affärsmodeller. Liknande mönster, som bidrar till samma typ av värde/element, kategoriseras i samma mönstergrupp. Utifrån den reviderade hållbarhetstriangeln med de tio olika kategorierna så placeras de elva identifierade mönstergrupperna ut. Detta för att förklara hur ett visst mönster och mönstergrupp bidrar till en viss viktning av de tre elementen, dvs hur mycket bidrar till olika mycket av det ekonomiska, sociala och miljömässiga värdet i hållbarhetstriangeln. Deras kartläggning visar att det finns två kategorier som ger mest värde till hållbarhetstriangelns miljöperspektiv (Lüdeke-Freund, et al., 2018). Dessa två kategorier är *Ecodesign Patterns* och *Closing-The-Loop Patterns*, vars mönster presenteras i Tabell 8.

Mönstren som identifierats kan vara ett bra sätt för att kategorisera faktorer kopplat till hållbarhet (Lüdeke-Freund, et al., 2018). De mönster som identifieras kan beskrivas som olika element som ett företag genomför eller arbetar efter och som bidrar till ett visst värde för de tre elementen i hållbarhet. Ett exempel på detta är ett företag som arbetar med att återvinning eller reparation av sina produkter, då det ses vara ett mönster som kategoriseras i mönstergruppen *Closing-the-loop*. Vilket innebär att dessa mönster ses ingå i mönstergrupp som båda bidrar till ett miljömässigt värde sett till ett hållbarhetsperspektiv.

Tabell 8. Tabellen presenterar de två kategorier, sustainable business model pattern groups, som är mest kopplad till miljömässighållbarhet.

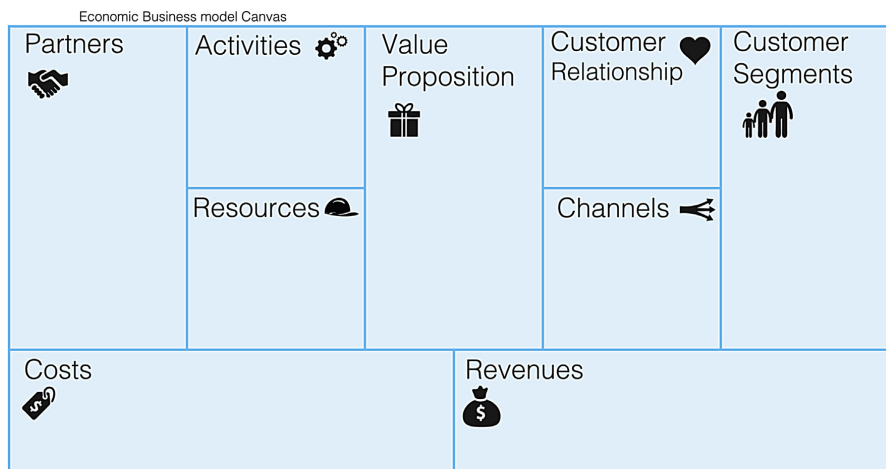
Ecodesignmönster Mönster som främjar att företagets aktiviteter influeras av ett ekologiskt perspektiv	Closing-the-loop patterns Mönster som bidrar till att integrera cirkulärt- och återvinningstänkande i olika aspekter så som; för partners, kundkanaler och nyckelaktiviteter.
Hybrid model /Gap exploiter model	Co-product generation
Maximise material productivity and energy efficiency	Industrial symbiosis

Produkt design	Online waste exchange platform
Substitute with renewables and natural processes	Product recycling
	Remanufacturing /Next life sales
	Repair
	Reuse
	Taken ack management
	Upgrading

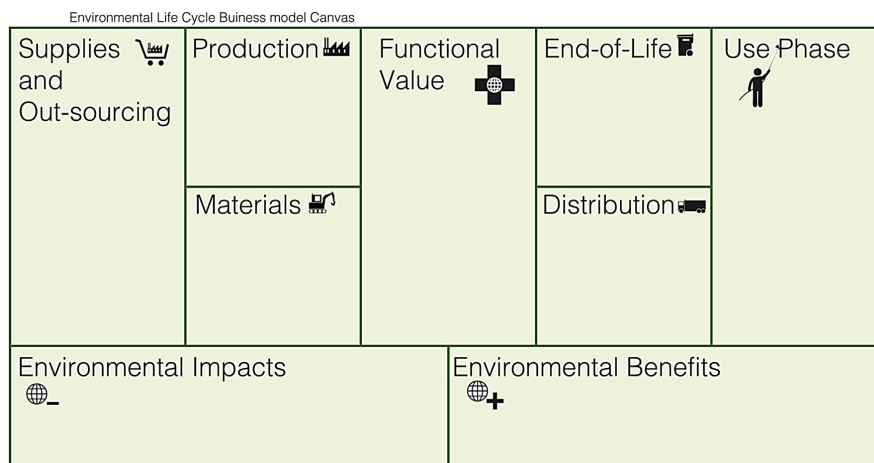
2.3.2.3. *Verktyg för att gå mot en hållbar affärsmodell*

Ett verktyg för att gå mot en hållbar affärsmodell är *The tripple layered business model canvas*, *TLBMC* (Joyce & Paquin, 2015). Kopplat till tidigare diskussion rörande inside-out eller outside-in perspektiv för affärsmodellen så kan detta verktyg ses vara utifrån inside-out perspektiv, då den utgår från företagets nuvarande affärsmodell. *TLBMC* är ett verktyg som kan användas för att få ett helhetsperspektiv på hållbar affärsmodell. Det är ett lättanvänt verktyg till de tre delarna av hållbarhet. *TLBMC* utgår från *Business model canvas* (Osterwalder & Pigneur, 2010), där Joyce och Paquin (2015) adderar ytterligare två nivåer; miljö och socialt perspektiv. Den ordinarie *Business model canvas* representerar det ekonomiska perspektivet. Miljöperspektivet ses utifrån livscykelperspektiv medan den sociala *Business model canvas* skildrar det sociala samspelet mellan intressenter. Genom att beakta dessa tre nivåer tillsammans ger modellen både en horisontell och en vertikal beskrivning. *Business canvas* för respektive nivå visar det horisontella perspektivet och de tre nivåerna tillsammans skapar det vertikala perspektivet.

De tre perspektiven av *The Triple Layered Business Model Canvas* kan visualiseras i olika figurer, se Figur 10, Figur 11, Figur 12.



Figur 10. Det ekonomiska perspektivet av The Triple Layered Business Model Canvas. (Joyce & Paquin, 2015, s. 1476)



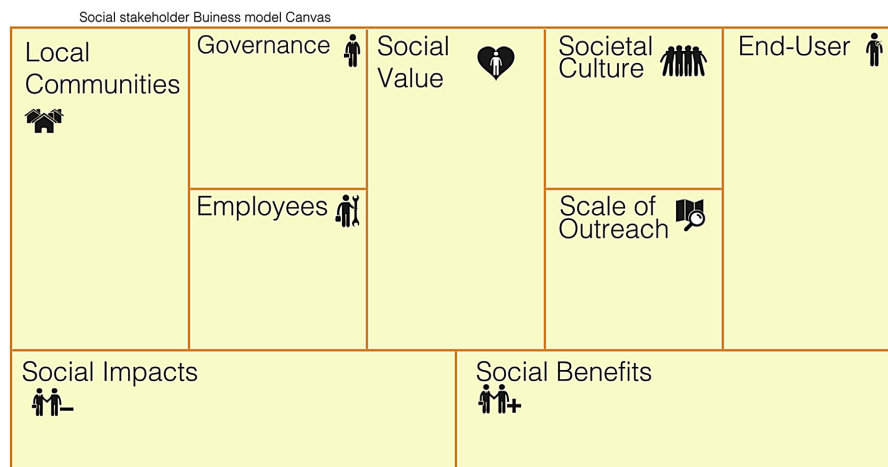
Figur 11. Figuren representerar den andra nivån, miljöperspektiv, av The Triple Layered Business Model Canvas. (Joyce & Paquin, 2015, s. 1479)

The Triple Layered Business Model Canvas andra nivå, miljöperspektivet, består så som ordinarie Business Model Canvas av 9 olika områden. De områden det består av är följande:

- **Tillhandahållande och out-sourcing:** Sådana aktiviteter som inte tillhör kärnverksamheten, men som är nödvändiga för att leverera det funktionella värdet. Det kan exempelvis vara sådant som externa parter genomför, det behöver dock inte vara så. Kan exempelvis vara vatten och el.
- **Produktion:** De aktiviteter som genomförs för att leverera produkt/tjänst som har en hög påverkan på miljön.

- **Material:** Är det material som är kopplat till företagets nyckelresurser och vilken påverkan det har på miljön.
- **Funktionellt värde:** Är utgångspunkten i miljöperspektivet och definierar vilken produkt/tjänst det handlar om och vilka behov den uppfyller i ett bestämt tidsperspektiv. Kan ses som den funktionella enheten och dess användning under en specifik tid.
- **"End-of-Life":** Företaget ska ta ansvar för produkten även när dess livslängd är slut. Så som återvinna, reparera eller liknande. Detta kan innebära att nytt säljkoncept kan skapas
- **Distribution:** gäller leveranser för produkter, men kan även inkludera produktens material.
- **Användningsfasen:** innefattar den resursförbrukning kopplat till när man använder produkten. Där underhåll av produkten inkluderas i användningsfasen.
- **Miljöpåverkan:** är de miljökostnader som produkten genererar. Traditionella BMC fokuserar på finansiella kostnader men här lyfts det miljömässiga kostnader. Ex koldioxidutsläpp. Visar var i organisationen störts miljöpåverkan finns.
- **Positiva effekter för miljön:** Utöver det finansiella värdet som är utgångspunkten i det ekonomiska lagret kan ett företag skapa miljömässigt värde. Det kan exempelvis vara att minska sin elanvändning vilket minskar kostnader och koldioxidutsläpp.

Syftet med modellen är att kunna identifiera i vilken del av affärsmodellen som störst miljöpåverkan ligger, för att således kunna minimera detta (Joyce & Paquin, 2015). Det finns flera sätt för att mäta, där ett sätt är att mäta koldioxidutsläpp.



Figur 12. Figuren visar den tredje nivån av The Triple Layer Business Model Canvas, det sociala perspektivet. (Joyce & Paquin, 2015, s. 1480)

2.3.2.4. *Hållbar affärsmodellsinnovation*

Likt affärsmodellsinnovation definierar Geissdoerfer et al. (2018) hållbar affärsmodellsinnovation som att skapa en helt ny affärsmodell eller att ändra den redan existerande. Det innebär således att ett företag kan uppdatera till en mer hållbar affärsmodell, såväl som att ett företag kan gå från en hållbar affärsmodell till en helt annan hållbar affärsmodell. De definierar att det finns fyra typer av affärsmodellsinnovation; när nystartade företag skapar en helt ny affärsmodell, förändring av nuvarande affärsmodell för att gå till en mer hållbar affärsmodell, att skapa en ny hållbaraffärsmodell samt behålla den redan befintliga eller att skapa en ny hållbar affärsmodell som företaget integrerar i redan existerande. För att klassas som en hållbar affärsmodellsinnovation anser Geissdoerfer et al. (2018) att innovationen ska innefatta två olika inslag. Det ena inslaget är att innovationen ska verka positivt för miljön, men även för dess intressenter och för organisationen. Den andra faktorn är att innovationen ska skapa ett miljömässigt värde.

Geissdoerfer, et al. (2018) har i sina studier av tidigare definitioner samt studier av affärsmodellsinnovation och hållbar affärsmodellsinnovation, fastställt vissa gap i litteraturen som inte besvaras idag. Utifrån detta har de fastställt några frågor som de anser vidare studier bör besvara för att kunna ta fram ett möjligt ramverk. De frågor som Geissdoerfer et al. definierar är kring hur ett företag ska verka för att gå mot en hållbar affärsmodell, såsom exempelvis vilka typer av aktiviteter som ska genomföras men även var i företaget fokus ska vara.

Hållbar affärsmodell tar hänsyn till ett att skapa ett hållbart värde, långtidsperspektiv samt proactive multistakeholder (Geissdoerfer, et al., 2018b). Cirkulär affärsmodell kan ses vara en del av hållbar affärsmodell, där fokus är på cirkulär ekonomi och dess värdekedja.

2.3.2.5. *Andra branscher*

För att kunna studera hållbara affärsmodeller så kan även affärsmodeller i andra branscher studeras. Ett sådant exempel är att titta på möbelindustrin. Inom möbelindustrin så är tidsperspektivet viktigt för att en produkt ska kunna ses som cirkulär och inte linjär (Arvidsson, et al., 2017). Vilket innebär att livslängden är viktig för cirkulära affärsmodeller. Arvidsson et al. diskuterar det faktum att det inte finns en viss affärsmodell som kan ses som cirkulär. De poängterar att det skiljer sig inom möbelbranschen och att det även kan vara unikt för ett specifikt företag. De lyfter även diskussionen om vad som anses vara hållbart, vilket diskuterats tidigare under avsnitt 2.3.1, samt hur kostsamt det är med cirkuläraffärsmodell. Diskussionen kretsar kring att en linjär affärsmodell ofta är enklare att se och beräkna. När kostnaden beräknas för en cirkulär affärsmodell måste det tas med i beräkningen att den även erbjuder ett fortsatt värde. De betonar därav vikten att ha nyckeltal eller liknande hjälpmedel för att kunna göra en rättvis bedömning av kostnaderna.

2.3.3. Sammanfattning hållbarhet och hållbara affärsmodeller

Hållbarhet kan ses utifrån ett ekonomiskt, socialt och miljöperspektiv (Connelly, 2007; Arvidsson, et al., 2017; von Hauff & Kleine, 2006). Det finns ett flertal modeller som visualiserar detta gemensamma synsätt, så som; Connelys (2007) tre cirklar för hållbar utveckling samt hållbarhetstriangeln, von Hauff och Kleines (2006) integrerade hållbarhetstriangeln och Joyce och Paquins (2015) definition TPL. Lüdeke-Freund et. Al. (2018) kategoriserar olika typer av mönster kopplat till hållbarhet och definierar två mönsterkategorier, *Ecodesign Patterns* och *Closing-The-Loop Patterns*, som bidrar till ett miljömässigt värde.

Det kan ses finnas sex olika utmaningar som ett företag står inför när de ska gå mot en hållbar affärsmodell (Geissdoerfer, et al., 2018). Två av dessa är företagets mindset och att lyckas integrera alla de tre perspektiven av hållbarhet. De resterande fyra utmaningarna kan ses kopplade till företagets resurser, tekniska innovation, relationer med externa intressenter samt verktyg och modeller. Geissdoerfer (2018) anser att hållbar affärsmodells innovation måste verka positivt för miljö men även för dess intressenter och organisation samt att ge ett miljömässigt värde.

Det finns olika verktyg för hållbara affärsmodeller. Dock är vissa delar relativt outforskade, så som hur processen ska genomföras samt vart i organisationen det bör ske för att nå en hållbar affärsmodell. Ett verktyg som finns för att gå mot en hållbar affärsmodell är *The Triple layered business model* (2015) som är en vidareutveckling av Osterwalders *Business model canvas* (2010) då den kompletteras med ett miljö- samt ett samhällsperspektiv. Fördelen med denna modell är att den är lätt att använda samt ger ett bra helhetsperspektiv av de tre block som hållbarhet består av. Ytterligare ett exempel på hållbar affärsmodell är cirkulära affärsmodeller då man ser värdekedjan utifrån cirkulärt perspektiv (Geissdoerfer, et al., 2018b). Ytterligare en modell som identifierar faktorer som verkar för miljöaspekten i hållbaraffärsmodell är mönster för hållbara affärsmodeller (Lüdeke-Freund, et al., 2018). Där författarna presenterar två mönstergrupper som innehåller specifika mönster, inslag i affärsmodellen, som bidrar till ett ökat värde för en hållbar affärsmodell utifrån ett miljöperspektiv.

2.4. Syntetisering av teoretisk referensram

Detta avsnitt består av en syntetisering av de tre områden som presenterats i föregående avsnitt; strategi och förändring, affärsmodell samt hållbarhet kopplat till affärsmodell. Referensramen har förklarat de olika områden och även visat på begrepp som har återkommit i olika studier inom olika områden. Syntetisering nedan syftar därför till att understryka kopplingen och dess påverkan på varandra för att en analysmodell ska kunna presenteras i senare avsnitt.

2.4.1. Strategi och dess förändring

En övergripande strategi är en väsentlig komponent för att en verksamhet ska nå önskad riktning och uppsatta mål. Strategin skapar förutsättningar för att utforma konkurrensfördelar och minimera slöseri av resurser och kan beskrivas utifrån bland annat *strategidiamanten* och av synsättet; *objective, advantage och scope*. Att ta fram, formulera och slutligen nå en realiserad strategi är något som kräver förståelse för både interna och externa förutsättningar.

En organisations strategi utvecklas i förhållande till omvärldsfaktorer, så som efterfråga, påtryckningar och regleringar. Förändras omvärlden behöver även organisationen förändras. I vissa fall innebär det mindre finjusteringar, men det kan även innebära större, strategiska, förändringar. Strategisk/organisatorisk förändring innebär att strategin går från ett innehåll till ett annat, vilket i sin tur innebär en förändring i det system verksamheten vilar på. Behovet av förändringar kan beskrivas som att det flöde av handlingar och beslut som tidigare har använts behöver ifrågasättas, något som sedan påverkar affärsmodell och organisatoriska system. Ofta bygger möjliggörandet av förändringen på välutvecklat ledarskap på olika nivåer och hur dessa handlar för att sätta igång och utvärdera processer.

2.4.2. Strategins relation till affärsmodell

Behovet av förändring tar sig alltså uttryck i många delar av organisationen. Ett verktyg för att förstå sig på ett företags logik är genom att använda sig av en affärsmodell. En affärsmodell sammanfattar nyckeldelarna som ett företag behöver för att kunna skapa ett värdeerbjudande och således *“do business”*. Ramverk för affärsmodeller är uppbyggda av tre till nio olika element. Gemensamt för dessa ramverk är att den centrala faktorn är ett unikt värdeerbjudande. Utöver värdeerbjudandet kan ytterligare tre gemensamma element definieras. Dessa är kundgränssnitt, infrastruktur, även benämnt operationell plattform, och finansiell struktur. Författare som presenterar ramverk för affärsmodeller är bland annat Osterwalder & Pigneur, Brege, Stehn & Nord, Kadefors & Bröchner och Johnson et al. Den modell som definierar flest antal olika element är Business Model Canvas. De nio elementen i Business model canvas kan utifrån de fyra gemensamma elementen klassificeras enligt följande:

- Kundgränssnitt: kundsegment, kundrelation och kanaler
- Infrastruktur: partners, resurser, aktiviteter

- Finansiell struktur: konstndsstruktur och intäktsströmmar
- Värdeerbjudande

2.4.3. Innovation av affärsmodell

Strategi kan som nämnt ovan ses som ett flöde av handlingar och det kan även ses som val av affärsmodell. Kopplingen mellan strategi och affärsmodell innebär således att nya externa förutsättningar påverkar innehållet i affärsmodellens olika delar. För att nya strukturer, processer och mål ska växa fram kan förändringar göras i affärsmodellen genom så kallad affärsmodellsinnovation. Affärsmodellsinnovation kan drivas av olika parametrar, vilka inkluderar drivkrafter så som resurser, kunder, finansiella aspekter och förändring av det faktiska värdeerbjudandet. Förändringarna kan vara inkrementella eller helt ersätta den existerande modellen och kan verka som konkurrensfördel på liknande sätt som produktinnovation och processinnovation. Att nyttja affärsmodellsinnovation innebär att se förbi stela mönster och öppna upp för flexibilitet genom att se till interna idéer och kompetenser.

2.4.4. Affärsmodellens koppling till hållbarhet

Strategisk förändring och affärsmodellsinnovation kan vara svar på att den omgivande miljön förändras. Två orsaker till förändring är teknisk utveckling och hållbar utveckling. Hållbarhet består generellt av tre olika delar; social, miljömässig och ekonomiska hållbarhet. Det räcker alltså inte enbart att ett företag arbetar för lönsamhet. Studier på hur hållbarhet kan inkluderas i affärsmodeller har därför vuxit fram. Hållbar affärsmodellsinnovation kan likställas med den affärsmodellsinnovation som presenterades ovan och innebär alltså att förändringar i affärsmodellens delar resulterar i positiva effekter både för miljön och för involverade aktörer i och utanför företaget.

Ett av de verktyg som används för att visualisera och genomföra hållbar affärsmodellsinnovation är *Triple Layerd Business Model* som utöver Osterawalder & Pigneurs *Business Model Canvas* adderar två lager som visar på vilka sätt miljömässig hållbarhet och social hållbarhet kan uttryckas i företagets verksamheter samt mer direkt i affärsmodellen. Dock finns det idag fortfarande frågetecken kring vilka aktiviteter kopplade till hållbarhet som ska genomföras och var i företaget fokus ska vara.

2.4.5. Sammanfattning syntetisering

Sammanfattningsvis kommer denna rapport att utgå från definitionen av strategi som ett flöde av handlingar och beslut för att nå uppsatta mål. Vidare kan strategin beskrivas med hjälp av verktyget strategidiamanten. För att gå från en strategi till en annan kommer begreppet strategisk förändring att beaktas. Det flöde av aktiviteter som strategin innebär kommer också att likställas med val av affärsmodell. Strategisk förändring blir alltså att gå från en strategi till en ny strategi, vilket resulterar i förändringar i affärsmodellens delar - så kallad affärsmodellsinnovation.

Business Model Canvas kommer att användas för att beskriva affärsmodeller då det skapar möjlighet att kombinera den ekonomiska och miljömässiga aspekten. Då rapporten handlar om förändringar i projektverksamheten kommer fyra delar av *Business Model Canvas* att studeras; nyckelaktiviteter, nyckelresurser, nyckelpartners och värdeerbjudande. Förändringen i de fyra blocken kommer även att sättas i relation till utmaningar som uppstår när en organisation går mot en hållbar affärsmodell.

För att sätta de externa samt de interna faktorerna i relation till strategins utveckling och innehåll väljs synen content, context och process att beaktas. I studien kommer strategins mål ses som content och där företaget, dess omgivning och bransch kommer definieras som context. Fokus på hållbarhet kommer därför att beaktas i context och ses som statisk då den är drivkraften för att gå från en content till en annan, så kallad strategisk förändring.

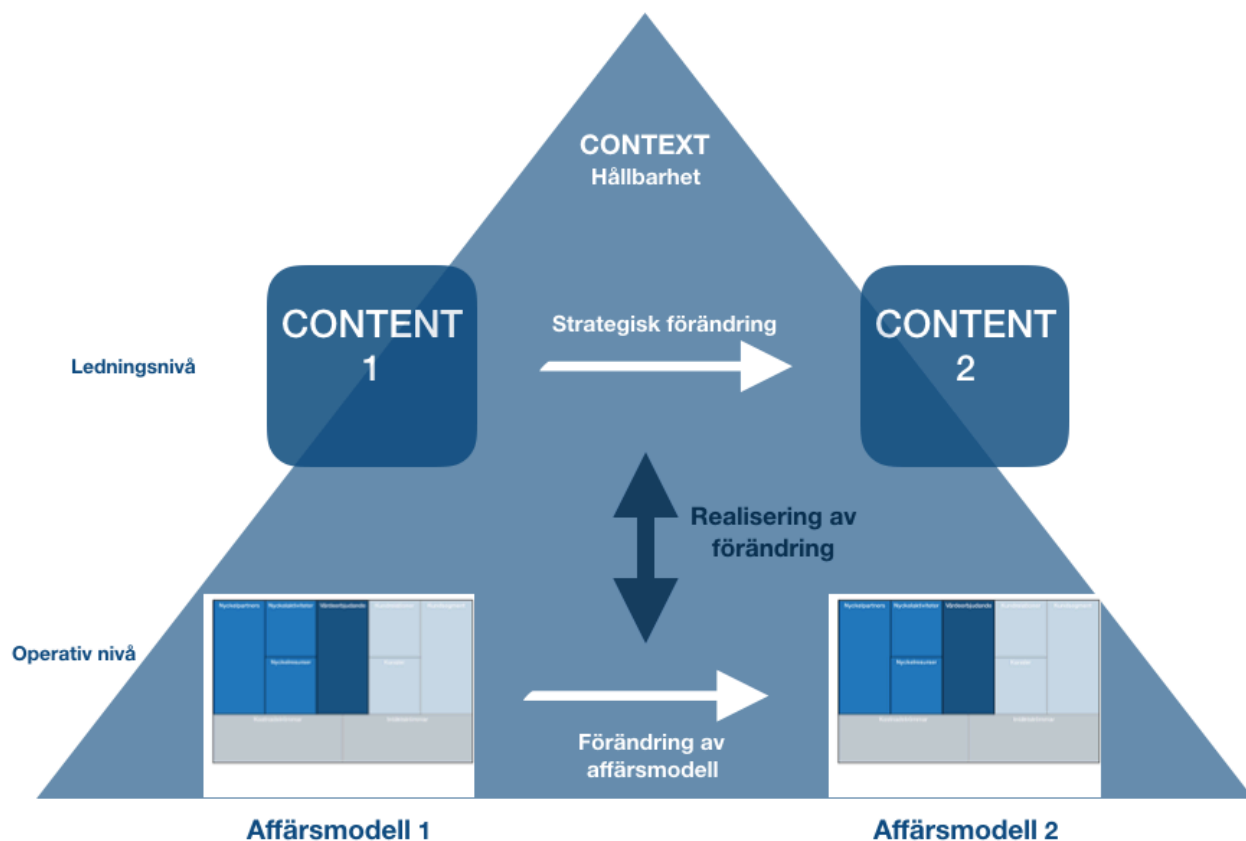
2.5. Analysmodell

I föregående avsnitt syntetiserades studiens teori, vilket mynnar ut i en analysmodell. Analysmodellen har tagits fram för att relatera de olika teorierna och för att få ett verktyg som kan användas för att analysera insamlad data. Analysmodellen presenteras i Figur 13.

Fallstudien betraktar en organisation som utökar sitt fokus på hållbarhet. Ett ökat fokus på klimatneutralitet i hela värdekedjan och inte enbart förvaltningsskedet medför att strategins innehåll förändras, vilket enligt Rajagopalan & Spreitzer (1997) ses som en strategisk förändring. Då företaget arbetar aktivt för ett önskat framtida mål vilket medför att ny anpassning mellan företagets grundpelare och dess omgivning behövs genomföras, vilket ytterligare stärker faktum att förändringen kan ses som strategisk förändring enligt teori av Stouten et al. (2018).

För att kunna visualisera processen som företaget står inför så studeras strategi utifrån de tre dimensionerna; *content*, *context* och *process*. Genom att betrakta företaget i sin kontext, fastighetsbranschen samt hållbarhet med fokus på klimataspekten, så ses företaget gå från sin ursprungliga strategi, *content 1*, till ett nytt innehåll som infattar att nå klimatneutralitet i hela värdekedjan, *content 2*. Denna förändring ses således som en strategisk förändring och är därav utgångspunkten för studiens analysmodell.

Den strategiska förändringen är inte enbart begränsad till den högsta nivån i företaget, utan är möjlig på flera nivåer (Rajagopalan & Spreitzer, 1997). Detta ligger till grund för analysmodellen då den betraktar förändring utifrån två olika nivåer i företaget; ledningsnivå samt operativnivå. På ledningsnivå sker arbetet med strategier och mål. För att nå en ny strategi med ett nytt innehåll, *content 2*, så genomförs en strategisk förändring som realiserar på operativ nivå, vilket således speglas i företagets affärsmodell. Detta innebär att en strategisk förändring från *content 1* till *content 2*, medför en förändring av affärsmodell från *affärsmodell 1* till *affärsmodell 2*. Då denna studie undersöker det operativa arbetet är det Partners, Nyckelaktiviteter, Nyckelresurser och Värdeerbjudande i affärsmodellen som undersöks. Vilket adderas till analysmodellen och illustreras i den nedre delen av modellen, se Figur 13.



Figur 13. Studiens analysmodell. Figuren presenterar rapportens analysmodell som baseras på att strategi kan ses utifrån 3 dimensioner. Där dimensionerna kontext och Content beaktas. Analysmodellens kontext, den omgivning som påverkar strategin, består av fastighetsbranschen och hållbarhet och kan i detta sammanhang ses som statisk. Kontexten påverkar strategins innehåll, vilket innebär att företaget går från Content 1 till Content 2. Denna process kan även ses på den operativa nivån i företaget och visualiseras med hjälp av verktyget Business model canvas. För att lyckas med den strategiska förändringen och att den realiserar på operativ nivå så ska även kopplingen mellan ledning och operativ nivå analyseras, så kallad realiserad förändring.

Valet att betrakta affärsmodell i analysmodellen grundar sig i att strategi kan ses som ett val av affärsmodell och affärsmodellen definierar de operativa besluten (Ricart & Casadesus-Masanell, 2010). Det väljs att beaktas tillsammans med Mintzbergs & Waters (1985) definition att strategi är en inkrementell process som består av olika beslut, men som även kan ses som ett flöde av handlingar. Detta medför att den strategiska förändringen kan ses bestå av olika aktiviteter, se Figur 13. Dessa aktiviteter finns både på ledningsnivå men även på den operativa nivån. Utbytet mellan dessa två nivåer samt de aktiviteter som ligger i gränssonen mellan dessa beaktas i rapporten att till höra det som i analysmodell benämns som realisering av förändring. Detta gör att analysmodellen lyfter en viktig tredje del att titta på, kopplingen mellan strategisk förändring och affärsmodell, realisering av förändring. Vilket tittar på vilka områden och aktiviteter som finns eller bör finnas för att kunna realisera den tänkta strategin på operativ nivå.

Analysmodellen betraktar alltså strategiskförändring i relation till affärsmodell samt affärsmodellinnovation. Analysmodellen som visualiseras i Figur 13 är studiens verktyg för att betrakta insamlad data och ligger till grund för att identifiera aktiviteter som är associerade med att röra sig mot en klimatsmart organisation.

3. Metod

Metodavsnittet bygger på ett antal underrubriker som beskriver arbetsgången. Här presenteras metodinriktning, metodansats, datainsamling och metodkritik. Metodundersökningen är en viktig del i en undersökning för att bli medveten om vilka möjliga vägar det finns att utföra projektet på (Bryman & Bell, 2011).

3.1. Vetenskapssyn

Vetenskapssyn förklarar hur kunskap bör studeras och tolkas. Två skilda utgångspunkter inom detta område är huruvida kunskap ska vara förklarande kunskap eller kunskap som skapar förståelse (Bryman & Bell, 2011) (Arbnor & Bjerke, 2009). Rapportförfattarnas vetenskapssyn grundar sig varken enbart på förklarande kunskap eller enbart kunskap som skapar förståelse, då båda synsätten har nackdelar och fördelar.

Två olika sätt att förhålla sig till vetenskapssyn är sedan att utgå från positivistsynsätt och hermeneutiskt synsätt och dessa kan beskrivas på varsin sida av en skala (Bryman & Bell, 2011). Det förstnämndas utgångspunkt är att hypoteser ska kunna testas mot faktiska fakta, utan värdering, och vetenskapligt bevis skiljer sig från normativa antaganden. Det andra synsättet, hermeneutiskt, är istället mer tolkande och handlar mer om att förstå än att förklara mänskliga handlingar och beteenden (Bryman & Bell, 2011). Det kan beskrivas utifrån att sociala aspekter i ett positivistiskt synsätt kan studeras helt naturvetenskapligt eller att det kräver ett helt annat synsätt som då motsvarar det hermeneutiska synsättet. Rapportförfattarnas syn, som presenterades i föregående stycke, bygger således på båda dessa synsätt.

Det finns synsätt som menar att det är en stor skillnad mellan naturvetenskap och beteendevetenskap eftersom mänskliga handlingar har en mening och ett värde (Arbnor & Bjerke, 2009). Exempelvis ledarskap måste därför studeras utifrån hur olika människor ser på detta värde och kan skilja sig åt mellan olika situationer (Arbnor & Bjerke, 2009). Även konstruktivism bygger på förståelse och teoriinsamling (Creswell, 2014). Författarna delar denna syn och anser att det kan skilja mellan situationer.

Rapportförfattarna i denna rapport har ett systemperspektiv då att skapa sig en helhetsbild av något bör inkludera flera olika delar exempelvis genom att länka samman tidigare studier för att få en bredare förståelse. Systemperspektivet inkluderar både förklarande kunskap och kunskap för förståelse där komponenter som ligger utanför faktabaserade modeller adderas. Vanliga inslag för en studie utifrån att ta ett system-metodperspektiv är historiska studier och att case-studier studeras (Arbnor & Bjerke, 2009). Systemperspektiv är ett synsätt som utgår från att flera delar hör ihop, och därav inte kan beaktas individuellt (Arbnor & Bjerke, 2009).

3.2. Metodansats

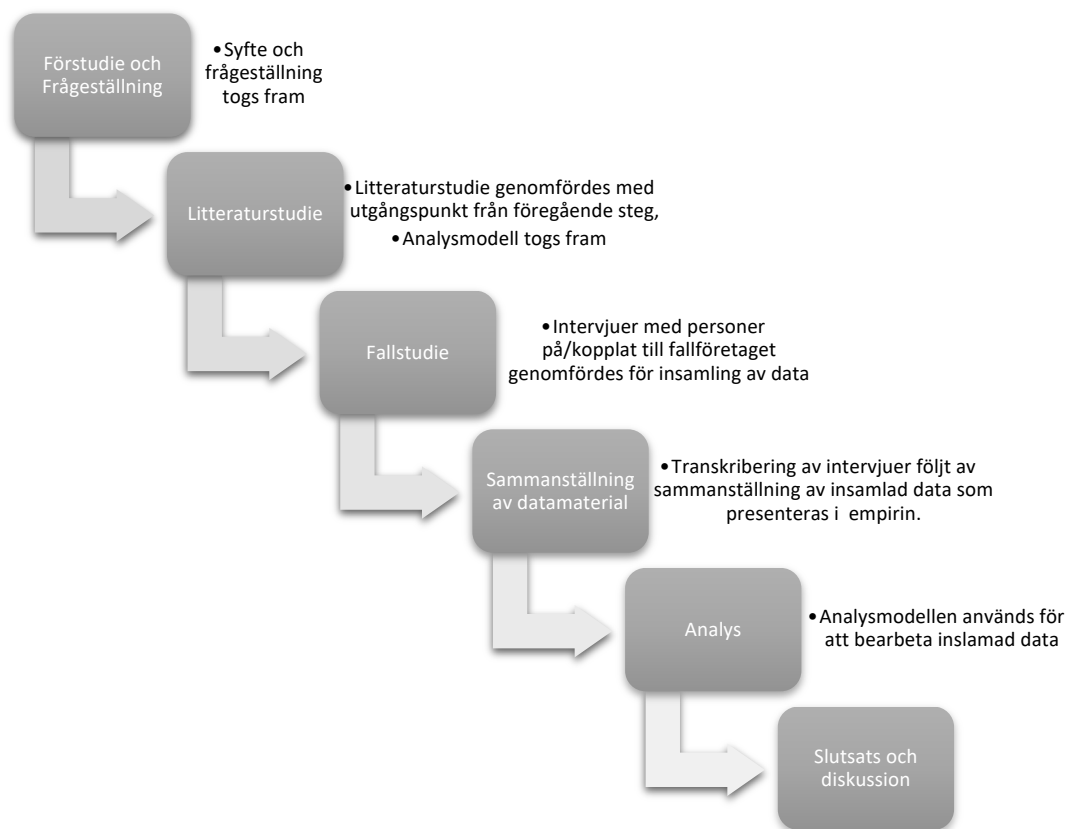
Studien har som syfte att förklara *hur* en förändring sker i ett företag, samt vilka aktiviteter som kan ses kopplade till detta. Då karaktären av studien således kan ses som förklarande och beskrivande kan en fallstudieansats anses lämplig. Detta då en fallstudie är passande för att kunna förklara *hur* (Sjöström, 2018), samt när det studerade fenomenet och dess kontext inte är helt kända (Yin, 2003).

Studien utgår från tidigare litteratur men innefattar även en fallstudie, vars syfte är att presentera ny teori. De två olika inslagen kan ses som att studien till en viss del har deduktiv karaktär, utgår från tidigare litteratur, men även induktivkaraktär, då den innefattar en fallstudie för att samla in ny information (Bryman & Bell, 2011).

Studien utgår från tidigare litteratur men innefattar även en fallstudie, vars syfte är att presentera ny teori vilket således kan ses som en induktiv studie. För beskriva relationen mellan litteratur och studie kan deduktiv och induktiv studie användas, då det förstnämnda beskriver att utgångspunkten är tidigare litteratur och sistnämnda har som syfte att presentera ny teori (Bryman & Bell, 2011). I denna rapport tas ny information fram genom att betrakta ett fallföretag i fastighetsbranschen. Informationsinsamlingen från fallföretaget har skett via öppna frågor genom intervjuer och observationer, vilket är karaktärsdrag för en kvalitativstudie (Creswell, 2014). Men då studien även lutar sig på tidigare studier så kan den även ha inslag av deduktivkaraktär.

3.3. Rapportstruktur och tillvägagångssätt

Rapportstrukturen i denna studie baseras på Figur 14. **Fel! Hittar inte referenskälla..** Först genomfördes en förstudie som visade rapportens riktning. Därefter genomfördes insamling av litteratur om fastighetsbranschen och fallföretaget tillsammans med övergripande teori. Detta ledde fram till problematiseringen. Med utgångspunkt i problematiseringen fastslogs syfte och frågeställningar. Själva genomförande bestod av intervjuer och insamling av vetenskaplig litteratur kopplat till frågeställningarna. Analysen genomfördes med insamlade data, teori i relation till rapportens syfte. Detta mynnade ut i ett antal slutsatser och rekommendationer. Vidare diskuterades rapportens genomförande i ett sista kapitel.



Figur 14. Figuren beskriver studiens tillvägagångssätt och dess delmoment.

3.4. Datainsamling

Detta avsnitt beskriver vilken typ av datainsamlingen som har genomförts. Avsnittet byggs upp av två olika typer av datainsamling; datainsamling av vetenskaplig litteratur för den teoretiska referensramen och datainsamling i form intervjuer för förstudie och empiri. Figur 14 presenterar studiens tillvägagångsätt och utgångspunkten för datainsamlingen.

Denna studie fokuserar på fastighetsbranschen och hur ett företag inom fastighetsbranschen kan hantera en strategisk förändring för att gå mot en mer hållbar affärsmodell. För att kunna genomföra detta valdes det att dels använda sekundärdata, utgå från tidigare studier, men även att komplettera studien med egeninsamlade data utifrån en casestudie, benämnt primär information (Arbnor & Bjerke, 2009). Rapporten omfattar därför två typer av datainsamling. Först den teoretiska litteraturstudien som ligger tillgrund för referensramen, följt av den andra typen av datainsamling som bestod av intervjuer med fallföretaget. Intervjuernas syfte var att få mer information om Vasakronans arbete, både på ledningsnivå och på operativ nivå, och att samla in den empiri som tillsammans med teori om fastighetsbranschen och den teoretiska litteraturstudien mynnade ut i rapportens analys, diskussion och resultat.

Casestudien genomfördes genom att studera ett fallföretag, Vasakronan, för att samla in all primär information. Fallföretaget valdes ut för att representera branschen då det är ett stort företag som ligger långt fram i hållbarhetsfrågan och klimatarbetet, vilket bidrar till att det kan ses som ett bra exempel att studera. Detta då Vasakronan, som en stor aktör inom fastighetsbranschen, har ett miljöfokus som ligger i framkant så kan det vägleda andra företag i branschen. Det kan även fungera som riktmärke och vägleda vilka aktiviteter företag bör möjliggöra för att gå mot en hållbar affärsmodell, utifrån ett miljöperspektiv. Valet av att göra denna studie med hjälp av att beakta ett fallföretag kan ses vara en vanlig metod för att genomföra kvalitativ studie (Bryman & Bell, 2011).

Valet av fallföretaget Vasakronan grundade sig i att företaget i början av år 2020 införde sin nya färdplan för 2030 och då påbörjades ett tydligare och mer spetsat miljöarbete inom organisationen då man vill inkludera även byggskedet, och inte enbart förvaltningsskedet. Detta innebar även en förändring i strategin. För att kunna studera vad färdplanen innebär, hur den strategiska förändringen tar sig uttryck på operativ nivå, vilka aktiviteter som måste möjliggöras för att nå dit så valdes två projekt att beaktas. Dessa två projekt, Priorn i Malmö samt Magasin X i Uppsala, har två olika inriktningar och är valda att vara referensprojekt för Vasakronan. Priorn motsvarar ett konventionellt bygge för 2019, medan Magasin X är ett miljöfokuserat projekt som ska byggas i trästomme och sedan kan representera ett framtida projekt, ett projekt som kan ses gå i linje med färdplanen. Genom att ha beaktat dessa två projekt så har det visat hur färdplanen realiserades i det operativa arbetet. Detta gör det alltså möjligt att se hur den strategiska förändringen på ledningsnivå, påverkar det operativa arbetet för att ta steget mot en hållbar affärsmodell.

3.4.1. Förstudie

Studien inleddes med en förstudie för att skapa en förståelse för området och branschen. Ett första steg för informationssamling var att studera tidigare artiklar och litteratur kopplat till hållbarhet, samt information om fastighets- och byggbranschen. Detta följdes av att delta på fallföretagets klimatdag i början av februari där Vasakronans framtida hållbarhetsbete kopplat till färdplanen 2030 introducerades för företagets anställda. I anslutning till denna dag intervjuades en person med inblick i Priorn och Vasakronans arbete med färdplanen. Dessa moment tillsammans med intervju fokuserad på Vasakronans strategiarbete la grunden för studien och kan ses som dess förstudie. Den information som samlades in under denna process låg till grund för rapportens startpunkt, studiens avgränsning och planering för fortsatt arbetet. Förstudien användes sedan som inledning för studien vilket presenteras i den del av rapporten som heter inledning.

3.4.2. Teoretisk referensram

Insamling av den teoretiska referensramen genomfördes genom att ta del av litteratur och studier inom de teoretiska ämnena strategi, strategisk förändring, affärsmodeller samt förändring och hållbarhet kopplat till ett affärsmodellsperspektiv.

3.4.3. Intervjuer

Intervjuer genomfördes med fallföretaget Vasakronan. Både i avseendet för att få information om hur de arbetar med strategisk förändring, affärsmodell samt arbetet med sin nya färdplan för att bli mer hållbar utifrån ett miljöperspektiv i hela värdekedjan. Intervjuer genomfördes även med projektmedlemmar från två olika projekt i Vasakronan. Detta för att kunna studera hur två projekt genomförs i förhållande till företagets strategi och den strategiska förändringen de genomför. De två projekten som studerades var Priorn i Malmö samt Magasin X i Uppsala och representanter med samma befattningar intervjuades i de båda projekten. Då Vasakronan arbetar med många externa parter i sina projekt genomförde alltså intervjuer med både interna och externa parter. Anledningen till att dessa projekt studerades var att Priorn ses som ett konventionellt byggprojekt för 2018 och Magasin X som byggs med trästomme ses istället som ett projekt som ligger långt i framkant ur ett hållbarhets- och miljöperspektiv.

3.4.3.1. Urval

För en kvalitativ studie är det vanligt att teoretisk sampling blir urvalsmetoden för vilka personer som intervjuas under en undersökning (Grundström, 2017). Vid en kvalitativ studie är det viktigt hur urvalet sker. Detta har även genomförts i denna rapport, då relevanta personer kopplat till Vasakronans strategiarbete, affärsmodell samt personer kopplat till de två fallstudieprojekten intervjuats. De intervjuade personerna presenteras i Tabell 9.

Tabell 9. Tabellen presenterar de intervjupersoner som har intervjuats i rapporten, samt rollbeskrivning de personer, deras roll samt intervjudatum för de som har intervjuats för rapporten.

Intervjuperson	Roll	Intervjudatum
Intervjuperson 1	Chef affärsutveckling	20/2 - 2020 13/2 - 2020
Intervjuperson 2	Hållbarhetschef	2/4 - 2020
Intervjuperson 3	Affärsområdeschef Fastighetsutveckling	7/4 - 2020
Intervjuperson 4	Affärsområdeschef Projekt- Priorn	4/2 - 2020 29/2 - 2020 12/4 - 2020
Intervjuperson 5	Biträdande projektledare Priorn - Projektering (Extern)	8/4 - 2020
Intervjuperson 6	Biträdande projektledare Priorn - Bygg (Extern)	6/4 - 2020
Intervjuperson 7	Uthyrningsansvarig Priorn	7/4 - 2020
Intervjuperson 8	Arkitekt Priorn (Extern)	31/3 - 2020
Intervjuperson 9	Chef Projektgenomförande Uppsala	6/4 - 2020
Intervjuperson 10	Projektledare Magasin X (Extern)	23/4 - 2020
Intervjuperson 11	Uthyrare, arbetsplatsstrateg Magasin X	21/4 - 2020
Intervjuperson 12	Arkitekt Magasin X (Extern)	21/4 - 2020

Intervjuerna genomfördes genom att intervjuer bokades in med de utvalda personerna på operativ nivå kopplat till de två studerade projekten samt på ledningsnivå. Intervjuerna genomfördes utifrån de intervjuguider som tagits fram. De första intervjuerna under förstudien kan ses ha en högre grad av ostrukturerad karaktär, men övriga intervjuer i studien har genomfördes enligt ett semistrukturerad sätt.

3.5. Analysenhet och analysprocess

Analysen genomförs utifrån den insamlade empirin om fallföretaget Vasakronan och syftar till att besvara de frågor som presenteras i avsnitt 1.6.11.6.2 ovan.

1. *Vilka områden och aktiviteter i arbete på ledningsnivå främjar en strategisk förändring?*
2. *Vilka områden och aktiviteter på operativnivå kan ses för att genomföra en förändring av affärsmodell och hur speglas dessa i affärsmodellens olika delar?*

Studien är av en kvalitativ karaktär då den bygger på intervjuer som genomförts med fallföretaget Vasakronan. Processen för insamling, sammanfattning och analysering av data har skett löpande under utförandet av studien. Detta är ett vanligt sätt att genomföra en kvalitativ analysprocess, jämfört med en kvantitativ process då den sker mer i tre separata steg (Creswell, 2014). Efter insamlingen av data, det genomförda intervjuerna, så har löpande transkriberingar gjorts. Dessa har sedan sorterats efter projekt och roll i projektet. Därefter organiserades den insamlade data efter om intervjupersonen arbetade på operativnivå eller ledningsnivå, då frågeställningarna kopplades till dessa två olika nivåer.

Därefter organiserades den insamlade empirin efter rapportens fyra frågeställningar. Det innebar att sådant som var relevant för respektive frågeställning plockades ut ur transkriberingsmaterialet för respektive intervjuperson. I en kvalitativ studie så är organiseringen ett vanligt steg som leder till att insamlad data delas upp i 5–7 olika kategorier (Creswell, 2014). Detta kan även ses ha gjorts i detta fall då kategoriseringen baserats på de fyra frågeställningarna samt en ytterligare kategori som innefattar de förväntningar/efterfrågningar som framkommit under intervjuerna. Därefter skedde genomläsning av insamlad data och en avkodning där ord som strategi, kommunikation, kompetens, materialval och externa aktörer kopplades ihop med kategoriseringen utifrån ledningsnivå och operativnivå; indelat Magasin X och Priorn och vidare i affärsmodellens olika delar. Detta mynnade ut i empirin.

Empirin kunde sedan användas för ytterligare analys kopplat till teori och till att jämföra om det fanns några skillnader mellan Magasin X och Priorn, men även hur strategisk förändring tog sig uttryck från ledningsnivå till operativ nivå. Detta grundade sig på analysmodellens definierade affärsmodell.

3.6. Utvärdering/Kvalitetsgranskning

För att försäkra en studies kvalitet kan den utvärderas i förhållandet till validitet, reliabilitet och replikerbarhet (Bryman & Bell, 2011). Beroende på om en studie är kvalitativ eller kvantitativ kan dessa testa kvaliteten på olika sätt. Nedan presenteras kvalitetsgranskning utifrån en kvalitativ studie.

3.6.1. Validitet

Validitet är ett mått för att avgöra att rätt sak mäts i en studie (Bryman & Bell, 2011). En god validitet är en förutsättning för att sedan nå reliabilitet (Arbnor & Bjerke, 2009). För att säkerställa en hög validitet har således arbetet utförts metodiskt utifrån rätt teknik för att kunna verka för en god validitet (Arbnor & Bjerke, 2009). Validitet kan beskrivas utifrån tre kriterier; begreppsvaliditet, inre validitet och yttre validitet (Yin, 2009).

I denna studie har ett stort antal källor använts som grund för att arbeta med intervjuguide och analysmodell. Detta gjordes för att säkerställa begreppsvaliditet, vilket innebär att rätt mätinstrument används för att studera det valda området (Yin, 2009). Relevanta begrepp och koncept har backats upp från ett antal studier och med en inledande triangulering.

Den externa validiteten hanterades genom att fallstudien kompletterades med teori om den branschföretaget verkar inom och teori från andra branscher som har gått igenom en liknande förändring som fastighetsbranschen. Fallstudier, där extern validitet är något av en utmaning att säkerställa, kopplas ofta mot tidigare teori (Yin, 2009). Att två projekt har undersökts i det valda företaget innebär dock en indikation på att studien skulle kunna replikeras.

Intern validitet är framförallt användbart när det handlar om studier av en förklarande karaktär och är därför inte tillämpligt för denna studie.

3.6.2. Reliabilitet

Reliabilitet är en del som bekräftar kvaliteten på en studie (Bryman & Bell, 2011). Reliabilitet innefattar hur stabilt något är, det vill säga, att man får samma svar oberoende hur många av hur många gånger något genomförs. Fås samma resultat vid flera likadana försök är reliabiliteten hög. I kvalitativa undersökningar kan det vara svårt att bedöma reliabilitet på detta sätt då förutsättningarna i en organisation förändras och en liknande studien inte kan genomföras på exakt samma sätt. Då kan benämningen intern reliabilitet användas. Hur olika personer uppfattar samma sak (Bryman & Bell, 2011).

I denna studie intervjuades personer i samma position i båda projekten med ett manus och intervjun spelades in. Vidare var det två intervjupersoner närvarande under intervjun. Båda

lyssnade på samma samtal, vilket kan stärka graden av reliabilitet i kvalitativa studier (Bryman & Bell, 2011). De två intervjuerna som tillhör förundersökningen genomfördes på plats på två av Vasakronans kontor. Restereande intervjuer för empiriinsamlingen genomfördes via telefon eller via videosamtal på datorn, vilket ger alla intervjupersoner samma förutsättning. Innan, under och efter intervjun dokumenterades de frågor som skulle ställas, anteckningar av svaren togs under intervjun och intervjun spelades även in för att möjliggöra att i ett senare skede kunna lyssna igen och transkribera, just dokumentation är nödvändigt för att bedöma reliabiliteten (Yin, 2003).

Ytterligare ett steg som genomfördes var att göra en genomarbetad intervjuguide, med samma frågor till personer i liknande position i de två olika projekten. En genomarbetad intervjuguide syftade till att säkerställa att frågorna var kopplade till området och att frågorna skulle tolkas på samma sätt av de tillfrågade, något som alltså skulle underlätta att jämföra resultaten om undersökningen genomfördes igen och därigenom höja reliabiliteten (Bryman & Bell, 2011).

3.6.3. Replikerbarhet

Ett ytterligare mått sett till validitet och reliabilitet är replikerbarhet och det ligger i nära relation till reliabilitet. Replikerbarhet innebär att något ska kunna genomföras på exakt samma sätt igen. Många business researches är till en hög grad inte replikerbara (Bryman & Bell, 2011). Rapportens metod syftar dock till att ge noggrann information om hur studien genomförts, vilka nyckelpersoner som intervjuats och vilket fallföretag som studerats för att försöka möjliggöra detta.

4. Empiri

I detta avsnitt presenteras den data som insamlats om fallföretaget Vasakronan, dess arbete med färdplanen 2030 och det strategiska arbetet samt det operativa arbetet. Empirin består av information som har samlats in genom intervjuer med ledning i Vasakronan samt genom att betrakta två olika projekt för Vasakronan.

För att kunna betrakta den förändring som sker i organisationen i samband med beslutet om att arbeta för klimatneutralitet i hela dess värdekedja så har empiri samlats in ifrån organisationen samt externa parter. Empirin väljs att presenteras utifrån ledningsnivå samt operativnivå. Valet att studera ledningsnivå syftar till att samla information om Vasakronans strategiska arbete i organisationen samt dess arbete med Färdplan 2030. För att kunna se hur dessa förändringar och beslut tar sig realisering i företaget så väljs det operativa arbetet att studeras genom två referensprojekt för Vasakronan. Båda dessa två projekt är nybyggnationer där Vasakronan är beställare och således byggherre i projekten. Det projekt som Vasakronan har valt som utgångspunkt för att kunna mäta sina förbättringar och sina resultat i arbetet med färdplanen är en kontorsbyggnad i Malmö, Priorn, med inflytt under 2019/2020. Det andra projektet som valt att studeras är Magasin X i Uppsala, som är ett projekt med uttalat klimatfokus. Magasin X byggs i trästomme och ses som ett projekt i framkant utifrån hållbart byggande.

Empirin inleds med en ordlista över relevanta begrepp för studien och följs sedan av insamlade data utifrån; strategins context, dess ursprungliga strategi- *content 1*- samt dess nya strategi – *content 2*. Detta följs med insamlad data om arbetet med färdplanen och arbetet att gå från *content 1* till *content 2*. Vidare avslutas kapitlet med att presentera de tvåbyggnadsprojekten på operativnivå, följt av presentation av Vasakronans hållbarhetsarbete.

Vidare i rapporten kommer företagets strategi att benämnas för *content 1* och *content 2*. Detta för att förtydliga att det är de Wits syn av strategi, att beakta strategins tre dimensioner, som beaktas och att det således är *vad* strategin är som diskuteras.

Det operativa arbetet, byggnadsprojekten, betraktas genom att utgå från två referensprojekt för Vasakronan. Priorn i Malmö är ett av de projekt som studeras i denna rapport. Projektet ses som ett referensprojekt för Vasakronan och representerar ett konventionellt byggande för 2019. Magasin X är det andra projektet som studeras och som ses vara representerar ett projekt med miljöprofil. Bygganden Magasin X byggs av trästomme och ses således ligga i framkant utifrån hållbart byggande. Empirin inleds med en ordlista över relevanta begrepp för studien och följs sedan av insamlade data utifrån; strategins context, tidigare samt dess nya content.

4.1. Ordlista

I detta avsnitt presenteras rapportens definition av använda begrepp. Källhänvisning presenteras i de fall definitionen tagits från en annan källa. Vissa begrepp har definierats av rapportskribenterna och därav utelämnats källreferens.

BTA – Bruttoarea för en byggnad.

Byggherre- Är en fysisk eller juridiskperson, så som ett företag, som ansvarar för att byggprocessen följer kraven enligt plan och bygglagen, PBL (Boverket, 2016). Byggherren är uppdragsgivaren för bygg, projektering, ombyggnation eller rivning. (Boverket, 2016).

Byggvarubedömningen – Är en databas för miljöbedömning av olika material och produkter som en antal byggherrar och fastighetsägare har tagit fram för att skapa en standard i branschen och underlätta arbetet mot hållbarhet. Miljöbedömning gör utifrån ett antal kriterier och kan antingen få bedömningen; *Undviks (röd), Accepteras(gul) eller Rekommenderas(grön)* (Hållbart Byggnade, u.d.).

CDM, Clean Development Mechanism – Är den del av Kyotoavtalet som möjliggör för industriländer som har tagit på sig att minska sina utsläpp att istället investera i ett projekt i ett utvecklingsland och få poäng som kan kvittas mot de egna utsläppen av koldioxid (United Nations, 2020).

EPD (Miljövarudeklaration) - Är dokument som grundar sig på det internationella EPD-systemet. Systemet innehåller information om hur olika produkter och tjänster påverkar miljön ur ett livscykelperspektiv. Produkter har alltså individuella miljövarudeklarationer och med dessa jämföras med varandra utifrån miljöaspekter (IVL Svenska Miljöinstitutet, 2020).

Konventionellt projekt – I denna rapport ett projekt som är genomfört som ”*man alltid har gjort*”. Ofta byggt i stål och betong och utan större fokus på hållbarhet ur ett miljöperspektiv.

LOA – Lokalarea av en byggnad. Alltså den yta som kan användas för en lokal.

Projektering- Under projekteringen förtydligas handlingarna för byggprojektet (Boverket, 2019). Det är även i denna fas som gröna lösningar ska inkluderas. detta skede (Boverket, 2019)

4.2. Context

I rapporten används de Wits tre dimensioner för att förklara begreppet strategi och består av context, content och process. Fallföretagets context, som påverkar och driver den förändring som sker, är hållbarhet och anses i denna rapport vara statisk. Sveriges regerings färdplan för 2045 kan ses som drivkraften för denna externa påtryckning. Den påverkar samtliga branscher och därför även fastighetsbranschen och initiativ som Malmö färdplan, LFM30.

4.2.1. Inre kontext - fastighetsbranschen

Den yttre kontext som är relevant för rapporten är det ökade fokus på miljö. Då den bransch som studeras är fastighetsbranschen så väljs den att beaktas som inre kontext för studien. Fokus kommer ligga på projektskedet inom fastighetsbranschen och detta avsnitt syftar därav till att ytterligare introducera specifika element för branschen som är viktig att beakta.

4.2.1.1. Projektutveckling

Fastighetsbolag bedriver som nämnt i avsnitt 1.1 även projektutveckling. Projektutveckling innebär renovering, utbyggnad och produktion av byggnader och lokaler. Detta innebär att det talas om fastighets- och byggsektorn som en gemensam sektor då fastighetsbolagen är inblandade i byggfasen. De är sammankopplade ur ett livscykelperspektiv. När Boverket (2019) presenterar sin rapport om miljöindikatorer i fastighets och byggsektorn presenteras fastigheter i ett livscykelperspektiv enligt följande:

1. *Produktskede - Framtagning av material för byggprocessen, indirekt påverkan på byggprocessen.*
2. *Byggproduktionsskede – direkt påverkan från själva byggandet*
3. *Användningsskede – Driftsfasen; delas upp i uppvärmning och övrigt, där övrigt inkluderar renoveringar och ombyggnad.*
4. *Slutskede - Rivning*

4.2.1.2. Fastighetsföretagens roll i byggfasen

Fastighetsföretag agerar som byggherrar i byggfasen och är därigenom ansvariga för att översätta behovet som finns (av en byggnad, lokal) till ett faktiskt projekt (Kadefors & Bröchner, 2009). I och med uppstarten av ett projekt uppstår sammankopplingar mellan ett stort antal aktörer som under en tidsperiod ska fungera som en organisation. Alltså sammankopplas de olika företagens värdekedjor och aktiviteter.

Byggherren har en central roll för att främja innovationer och utveckling av byggandet. Projekt kan vara mer eller mindre långsiktiga och i byggbranschen handlar det ofta om ekonomisk hållbarhet. Avsaknad av data har medfört ett relativt litet fokus på social och miljömässig hållbarhet och idag arbetas det framförallt med ISO-standarder. Byggherren kan ställa krav, men var och en av de olika aktörerna har olika arbetssätt och därför påverkar de det slutgiltiga

projektets totala långsiktighet, inte enbart byggherrens val (Bröchner & Kadefors, 2009).

4.2.1.3. Relationer inom byggbranschen

Byggbranschen kan ses som en bransch som är beroende av sina leverantörer och underleverantörer (Gadde & Dubois, 2012). Inom branschen har förhållandet till leverantörer förändrats, och även ifrågasatts. Detta då den ökade outsourcing som skett inom flera branscher, även inom byggbranschen, påverkar vilka typer av relationer och även synen företag bör ha till sina leverantörer. Det har gjort att många byggföretag har gått från att ha flera relationer för att istället ha färre leverantörer.

Relationer mellan byggföretag och leverantörer kännetecknas av kortsiktighet och konkurrenstänk. En förklaring till detta är dess upphandlingsform (Gadde & Dubois, 2012). Upphandlingsformen inom byggbranschen kan beskrivas som en konkurrerande upphandlingsform, vilket även är en förklaring till att affärsrelationer inom byggsektorn beskrivs som ytliga. Byggföretagen vill bibehålla en flexibilitet och inte vara beroende av någon leverantör, för att kunna anlita den leverantör som är mest lämpad för respektive projekt*. Inom byggindustrin finns två olika typer av nätverk, temporära nätverk vilket representerar varje enskilt projekt, samt permanent nätverk (Gadde & Dubois, 2012). Företag i byggbranschen rekommenderas ha olika typer av relationer till sina leverantörer, med ytliga relationer men även inslag av djupgående relationer.

4.3. Ledningsnivå - Content

I rapporten används de Wits tre dimensioner för att förklara begreppet strategi, vilket är context, content och process med extra tyngd på content – vad strategin är. I detta avsnitt presenteras information om Vasakronans befintliga strategi, content 1, samt dess arbete. Detta följs av en presentation av den nya strategin, content 2, som Vasakronan arbetar efter då hela värdekedjan har uppnått klimatneutralitet. Avsnittet avslutas med beskrivning av Vasakronans arbetet för att nå content 2, vilket även i rapporten benämns som strategisk förändring. Detta ligger som underlag för analysen, då det utgår från analysmodellen utifrån ledningsnivå.

4.3.1. Vasakronans övergripande strategiska arbete - Content 1

Startpunkten i denna rapport är den strategi som Vasakronan har arbetat enligt de senaste åren. Vad den strategin är beskrivs enligt de Wits definition som *Content 1*. Det handlar alltså om vad ett företag ska göra på olika nivåer för att nå sitt syfte. Vasakronans syfte kan utifrån deras årsredovisning beskrivas som att vara ”Sveriges ledande fastighetsbolag” och detta ska uppnås genom; 1. Att ha hög avkastning, 2. Att vara förstahandsvalet för kontors- och butikslokaler, 3. Vara den mest attraktiva arbetsgivaren, 4. Bedriva sin verksamhet på ett alltigenom hållbart sätt.

För att uppnå detta arbetar Vasakronan kontinuerligt med sin strategi på ledningsnivå. Det sker i ett första steg som kan liknas vid de Wits process; planering och utvärdering av vem, vad och hur ett företag ska nå sitt syfte. Vasakronans strategiarbete sker på ledningsnivå och kan delas upp i ett antal olika delar. Strategin sätts för tre år framåt i tiden och baseras på rådande omvärldstrender (Intervjuperson 1, 2020). Utifrån strategierna arbetas en årlig affärsplan fram och med denna som grund bryts mål och aktiviteter ned på olika nivåer i företaget. Dessa mål mäts med olika målbildindikatorer. Intervjuperson 1 (2020) beskriver det som att Vasakronan inte har en övergripande strategi för bolaget utan har valt att istället dela upp sin strategi i sju understrategier som representerar olika delar av verksamheten; teknik, medarbetare, klimat, investering, finansiering, kund- och marknad och produktstrategi. Respektive del av företaget väljer att ta ut och arbeta vidare med de delar som är relevant för sitt arbete. Strategin fungerar som ett sätt att styra verksamheten i en riktning, och regionalt kan ytterligare punkter läggas till. Olika aktiviteter som Intervjuperson 1 och Intervjuperson 2 beskrev och som inkluderas i Vasakronans arbete mot sitt övergripande syfte inkluderar exempelvis:

- 1. Att Vasakronan har tillsatt en hållbarhetschef som kontinuerligt arbetar med hållbarhetsfrågor*
- 2. Att Vasakronan letar och utvecklar grön finansiering*
- 3. Att Vasakronan för att nå sina mål har valt att genomföra aktiviteter som minskar energianvändningen i deras förvaltning.*
- 4. Att Vasakronan ska bygga klimatsmart och arbeta med att organisationen ska vara dynamisk och föränderlig.*

I strategiarbetet väljs fem utmaningar för året, som för 2020 är bland annat försäljningsarbete och teknik (Intervjuperson 1, 2020). Intervjuperson 1 (2020) lyfter även att Vasakronan har fört dialog kring att de måste vara en dynamisk organisation som anpassar sig till den förändring som sker. Med dynamisk organisation menar Vasakronan att de ska ha en organisation som inte behöver genomföra omfattande omorganisation enbart för att omvärlden förändras. De kopplar det även till frågan att kunna attrahera kompetenta och utbildade personer.

Intervjuperson 1 (2020) beskriver Vasakronans värdeerbjudande som att hjälpa företag i ett strategiskt steg. Detta då lokalfrågan de senaste åren har blivit viktigare för företag, vilket innebär att det fått ett annat sorts värde/fokus än att *enbart vara en lokal*. Genom att hjälpa kunderna att hitta rätt lokal och kunna hjälpa organisationen att hitta en lösning som fungerar för deras företag och inte enbart se som en lokalfråga så anser Vasakronan att de kan skapa ett *ytterligare värde till kund*. Intervjuperson 1 nämner även att de inom företaget börjat jobbat mer med begrepp som affärsmodell, även om de ej kommuniceras i företaget.

4.3.1.1. *Vasakronans fem strategier*

Vasakronan beskriver att de har fem olika strategier som de tidigare arbetat med. Dessa är hämtade från årsredovisningen 2018 (Vasakronan, 2019):

Investeringsstrategi – Vasakronan fokuserar på att investera i fastigheter på orter med tillväxtpotential och som ligger i Norden. Fastigheterna ska finnas på attraktiva orter med ekonomiska tillväxt och därför är det framförallt i städerna Stockholm, Göteborg, Malmö och Uppsala som investeringar i bestånd sker. Fastigheterna ska också ligga i cityområden med exempelvis goda kommunikationsmöjligheter. Det ska även möta hållbarhetskrav.

Finansieringsstrategi – Vasakronan önskar med sin finansieringsstrategi att en ha så låg risk som möjligt. Detta inkluderar att prognostisera upplåningsbehov, sprida lånefall och ha en välarbetad kapitalstruktur. Det innebär också att fördela belåningen på olika finansieringskällor och att analysera förändringar på marknaden. Eftersom Vasakronan vill vara med och driva en hållbar utveckling har de redan en andelarna finansiering grön och har som mål att enbart ha grön finansiering.

Medarbetarstrategi – Vasakronans verkar för att medarbetar ska motiveras och engageras på arbetsplatsen och att alla ska behandlas på ett likvärdigt sätt. Det finns fem värderingar som de menar ska genomsyra hela organisationen:

- *Öppenhet kopplar oss samman*
- *Glädje driver oss framåt*
- *Vi får saker gjorda*
- *Schyst och ärligt*
- *Vi tar ansvar för helheten*

Kundstrategi – Vasakronan ska verka på ett sådant sätt att de genom att följa sina kunder över tid ska kunna anpassa sig efter kundens behov och att kunden inte ska behöva byta hyresvärd om de vill byta lokal. Detta kan genomföras genom att ha ett stort utbud och servicegrad högre än konkurrenternas och med en öppen dialog mot kund. Även hållbarhetsaspekten är något som Vasakronan arbetar med för att hjälpa andra företag nå sina hållbarhetsmål.

Teknikstrategi – Att arbeta med och erbjuda nya tekniska delar en viktig del av Vasakronans verksamhet. Utveckling sker både internt och tillsammans med kunder och partners. Detta genomförs bland annat för att minska energianvändningen i byggnaderna, för att producera egen energi och för att vara med och producera smarta städer.

4.3.1.2. Klimat i Vasakronans strategiska arbete

Enligt Intervjuperson 1 (2020) ses klimat mer eller mindre som en del i företagets DNA och som en viktig del i deras affär. Då Vasakronan både är beställare och förvaltar de hus de producerar motiverar det ett mer långsiktigt klimatarbete. Intervjuperson 1 (2020) lyfter att Vasakronan, tillskillnad från ett byggföretag, kan ses vara med i hela värdekedjan, från byggande till förvaltning, och därför ser de som företag ett annat värde, jämfört med enbart ett byggföretag, att investera för minskande koldioxidutsläpp.

Intervjuperson 2 (2020) beskriver Vasakronans arbete med hållbarhet med utgångspunkten i var deras största påverkan på miljö, människor och samhälle sker och hur och på vilket sätt denna påverkan sker. Vasakronan kommit fram till att det framförallt är miljön som påverkas av deras verksamhet och att det därför är viktigt att göra en insats inom denna del av hållbarhet, även om de även arbetar med perspektiven människa och samhälle. Den del av verksamheten som har den största miljömässiga påverkan är projektverksamheten. Utöver den påverkansanalys som genomförs beskriver Intervjuperson 2 (2020) att ytterligare en analys, en intressentanalys, genomförs för att förstå vad olika intressenter förväntar sig av Vasakronan. Med bakgrund i dessa två analyser genomförs en prioriteringsordning för hur Vasakronan ska arbeta med hållbarhetsfrågan. Detta arbete sker på bolags- och ledningsnivå.

Intervjuperson 2 (2020) poängterar att Vasakronan inte säger sig ha ett uttalat hållbarhetsarbete och har därför inte någon hållbarhetsavdelning. Både Intervjuperson 1 (2020) och Intervjuperson 2 (2020) beskriver hållbarhet som något som genomsyrar hela organisationen och något som finns närvarande i olika delar och regioner. Därefter kan viktiga processer identifieras och att rätt kompetens sedan säkerställs i den berörda delen av organisationen (Intervjuperson 2, 2020). Hållbarhet för Vasakronan innebär att företaget ska arbeta med sin övergripande ambition att skapa avkastning för ägarna utan att det ska ske på bekostnad av människor, miljö eller samhälle. Därför sätts höga mål som följs upp av ledningen. Dessa mål måste kunna brytas ned i de olika delarna av verksamheten. Målen bör ha en tidshorisont och ibland räcker det inte enbart med mål, utan då behövs ytterligare delar och material för att arbetet ska ske i rätt riktning.

Vasakronan har alltså kompletterande styrande dokument vilket exempelvis kan vara policys och instruktioner (2020).

Vasakronans arbete med hållbarhet och i avseende till miljö syns i olika typer av satsningar. Exempel på detta är att Vasakronan 2009 halverade energianvändningen för fastigheter samt att de började erbjuda gröna hyresavtal året efter (Vasakronan, 2020). Vasakronan var först i branschen med att erbjuda gröna hyresavtal 2010 och idag har Vasakronan enbart gröna avtal, vilket innefattar minskning av energiförbrukning och avfallssortering, hos sina kunder (Vasakronan, 2020c). Ytterligare ett steg som Vasakronan har tagit för att arbeta mot hållbarhet är införandet av en hållbarhetschef 2009, som ett av de första företagen i branschen (Vasakronan, 2020d).

4.3.2. Content 1 utifrån strategidiamanten

Enligt Vasakronans ledning har de inte en uttalad övergripande strategi. Det finns skilda åsikter om deras klimatstrategi genomsyrar övriga strategier eller om det är en frikopplad egen strategi. Att inte ha en enhetlig bild i organisationen kan dock skapa förvirring och innebär att organisationen drar åt olika håll (Hambrick & Fredrickson, 2011), något som då delvis ses i Vasakronan gällande deras klimatstrategi. Då Vasakronan vill vara ett företag i framkant när det gäller klimat, så skulle arbete och en gemensam definition vara en positiv förutsättning för detta. Avsaknad av en övergripande strategi kan ligga till grund för att parter inom organisationen tolkar klimatstrategin på olika sätt. En potentiell övergripande strategi för hela Vasakronan presenteras därför nedan med hjälp av verktyget Strategidiamanten, se Tabell 10.

Tabell 10. Strategidiamant: Nedan beskrivs Vasakronans strategi utifrån Strategidiamanten (Hambrick & Fredrickson, 2011) för läge Content 1

Vasakronans strategi 1- Strategidiamanten	
Arenas:	Geografiskt: Sverige; Öresund, Stockholm, Göteborg och Uppsala.
	Produkt/tjänst: Kontors- och butikslokaler med integrerade lösningar. Nybyggda, renoverade och köpta.
	Marknadssegment: Små och stora företag i ett stort antal branscher i större städer.
Vehicles:	Intern utveckling: Fortsatt utveckling av projektverksamhet, transaktionsaktiviteter och förvaltning. Samarbeten på operativ nivå? (Finansiering, medarbetare)
Differentiators:	Arbetar med att skapa bilden av att vara ett företag i framkant både gällande teknik och hållbarhet.
	Arbetar ofta med hela värdekedjan och kan då anpassa lokaler till kunder och tvärtom.

	Är störst i vissa av sina regioner. Attraktiva platser.
Staging:	Har valt att expandera i storstadsregionerna och inte expandera till andra städer. Avgränsning till stora städer för att kunna utnyttja synergieffekter mellan de städer de verkar i.
Economic logic:	Marknadsmässiga hyror i attraktiva områden. Grön finansiering.

Utifrån den definition av strategi som har valts att användas som utgångspunkt i denna rapport har Vasakronan besvarat vad deras strategi är, *Content 1*. Sett utifrån strategidiamanten inkluderar strategin hållbarhetsaspekter exempelvis vid investeringar och projektverksamhet även om företaget inte säger sig ha en hållbarhetsavdelning.

4.3.3. Vasakronans introduktion av Färdplanen 2030 - Content 2

Vasakronan har arbetat med hållbarhetsfrågor sedan 2006 (Intervjuperson 2, 2020). Arbetet har med tiden förändrats och blivit bredare och omfattar nu värdekedjan från leverantörsled till kundernas påverkan när de använder byggnaderna. Därigenom ser Vasakronan i sin roll som beställare att de har ett ansvar även i de andra leden. Enligt Intervjuperson 2 är klimatarbetet viktigt inte enbart ur ett miljöperspektiv, utan även ur ett kund- och medarbetar-, och finansieringsperspektiv. Detta har således med den befintliga context bidragit till att Vasakronan väljer att inkludera hållbarhet på ytterligare nivåer. En stor skillnad som har tillkommit nu är att målen har blivit tidsatta.

Intervjuperson 2 (2020) menar att det finns en uttalad klimatstrategi, men att de på ledningsnivå har funderat på om den ska vara övergripande de andra strategierna. Intervjuperson 2 lyfter även vetskapen om att det finns olika synsätt i företaget och att vissa ser klimatstrategin som en inställning som genomsyrar företag snarare än en strategi. I nuläget är det framförallt en person i företaget som åker till olika delar och regioner av verksamheten och presenterar hållbarhet (Intervjuperson 1 V. , 2020).

Den nya strategi som företaget arbetar för att uppnå, i denna rapport även benämnt *content 2*, är ett tillägg utifrån tidigare strategi då det utökats med att nå klimatneutralitet i hela värdekedjan. Vasakronan har valt att gå före de mål som är satta enligt klimatlagen i Sverige och vill istället uppnå klimatneutralitet i hela sin värdekedja redan år 2030 (Vasakronan, u.d.). Ett av de första stegen är att under 2020 införa en ny färdplan. I Vasakronans färdplan lyfter de att hållbarhetssatsningar är naturlig del i verksamheten och att de ökar, snarare än minskar, företagets lönsamhet. De anser att satsningar inom klimatfrågan kan vara en framgångsfaktor (Vasakronan, 2020).

4.3.3.1. Vasakronans sju strategier

Vidare kan *Content 2* beskrivas som att det till stor del är samma innehåll och samma strategiska aktiviteter som har genomförts för *Content 1*. Dock har två strategier adderats i årsredovisningen, där den ena inkluderar färdplanen för 2030. Dessa har hämtats från årsredovisningen för 2019 (Vasakronan, 2020b).

Investeringsstrategi, Finansieringsstrategi, Medarbetarstrategi, Kundstrategi, Teknikstrategi – Se avsnitt 4.3.1.1

Produktstrategi – Infördes i årsredovisningen för 2019. Byggnaderna som Vasakronan äger ska vara en del av en god stadsmiljö och därför vara trygga, välskötta med viktiga tekniklösningar.

Klimatstrategi – Från och med årsredovisningen 2019 har en klimatstrategi inkluderats i Vasakronans arbete för att lägga ytterligare arbete och resurser på klimatmålen. Klimatstrategin syftar till att arbeta mot klimatmål i olika delar av verksamheten. En del av klimatstrategin innebär introduktionen av Färdplanen för 2030 och att därigenom bli ett klimatneutralt företag. Det innebär tidsatta mål.

Det finns ett antal aktiviteter som intervjupersoner på ledningsnivå presenterade planeras att genomföras i och med klimatstrategin och färdplanen och ett antal av dessa presenteras nedan:

1. *Arbete och aktiviteter i linje med tidsatta hållbarhetsmål.*
2. *Arbete och aktiviteter som kan ses som alternativ till rivning.*
3. *Arbete och aktiviteter kopplat till klimatkalkyler och beräkningsunderlag.*
4. *Arbete och aktiviteter för att nå minimala utsläpp i företagets projektutveckling.*

4.3.3.2. Klimatneutralitet

För att Vasakronan ska kunna säga att de är klimatneutrala 2030 definieras klimatneutralitet som att minska alla utsläpp som går att minska och därigenom komma så pass nära noll utsläpp som möjligt (Intervjuperson 2, 2020). Dock antas det att det inte är möjligt att nå ända fram till noll om verksamheten fortfarande ska innehålla nyproduktioner som även i framtiden kommer kräva betong och stål även om denna är miljöklassad. Även läckage från köldmedier presenteras som ett exempel på att det är svårt att nå noll koldioxidutsläpp. Därför planerar Vasakronan att kompensera dessa utsläpp på ett sådant sätt att motsvarande mängd som släpps ut i atmosfären ska reduceras någon annanstans. Idag finns få sådana komensationer och det som kommer att utvecklas i framtiden antas bli dyra för företag. Den ekonomiska aspekten ses därför som en drivkraft att minska de egna utsläppen för att endast behöva genomföra fåtal komensationer (Intervjuperson 2, 2020). Klimatkompenseringen kommer bestå av lika delar i tre olika projekt; CDM-projekt, egen forskning och utveckling (så kallad spjutsteknik) samt trädplanteringsprojekt (Vasakronan, 2020).

4.3.3.3. Nya krav med utgångspunkt i färdplanen

Färdplanen är fortfarande relativt ny i verksamheten och därför har inte ett stort antal nya aktiviteter ännu lagts till (Intervjuperson 2, 2020). Intervjuperson 2 ser färdplanen som en skärpning av det arbete företaget har bedrivit sedan 2006. Ett antal konkreta delar har dock adderats i och med den nya färdplanen. Den första delen är att en klimatkalkyl nu ska tas fram för respektive nyproduktion som påbörjas. LCA blir ett krav, även om det är något som Vasakronan har arbetat med förut i och med LEED-certifieringar. Ytterligare en del som läggs till är att byggnader som nyproduceras där en annan byggnad först behöver rivs, ska ha med sig en ingående balans i klimatkalkylen eftersom byggnaden inte uppnådde sin tekniska livslängd innan den revs.

4.3.3.4. Guidelines

Vasakronan arbetar med Byggherrekrav, så kallade guidelines och principer för byggande, inom företaget (Intervjuperson 3, 2020). Intervjuperson 3 (2020) beskrev arbetet med dessa och att Byggherrekrav har funnits under ett antal år och i och med att det har skett förändringar i verksamheten har även dess dokument förändrats. Rollen som processägare är ansvarig för utvecklingen av kravställningarna. Dessa kravställningar verkar som ett styrande dokument för Vasakronan. Ett stort antal medarbetare, framförallt medarbetare inom projektverksamheten och byggande inom Vasakronan berörs av *Byggherrekraven*. Detta dokument är ett av de första dokumenten som externa aktörer tar del av och därigenom styr deras arbete i projektet. Intervjuperson X beskrev Byggherrekraven som de input som ges till projekteringsteamet i Malmö. Viktigt att tänka på är att de kravställningar som presenteras i Byggherrekraven inte är en bygghandling i sig utan ska resultera i en programhandling för ett projekt.

Arbetet med den nya färdplanen syns alltså därför även i Byggherrekraven. En tydlig förändring i de nya byggherrekraven är att det är mer fokus på mål istället för skall-krav (Intervjuperson 3, 2020). Ett antal skall-krav finns kvar, men Intervjuperson 3 (2020) beskriver att fler delar täcks in om företaget istället formulerar vad man vill uppnå med olika delar istället för att ha ett krav på exakt vilken indelning exempelvis en stomme ska ha. Byggherrekraven ska driva mot de nya måltavlor som Vasakronan har i och med den nya färdplanen och extra fokus ligger därför på koldioxid och klimatpåverkan. Vasakronans byggherrekrav har tidigare funnits tillgängliga på deras projektportal, tanken är att de nya kraven ska presenteras publikt på Vasakronans hemsida, vid tidpunkten för denna rapport var de nya Byggherrekraven inte helt färdigställda (Intervjuperson 3, 2020).

4.3.4. Content 2 utifrån strategidiamanten

Vid användning av strategidiamanten för *content 2* sker en förändring i förhållande till *content 1*, denna förändring presenteras i Tabell 11. De sju strategier som presenterades tidigare har placerats i parantes i de olika delarna i strategidiamanten.

Tabell 11. Tabellen visar Vasakronans strategi utifrån strategidiamanten för content 2. De delar som skiljer sig utifrån strategidiamanten för content 1, Tabell 10, är markerade i tabellen.

Vasakronans strategi 2 – Strategidiamanten	
Arenas	<p>Geografiskt: Sverige; Öresund, Stockholm, Göteborg och Uppsala. (Investeringsstrategi)</p> <p>Produkt/tjänst: Klimatneutrala kontors- och butikslokaler med integrerade lösningar. Nybyggda, renoverade och köpta. (Kund- och marknadsstrategi, teknikstrategi, klimatstrategi, investeringsstrategi)</p> <p>Marknadssegment: Små och stora företag i ett stort antal branscher i stora städer. (Kund- och marknadsstrategi)</p>
Vehicles	<p>Intern utveckling. (Teknikstrategi)</p> <p>Fortsatt utveckling av projektverksamhet, transaktionsaktiviteter och förvaltning. (Investeringsstrategi, kund- och marknadsstrategi, produktstrategi)</p> <p>Införande av färdplan 2030 (Klimatstrategi)</p> <p>Samarbeten på operativ nivå och branschsamarbeten. (Teknikstrategi, klimatstrategi)</p>
Differentiators	<p>Arbetar med att skapa bilden av att vara ett företag i framkant både gällande teknik och klimatneutralitet. (Kund- och marknadsstrategi, teknikstrategi, klimatstrategi)</p> <p>Arbetar ofta med hela värdekedjan och kan då anpassa lokaler till kunder och tvärtom. (Kund- och marknadsstrategi)</p> <p>Är störst i vissa av sina regioner. Attraktiva platser.</p> <p>Erbjuder flexibilitet, hållbarhet utifrån användningsperspektiv- Arena. (Produktstrategi, kund och marknadsstrategi)</p> <p>Erbjuder unik klimatneutral kontorsbyggnad- träbyggnad. (Klimatstrategi)</p>
Staging	<p>Har valt att expandera i storstadsregionerna och inte expandera till andra städer. (Kund- och marknadsstrategi)</p> <p>Avgränsning till stora städer för att kunna utnyttja synergieffekter mellan de städer de verkar i. (Kund- och marknadsstrategi)</p> <p>En region i taget- skapa referens genom Magasin X. (Kund- och marknadsstrategi, produktstrategi, klimatstrategi)</p>
Economic logic	<p>Marknadsmässiga hyror i attraktiva områden. (Kund- och marknadsstrategi)</p> <p>Grön finansiering. (Finansieringsstrategi)</p> <p>Skapa låg risk. (Finansieringsstrategi)</p> <p>Möjlighet till EU-bidrag för klimatsatsningar (Klimatstrategi)</p>

4.3.5. Strategisk förändring - Vägen från content 1 till content 2

Detta avsnitt presenterar det arbete som Vasakronan genomför för att förverkliga content 2. Då arbetet med färdplanen påbörjades och introducerades i organisationen under våren 2020, så har arbetet inte helt utvecklats och är inte helt färdigställt. Därför går det inte att se allt arbete, då det är i uppstartsfasen och därav inte i fullskala har realiserats i något projekt. Färdplanen är en av nyckelkomponenterna i Vasakronans arbete mot klimatneutralitet i hela värdekedjan.

4.3.5.1. Arbete med färdplan

Vasakronans arbete med färdplanen påbörjades ungefär vid årsskiftet 2018, 2019, för drygt ett år sedan vid tidpunkten för intervjun med Intervjuperson 2 (2020). Det konkreta arbetet med färdplanen har genomförts av ett antal medarbetare på Vasakronan. Bland annat har det funnits en person ansvarig för digitalisering och en person ansvarig för arbetssätt ute i projekten (Intervjuperson 3, 2020).

Att Vasakronan valde att utforma en konkret färdplanen var delvis på grund av det arbete som bedrivs i Malmö stad, Lokal Färdplan Malmö 2030 (Intervjuperson 2, 2020). Vasakronan bedriver en del av sin verksamhet i Malmö. Färdplanen syftar till att vägleda hur Vasakronan ska bli klimatneutrala 2030. Vasakronan väljer att börja arbeta med sin färdplan redan nu under 2020 och anser att det är viktigt att börja i år och göra det man kan redan idag för att spara utsläpp, för således år 2030 ha nått mer besparingar än om man väljer att lägga alla resurser då (Vasakronan, 2020).

Intervjuperson 2 (2020) och Intervjuperson 3 (2020) berättade om arbetet som fortsatt efter framtagningen av färdplanen. Efter det att färdplanen har spikats har arbetat omstrukturerats till att fokusgrupper har skapats som ska arbeta med färdplanen som grund. En fokusgrupp är då projektgenomförande och involverar bland annat projektchefer och utvecklare. Utöver det konkreta åtgärder som har den succesiva skärpningen av miljöarbetet har inneburit en ökad medvetenheten bland de anställda och nya idéer har därför vuxit fram (Intervjuperson 2, 2020). Det har också uppstått en ökad medvetenhet om vad rivning innebär, som då delvis tar sig uttryck i den ingående balans som beskrevs i stycket ovan. Även återbruk är något som har fått mer fokus eftersom exempelvis en återvunnen dörr inte tillför något ytterligare utsläpp än vad den redan gjort om den genomförs med en nyproducerad dörr.

Som presenterat i avsnitt 4.3.3 innebär förändringen i och med färdplanen på ledningsnivå bland annat arbete med ByggherrekraV, klimatkalkyler och nya krav kopplade till rivning och nyproduktion. Framförallt är det fokus och arbete med projektverksamheten som alltså påverkas.

4.3.5.2. Bemötande från medarbetare, leverantörer och kunder

Ett stort antal medarbetare kommer att påverkas av färdplanen direkt och det handlar framför allt om de som arbetar i Vasakronans projektverksamhet. Exempelvis de som är ansvariga för teknik,

utveckling och kunder. Vasakronan syftar till att de kommande åren arbeta mot kund för att få ner energiförbrukning och liknande (Intervjuperson 2, 2020).

Intervjuperson 2 säger sig inte kunna ge en helt representativ bild av det bemötande färdplanen har fått internt och externt. Däremot är uppfattningen att det har varit ett positivt bemötande internt och att det finns ett intresse, åtminstone hos en del kunder, för ett ökat fokus på klimat och miljömässig hållbarhet. Värdeerbjudande kan succesivt komma att förändrats på ett sådant sätt att en kvadratmeter på ett ställe, i och med klimatarbetet, kommer att mottas på ett annat sätt en kvadratmeter som inte har byggts med utgångspunkt i klimatarbetet. Externt har det inte genomförts något informationstillfälle om den nya färdplanen utan beroende på projekt har olika aktörer bjudits in och det har hållit sen dialog med dem under projektets gång.

4.3.5.3. Klimatår och klimatdag

I sitt arbete i linje med färdplanen har Vasakronan valt att 2020 ska vara ett klimatår. Att Vasakronan har ett klimatår innebär ett ökat fokus på koldioxidbelastningen (Intervjuperson 4, 2020). De ska således lägga in en bedömning utifrån koldioxidbelastning i de beslut som tas i hela värdekedjan från projektering till förvaltning. Vilket ska genomsyra hela företaget med förhoppningen att kunna driva branschen vidare och att aktivt lyfta frågan till hyresgästerna så att även de bidrar i klimatfrågan. Det som ytterligare kan ses som en förändring utifrån tidigare arbete med hållbarhet är att de i sin färdplan 2030 väljer att inkludera hela värdekedjan. Detta då ett tidigare fokus varit på förvaltningsskedet och energibesparingar, men under 2020 och framåt kommer det även innefatta projektutvecklingen, och således även byggfasen (Vasakronan, 2020).

Ett av de första stegen för Vasakronan i deras arbete för klimatåret var då de under februari valde att genomföra en klimatdag för alla anställda på företaget. Klimatdagen hölls till största del av Vasakronans hållbarhetschef som introducerade hållbarhetsarbetet med hjälp av olika nyckelpersoner i Vasakronan, så som affärsutvecklingschef. Förmiddagen bestod av introduktion och presentation för årets fokus, klimatår, och avslutades med en workshop som sedan diskuterades tillsammans i helgrupp. Dagen var för samtliga anställda med syftet att lyfta fokus på att arbeta hållbart, vad hållbarhet innefattar och att hållbarhet genererar vinst. Ytterligare faktorer som poängterades var att de inte enbart ska gå enligt siffror och procent, utan är lika viktigt att tänka på vad de ger för värde. Ett sådant exempel som lyftes var matavfallshantering för deras kunder, då de kanske inte innebär den största koldioxid eller klimatbesparingen. Men att det är ett viktigt initiativ då det visar deras miljötänk även mot kunder och kan påverka även deras handlande. Externt har det inte genomförts något informationstillfälle om den nya färdplanen utan beroende på projekt har olika aktörer bjudits in och det har hållit sen dialog med dem under projektets gång.

4.3.5.4. Malmöfärdplan

Malmöfärdplan, LMF30, är ett initiativ för en färdplan för Malmö 2030 (Malmö färdplan, 2020). Vasakronans projektchef för region Malmö är en av de personer som sitter med i arbetandet med

färdplanen (Intervjuperson 4, 2020). Malmöfärdplan kan även ses vara det som lagt grunden till Vasakronans egen färdplan till 2030.

4.3.5.5. Referensprojekt

Som en del i arbetet med att fokusera mer på hållbarhet i alla led, och då mer specifikt i projektfasen har Vasakronan valt att framöver arbeta med fem referensprojekt. Referensprojekten ska ligga till grund för att kunna jämföra Vasakronans nuvarande projekt och för framtida projekt. Exempelvis om Vasakronan vill förbättra en del med en viss procent så är utgångspunkten ett referensprojekt. Både Priorn och Magasin X är utvalda som referensprojekt, ett mer konventionellt och ett mer i framkant från miljöperspektivet.

4.4. Operativnivå – Affärsmodellen

I följande avsnitt presenteras den insamlade data för de två studerade projekten, Priorn och Magasin X. Projekten beskrivs med inledande generell beskrivning, följt av processbeskrivning och presenteras sedan utifrån den reviderade affärsmodellen som beaktas i denna rapport. Vasakronan agerar byggherre i båda projekten, vilket innebär att projektchefen tillhör Vasakronans organisation och resterande parter i projektet kommer från externa organisationer. Vasakronan är ägare av den färdiga byggnaden och kommer sedan starta förvaltningskedet.

4.4.1. Priorn

Priorn är ett kontorshus i Malmö som börjades byggas under 2017 med påbörjad inflyttning 2019/2020. Priorn är utsedd som Vasakronans referensprojekt för konventionellt bygge för 2019 (Intervjuperson 1 V. , 2020). Processen för projekt Priorn kan beskrivas bestå av de stora delmomenten; Markreservation, Arkitekttävling, Detaljplan, Bygglovshandling (leder till förfrågningsunderlag), Upphandling (totalentreprenad), Byggprocessen mer detaljerade steg presenteras i Figur 15. Under denna process har olika externa aktörer deltagit som samarbetspartners för Vasakronan. Entreprenören för Priorn var MVB och där Vasakronan har haft två externa projektledare, en projekteringsledare och en projektledare med inriktning byggandet.

Utmärkande för projektet Priorn är att det valda arkitektföretaget utsågs genom en tävling samt att systemhandlingsfasen upprepades två gånger på grund av att förändringar uppstått under processen. Under processen så genomfördes en politisk skiftning vilket resulterade i att projektet stannade upp och de var tvungna att genomföra en ny systemhandling. Detta medförde att Priorn har varit ett projekt som har pågått länge, under cirka tio år. Ytterligare information om Priorn presenteras i Tabell 12.

Tabell 12. I tabellen presenteras information för Vasakronans byggprojekt Priorn i Malmö.

Data	Priorn
Startdatum	Byggstart 2017
Storlek	13 000 kvm BTA exkl garage (Vasakronan, 2020)
Färdigställt	Första inflyttning 2019/2020
Karakteriseras av (stomme, material osv.)	Referensprojekt 2019, Stålstomme
Entreprenad (typ och företag)	Totalentreprenad, MVB
Klimatkalkyl (Ja/Nej)	Nej. Dock har en klimatkalkyl gjorts i efterhand
Uthyrningsgrad	67 %



Figur 15. Processen för Priorns projektfas uppdelat i olika delfaser.

Projektprocessen Priorn

Processen för Priorn startade med att Vasakronan fick en markreservation från Malmöstad 2010 (Intervjuperson 4, 2020). Vasakronan genomförde tillsammans med Malmöstad en arkitekttävling för att besluta vilken typ av byggnad som skulle byggas, där vinnarna blev arkitektföretaget *White arkitekt* som sedan har varit med i hela processen. Detaljplanen arbetades fram tillsammans med Malmöstad. Parallellt med arbetet med detaljplanen så genomfördes även projektering av byggnaden. Denna projektering genomfördes av Vasakronan samt en projekteringsgrupp som består av konstruktörer, arkitekter, samt personer med specifik kompetens inom områden som ventilation och el etc. Detta följdes av att projekteringsgruppen tog fram underlag och den tekniska beskrivningen för den produkt som planerades att byggas.

Under arbetet med detaljplanen, innan den helt färdigställdes, påbörjades arbetet med bygglovshandläggningen (Intervjuperson 4, 2020). Det underlag som tagits fram i projekteringskedet användes som förfrågningsunderlag för upphandling av entreprenörer inom

ramen för totalentreprenad. Totalentreprenad är ett vanligt förekommande entreprenörsupplägg och innebär att entreprenören sköter projekteringen och tar ansvaret. Vasakronan kompletterande avtalet med tillägget samverkansavtal. Intervjuperson 4 (2020) beskriver att samverksavtalet infördes för att Vasakronan och entreprenören skulle ta ett ytterligare steg för att arbeta tillsammans. Det innebär således att de kan besluta om underleverantör tillsammans, då ett avtal utan samverkansavtalet hade gett entreprenören möjlighet att välja underleverantör medans samverkansavtal möjliggör så Vasakronan kan säga ja/nej till leverantörer och underentreprenörer. Samverkansavtal möjliggör även för Vasakronan att ha inblick i entreprenörens ekonomisystem.

Utformning

Priorn klassas enligt Vasakronan som en konventionell byggnad (Intervjuperson 4, 2020). Det är en byggkonstruktion som består av betongstomme, betongbjälkar och tegel i fasad. Dock kan dess energisystem för byggnaden ses vara icke-konventionellt då det består av en geoanläggning, och inte en vanlig lösning såsom fjärrvärme och fjärrkyla där man kopplat in sig på kommunens nät, vilket kan ses som en billigare och enklare lösning. Då ambitionen är att äga under lång tid, så behöver avkastningen inte ses fort.

4.4.1.1. Nyckelpartners

Ett antal aktörer beskrivs som nödvändiga för genomförandet av Priorn. Beroende på fas kopplas olika externa aktörer in och dessa partners och deras plats i värdekedjan kommer att beskrivas i följande avsnitt.

4.4.1.1.1. Värdekedja

Nyckelpartners för projektet är entreprenören MVB Syd AB, White arkitekt samt externa konsultfirmor. Nyckelpersoner för projekt Priorn är projektchef, representant från Vasakronan, samt två projektledare. Där två av dessa tre nyckelpersoner tillhör externa partners.

4.4.1.1.2. Projektledare

I projektfasen har Vasakronan en intern representant som agerar projektchef och har rollen som beställare (Intervjuperson 4, 2020). Projektledare och ytterligare roller för projektet väljer Vasakronan att köpa in. I bygget för Priorn så anlätades två externa projektledare. En projektledare för projekteringsfasen, störst vikt på projektering i det tidiga skedet, förfrågningsunderlaget och systemhandling samt en projektledare som ansvarar för byggskedet, även benämnd byggledare. Vilket innebär att projekteringsledaren och byggledaren har direktkontakt med projektchef.

4.4.1.1.3. Externa konsulter

Utöver projektledare är arkitekten en viktig partner för Vasakronan och samma arkitekt har varit med under de tio år som projektet har pågått. Andra partners inkluderar konsulter för exempelvis konstruktion, el och ventilation.

4.4.1.1.4. Entreprenadform och avtal

Entreprenadformen som användes för Priorn är totalentreprenad vilket innebär att Vasakronan enbart har ett kontrakt, det mot entreprenören (MVB). Detta innebär att det är entreprenören som köper upp underleverantörer och projektörer. Det är således entreprenören, MVB, som står för hela projektering- och byggfasen och lämnar sedan över det färdigställda huset till Vasakronan. Intervjuperson 8 (2020) anser att detta är ett sätt för byggherren att låsa kostnaderna samt att överlåta risken till en annan part, men försäljning av risken medför även en högre kostnad.

Till entreprenadformen läggs även ett samverkansavtal. Samverkansavtalet gör att Vasakronan har möjlighet att påverka besluten i projektet. Intervjuperson 4 (2020) lyfter att samverkansavtalet möjliggör för att Vasakronan och entreprenaden ska ta ett ytterligare ett steg för ett gemensamt arbete. Samverkansavtalet ger även Vasakronan en inblick i entreprenörens ekonomisystem.

Uppgifter om vilka faktorer som var viktiga för upphandling för Priorn saknas. Intervjuperson 4 (2020) lyfter dock fyra faktorer som Vasakronan betraktar i ett projekt vid upphandling av entreprenör. Den faktorn som alltid kan ses viktig är priset. Den andra faktorn är personalstyrka, då det är viktigt att ha en bra platschef få det indikerar att man kommer kunna nå en bra slutprodukt. Tredje faktorn som intervjupersonen uppger är tidsplaner. Detta är en viktig parameter då de har tecknade hyresavtal med inflyttningstider innan entreprenören är på plats. Den sista aspekten, som har blivit större genom åren, är miljöaspekten. Intervjuperson 3 berättar att en skillnad utifrån miljöaspekten med Priorn och om det istället skulle byggts idag är vikten av att göra minsta koldioxidbelastning. Vilket således skulle innebära att betongstommen skulle bytts ut mot en trästomme om det hade varit byggt idag. Då Priorn hade projektering för 4/5 år sedan så hade man då inte fokus på koldioxidbelastning i byggandet.

För projektet Priorn så användes ett incitamentsystem. Vilket innebär att om ett projekt blir dyrare så är det Vasakronan som står för 70% och entreprenören 30% (Intervjuperson 4, 2020).

4.4.1.2. Nyckelresurser

Utifrån den empiri som har samlats in med intervjuer har kompetens, kalkyler/verktyg, samt personal/organisation identifierats som nyckelresurser. Dessa resurser presenteras mer detaljerat nedan.

4.4.1.2.1. Kalkyler/verktyg

Byggvarubedömning används i alla Vasakronans projekt och ligger till grund för vilket material man ska använda i projektet (Intervjuperson 4, 2020).

Klimatkalkyl har genomförts på Priorn i efterhand av MVB (Intervjuperson 4, 2020). Intervjuperson 4 lyfter att klimatberäkningen är ett bra styrmedel och kan användas mer i kommande projekt. Då Priorn består av stor mängd betoning, är detta något som sänker dess

värde. Projektet hade ingen inriktning på att vara klimatbesparande när det genomfördes, utan då beräkningen gjorts i efterhand utan fokus för klimatneutralitet så kan det ses som ett bra referensprojekt för Vasakronan (MVB Vasakronan, 2020).

4.4.1.2.2. Kompetens

För ett projekt som Priorn behövs kompetens för ett konventionellt projekt och det krävs kunskap kopplat till material, utformning och så vidare.

4.4.1.2.3. Kärntrupp/projektledningsgrupp/Nyckelpersoner

För projekt Priorn finns ett flertal nyckelpersoner. De personer som har drivit och bevakat Vasakronans del i projektet är projektchef samt de två biträdande externa projektledarna. Det finns ytterligare aktörer som har haft en viktig roll för olika faser i projektet. Under bygglovsprocessen så var kommunen en viktig aktör, samt arkitekt för gestaltning av byggnaden. Ytterligare sådana aktörer är entreprenören MVB och Vasakronans arkitekt, White arkitekt.

4.4.1.2.4. Långvariga relationer

I projekt Priorn har vissa personer arbetat med projektet från start. Detta kan ses ovanligt då det i många fall händer att personer byts ut över tid. Exempelvis så kan det för en arkitekt ses som en risk att gå in i ett projekt och göra en förstudie, då det kan vara en annan arkitekt som gör detaljplan, och en tredje för byggprojekteringen (Intervjuperson 8, 2020). Det är även vanligt att byggherrens organisation byts ut under dessa skeden. Specifikt för Priorn är att flera av nyckelpersonerna har varit med från startskedet av Priorn tills idag (Intervjuperson 8, 2020). Enligt intervjuperson 8 (2020) är en närmare relation mellan byggherre och arkitekt ovanligt i byggbranschen då någon av organisationerna ofta byts ut. Däremot är en närmare relation en fördel då utvecklingen av huset sker tillsammans utifrån bra förutsättningar för att kunna jobba gemensamt i ett projekt.

4.4.1.3. Nyckelaktiviteter

Utifrån den empiri som har samlats in med intervjuer har kommunikation, hållbarhetsarbete samt uthyrningsprocess identifierats som nyckelaktiviteter. Dessa aktiviteter presenteras mer detaljerat nedan.

4.4.1.3.1. Kommunikation

Priorn ses som ett referensprojekt för Vasakronan. När man inom företaget pratar om att man ska minska sina klimatutsläpp med viss många procent, så är det projekt man jämför med kontorshuset Priorn (Intervjuperson 1, 2020). Priorn är ett av fem olika pilotprojekt som företaget använder. För projekt Priorn så är det projektchef region Malmö som är representant från Vasakronan i projektet och den som för Vasakronans åsikt (Intervjuperson 4, 2020).

Projektchef

Projektchefen har en tät kontakt med de två projektledarna under hela processens gång. Vasakronan har som byggherre sista ordet angående beslut i projektet, då projektet drivs i ett

totalentreprenörskontrakt med samverkansavtal. Samverkansavtalet är det tillägg som gör att det är Vasakronan som är beslutsfattare i alla steg i projektet.

Uthyrare

Internt har uthyrare främst kontakt med projektchefen region Malmö, (Anon., u.d.). Ytterligare personer med mycket kontakt till uthyrare har varit de två projektledarna. I projekt Priorn så har uthyraren lämnat över delar av uthyrningsprocessen med kund till projekteringsledaren, då snabba svar krävdes i det skedet. Uthyraren har även direktkontakt med arkitekterna, för framtagning av inpasseringsskisser till kund samt för att då de har färdigställt ett våningsplan som är inflyttningsklar och som används som referensyta för kund för att visa hur byggnaden ser ut när det är färdigställt.

Externa projektledare

De externa projektledarna har främst kontakt med projektchef Malmö. Dock har de i olika faser i projektet även kontakt med andra personer, både internt inom Vasakronan så som med uthyrningsansvarig, fastighetschef och teknikansvarig (Intervjuperson 5, Biträdande projektchef Priorn Projektering, 2020). De två externa projektledarna har två olika fokusområden, där ena benämns bygglidare och har inriktning på byggskedet, medan den andra projektledaren har fokus på projektering, samt varit delaktig i uthyrningsprocessen av Priorn. Detta medför att båda projektledarna har haft kontakt med uthyrningsavdelning, projektchef.

Bygglidare har även kontakt med myndigheterna i samband med bygglovsprocessen. Efter planskedet var byggprojektledarens roll av en mer operativ karaktär.

Arkitekt

Arkitekten för Priorn har varit med sedan utvecklingsskedet, som drevs av honom och projektchefen (Intervjuperson 8, 2020).

4.4.1.3.2. Hållbarhetsarbete

Certifiering för Priorn är LEED platinum (Intervjuperson 4, 2020). LEED Platinum är idag är standardkrav för samtliga nybyggnationer som Vasakronan gör (Intervjuperson 9, 2020). Intervjuperson 4 (2020) säger att den senaste tiden så har den fjärde faktorn som beaktas vid upphandling blivit viktigare. Och om Priorn skulle byggts idag så hade det varit en större fokus på minskad koldioxidbelastning, vilket innebär att betongstommen skulle varit en trästomme om det byggts idag. Då det inte var lika stort fokus på koldioxidbelastningen då, när projekteringen skedde för fyra-fem år sedan, som nu så övervägdes inte detta.

För Priorn valdes återvunnet stål att användas för att göra ett klimataktiva val. Enligt intervjuperson 4 (2020) så gjordes ingen beräkning på detta varken utifrån en klimataspekt eller inkludering av transportsträckorna. Beräkning i efterhand indikerar att det inte var en sådan bra affär som de initialt trodde när man fastställde beslutet för att använda återvunnet stål. Detta då

transporten inte togs beaktning vid inköpsskedet, och då stålet köptes in och levererades från Kina innebar detta en hög koldioxidbelastning.

En klimatkalkyl har genomförts för Priorn i efterhand, men detta var inget som gjordes innan byggningsskedet av projektet, då ingen vikt lades vid koldioxidbelastningen vid projekteringen (Intervjuperson 4, 2020).

4.4.1.3.3. Uthyrningsprocess

Vasakronan påbörjar byggfasen av sina fastigheter först när en viss procentsats är uthyrd (Intervjuperson 7, 2020). Procentsatsen för uthyrning varierar beroende på vad det är för sorts av verksamhet, men är vanligtvis runt 40 – 50 %. En lägre procentsats kan godtas om det är en större aktör. Priorns första hyresgäst var Region Skåne. Det fanns ytterligare efterfrågan för fler lokaler från Region Skåne, men dessa valdes att avstå för att kunna uppnå olika typer av företag, och att bibehålla konceptet av att vara ett kontorshus. Därav fortsatte letandet efter ytterligare hyresgäster för Priorn. Då Vasakronan tecknade avtal med sin andra hyresgäst så uppnåddes procentsatsen och byggandet påbörjades. I början av året 2020 så var Priorns uthyrningsgrad på 67%.

För uthyrningen så finns både ekonomiska krav som hyresgästen ska uppnå, vilket är krav Vasakronan alltid har (Intervjuperson 7, 2020). Ytterligare krav kopplat till Priorn var att de skulle vara ett kontorshus, och inte är byggd för vara enbart ett säljkontor. Detta gjorde även begränsningen till att de tackade nej till Folktandvård, då byggnaden inte är anpassad för det utifrån aspekter så som vatten och avlopp. Priorn har en utformning som Vasakronan tror på ska hålla långsiktigt och således gjort aktiva beslut som att inte ha någon restaurangdel i bottenplan, då Priorn är centralt beläget och ser därför att det långsiktigt hade varit svårt att få det hållbart med en restaurang.

Uthyrningsprocessen beskrivs av intervjuperson 7 (2020) bestå av marknadsföringsfas, där man lanserar produkten på marknaden och hittar kunder. Nästa fas då de har en visning så tas en inpasseringsskiss fram till kunden, vilket i fallet med Priorn har genomförts av White arkitekt. Detta följs av att projektchef tittar på det, offert lämnas av uthyrare som baseras på inpasseringsskissen och innehåller information om *ett ungefär materialval*. Gällande Priorn så har de valt vad de vill ha för hyra, vilket således inte kräver så mycket beräkningar för iordningställande kostnad. Detta kan jämföras med en ombyggnation av ett hus som är cirka 50 år där man hade utökat med en investeringskalkyl, vilket inte krävs för Priorn. Detta följs av fortsatt dialog och sedan förhandling om bland annat hyresnivå och avtals längder. Vilket följs av att ett avtalsförslag tas fram, vilket leder till ett undertecknat kontrakt.

Uthyrningsprocessen kan ses förändras över tid, då de i det skedet de befinner sig idag har visningsbara ytor som de kan visa upp för potentiella hyresgäster (Intervjuperson 7, 2020). Dock har vårens situation med Covid-19 gjort att företag pausar sina expansionsmöjligheter och planer, vilket kan påverka uthyrningsprocessen för våren.

Mot kund så har Vasakronan enbart grönaavtal (Intervjuperson 7, 2020). Gröna avtal innefattar att hyresgästen förbinder sig att teckna abonnemang så som förnybar el. För Priorn så har de undermätare(?) vilket innebär att det är Vasakronan som debiterar hyresgästen för elen. Vilket gör att de för Priorn vet att de har bra elavtal. Vilket för andra hus ligger på hyresgästen att teckna enligt riktlinjerna från Vasakronan, men inget som kontrolleras att de gjort av Vasakronan. Grönt avtal innefattar även att hyresgästen ska förhålla sig till är att använda elsmarta produkter, svanmärkta rengöringsmedel osv.

4.4.1.4. *Värdeerbjudande*

Priorn är ett centralt beläget kontorshus. Med ambitionen att ha vara ett kontorshus med variation av olika typer av hyresgäster. Vasakronan erbjuder idag enbart gröna avtal mot kund, vilket således innefattar hyresavtalen för Priorn. Intervjuperson 4 (2020) beskriver Vasakronans arbete som att de levererar värde till kund då de skapar bra arbetsmiljöer för verksamheter som befinner sig i byggnaden, så företaget kan fokusera på sin egna verksamhet. Personen beskriver det som att kundens förutsättningar förbättras, då de då kan fokusera mer på sin verksamhet och driva verksamheten bättre än konkurrenter.

4.4.1.5. *Sammanställning för Priorn*

Nedan presenteras information kopplat till projekt priorn utifrån den reviderad modellen för Business model canvas som valts att betraktas i rapporten. Sammanfattande bild för projektet presenteras i Tabell 13.

Priorn är ett projekt som från första åtagandet till att det står ett hus idag på platsen har tagit 10 år. Det går under formen totalentreprenad vilket överlämnar ansvaret och risken till entreprenören, och det är de som gör projekteringen. Vasakronan är projektbeställare och har i hela processen, från start- detaljplan-projektering-byggnad-slutbesiktning med en representant, projektchefen. Projektchefen är tillsammans med två externa projektledare projektets kärntrupp och har arbetat tillsammans sedan start tillsammans med arkitektföretaget.

Nyckelaktiviteter för priorn är att matcha företag med rätt kontor, och således skapa ett värde till kund då de kan fokusera på sin befintliga verksamhet. Priorn har även valts ut av Vasakronan att vara ett referensprojekt för konventionellt byggande 2019 vilket innebär att de har de som objekt att utgå ifrån när man pratar om vilka procentuella förbättringar som Vasakronan ska göra.

Tabell 13. Tabellen presenterar den reviderade modellen av Business model canvas som valts för rapporten. Där Nyckelpartners, nyckelaktiviteter, värdeerbjudande och nyckelresurser för Priorn presenteras.

Nyckelpartners	Nyckelaktiviteter	Nyckelresurser	Värdeerbjudande
Projekteringsledare och byggleddare Arkitekt Externa konsulter Totalentreprenad och samverkansavtal	Uthyrning <ul style="list-style-type: none"> • Matchar företag-kontor Kommunikation <ul style="list-style-type: none"> • Extern - Intern • Extern - Extern Aktiviteter för hållbarhet <ul style="list-style-type: none"> • Arbete med LEED • Enstaka miljöutvärdering Genomförande av klimatkalkyll efter genomförande	Kärntrupp <ul style="list-style-type: none"> • Projekteringsledare • Byggleddare • Arkitekt • Projektchef • Sakkunniga Kompetens projektgenomförande Långvariga relationer	Erbjuder en helhetslösning i ett attraktivt läge med för kundens kontors-/butiksbehov

4.4.2. Magasin X

Magasin X är en nyproduktion av ett kontorshus med sju våningar i region Uppsala som Vasakronan påbörjade byggandet av under 2019 (Vasakronan, 2020a). Projektet planeras vara färdigt för inflyttning under 2021/2022. Magasin X utmärker sig från andra kontorshus i Sverige då det är det första kontorshuset av den här storleken som byggs i trä (Intervjuperson 9, 2020). Att just trästomme har använts i projektet har medfört att ett konceptskede och en utredning för byggande behövde genomföras, något som inte alltid görs för Vasakronans mer konventionella projekt. Arbetet med Magasin X påbörjades med planen att det skulle bli ett hus i stål och betong, men en halt i detaljplanen och i omvärlden gjorde att projektet fick en omstart och den här gången bestämdes det istället att Vasakronan skulle göra ett unikt projekt i trä (Intervjuperson 9, 2020). Data för Magasin X presenteras i korthet i Tabell 14.

Tabell 14. I tabellen presenteras information för Vasakronans byggprojekt Magasin X i Uppsala (Intervjuperson 9, 2020; Vasakronan, 2020a).

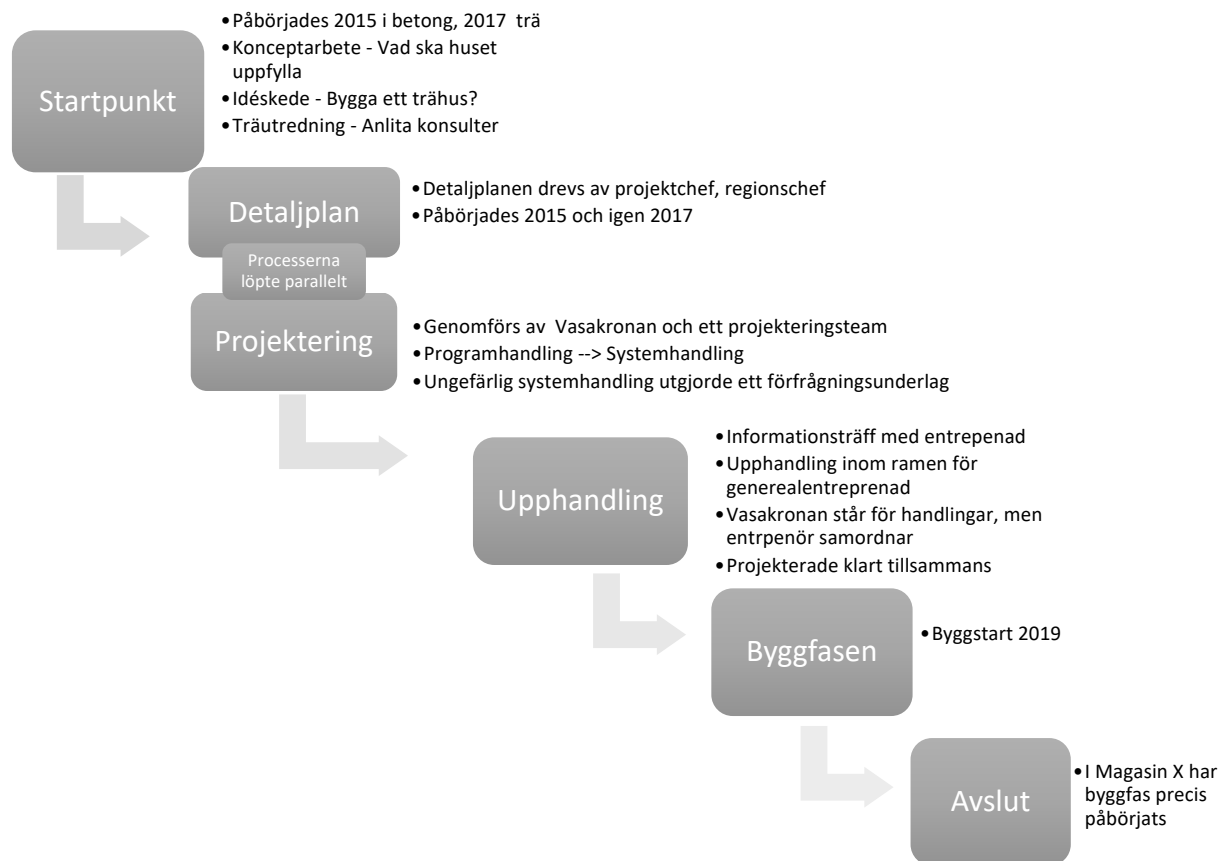
<i>Data</i>	<i>Magasin X</i>
Startdatum	Byggstart 2019
Storlek	11 000 kvm
Färdigställt	Första inflyttning 2021/2022
Karakteriseras av (stomme, material osv.)	Trästomme, träbyggnad
Entreprenad (typ och företag)	NCC, generalentreprenad
Klimatkalkyl	Ska genomföras
Uthyrningsgrad	➤ 90 %

Projektprocess

Magasin X drevs med en detaljplan för ett stål- och betonghus fram till 2017, det var då framförallt regionchef och chef projektgenomförande som stod för arbetet (Intervjuperson 9, 2020). Efter det skedde en omstart och ett arbete med vad huset faktiskt skulle uppfylla påbörjades, ett konceptskede. Vasakronan valde då att se till mer än förhållandet mellan BTA och LOA (se ordlista) som är det vanliga tillvägagångssättet. Under konceptskedet växte tanken om ett trähus fram som fick fäste i ett det senare idéskedet. En viktig del i arbetet med Magasin X var den träutredning som sedan startades, då många externa aktörer kopplades in. Då Magasin X är det första stora kontorshuset i trä var det inte självklart hur arbetet skulle fortgå i början. I slutändan ledde detta till en programhandling och sedan till en ungefärlig systemhandling över huset (Intervjuperson 9, 2020).

En ungefärlig systemhandlingen låg till grund för upphandlingen och presenterades för ett antal aktörer (Intervjuperson 9, 2020). När dessa aktörer kom med offerter och svar på ett antal frågor som Vasakronan hade presenterat valdes entreprenad. Det avtal som tecknades var ett samverkansavtal. Tillsammans har Vasakronan, konsulter och entreprenören fortsatt projekteringen och färdigställt systemhandlingen. Vid tidpunkten för denna rapport genomför entreprenören tillsammans med Vasakronan de sista materialinköpen. Kontorshuset är inte

färdigställt och förväntas vara klart under 2021/2022 (Vasakronan, 2020a). Processen för Magasin X presenteras i Figur 16.



Figur 16. Processen för Magasin X projektfas uppdelad i olika delfaser beskrivna av Intervjuperson 9 (2020) och Intervjuperson 10 (2020)

4.4.2.1. Nyckelpartners

Intervjupersonerna med koppling till Magasin X beskriver ett antal aktörer som är nödvändiga för genomförandet av Magasin X. Beroende på fas kopplas olika externa aktörer in. Då arbetet med Magasin X kan delas in i två starter och fokus har varit på genomförandet i trä är det dessa nyckelparter som kommer att beskrivas.

4.4.2.1.1. Värdekedja

Nyckelpartners för projektet är entreprenören NCC, White arkitekt samt externa konsultfirmor. Nyckelpersoner för projekt Magasin X är projektchef, representant från Vasakronan, samt en projektledare (Intervjuperson 9, 2020; Intervjuperson 10, 2020).

4.4.2.1.2. Projektledare

En viktig nyckelpartner för Vasakronan är den externa projektledare som verkar som Vasakronans representant och som är bryggan mellan Vasakronan och byggföretaget. Denna person arbetar nära projektchefen (Intervjuperson 10, 2020).

4.4.2.1.3. Externa konsulter träutredning

Efter att idén att Magasin X skulle byggas trä hade vuxit fram tillsattes en utredning med ett antal nyckelpersoner, både interna och externa (Intervjuperson 9, 2020). De externa aktörerna var sakkunniga konsulter i form av exempelvis brandkonsult, även arkitekten och arkitektföretag var en viktig partner i detta steg. Det skedde även arbete med ett trästommeföretag som tog fram en kostnadskalkyl på huset.

4.4.2.1.4. Externa konsulter

Hela projekteringen genomfördes med olika konsultföretag. NCC valdes som entreprenad och ansvarar därigenom för byggfasen. Intervjuperson 9 (2020) och Intervjuperson 10 (2020) menar båda att det är kombinationen av de olika aktörerna som möjliggör genomförandet av Magasin X och det finns alltså många nyckelpartners.

4.4.2.1.5. Entreprenadform och avtal

Entreprenadformen för Magasin X är generalentreprenad, vilket innebär en senare inblandning med entreprenör i jämförelse med totalentreprenad (Intervjuperson 9, 2020). Vasakronan ansvarar då för alla konsulter och projekterar de handlingar som behöver tas fram för att producera huset. Inför själva genomförandefasen bjöds ett antal entreprenörer in och projektet Magasin X presenterades för dem utifrån en ungefärlig systemhandling. Sedan skickades ett förfrågningsunderlag ut till ett antal olika entreprenader och de behövde svara på ett antal mjuka och mer konkreta frågor. Förfrågningsunderlaget var viktat mot olika kriterier. Utöver rikt kostnad på projektet värderades bland annat organisation, CV och miljöpolicy. Vasakronan valde sedan entreprenör utifrån sin utvärderingsmall och valde ett företag som de såg låg i linje med Vasakronans värderingar. I jämförelse med mer konventionella projekt beskriver Intervjuperson 9 att det inte var några större skillnader i vilka kriterier som utvärderades. Möjligtvis att en större tyngd låg på att företagen kunde visa på innovation och att de hade arbetat med trä i tidigare projekt.

Intervjuperson 9 (2020) beskriver att entreprenadformen generalentreprenad passar bättre vid mer unika projekt som inte är konventionella. Vidare tecknades ett samverkansavtal med entreprenören. Det innebär att den valda entreprenören NCC står för och tecknar avtal mot underleverantörer, men att Vasakronan tillsammans med NCC diskuterar de olika alternativen. Vasakronan har i arbetet med Magasin X bland annat lagt till krav på att fordonsparkens miljöklass och användning av förnybart bränsle (Intervjuperson 9, 2020; Intervjuperson 10, 2020). Företagen ska signera den uppförandekod Vasakronan har och att de står för Vasakronans värderingar. Ett tillägg i avtalet mot entreprenad är att nyckelpersoner i organisationen inte ska

bytas ut under arbetets gång. En av de viktiga delarna i upphandlingen var alltså organisation (Intervjuperson 10).

Incitamentsystem

I projektet Magasin X har Vasakronan enbart tecknat ett avtal och detta avtal inkluderar ett incitamentsystem (Intervjuperson 9, 2020). Incitamentsystemet baseras på en riktkostnad som beräknades i den första fasen efter val av entreprenad. Riktkostnaden accepterades av båda parter och samverkan fortsatte. Incitamentsystemet baseras utöver kostnaden även på den tidplan som bestämdes och på ett antal mjuka värden så som byggprocessmätning (hur de som arbetar i projekten upplever arbetet). I arbetet med Magasin X finns inga extra incitament baserade på att huset har miljöprofil, men Intervjuperson 9 menar att det kan vara ett alternativ att inkludera i framtida projekt med miljöprofil.

4.4.2.2. Nyckelresurser

Utifrån den empiri som har samlats in med intervjuer har kompetens, kalkyler/verktyg, samt personal/organisation identifierats som nyckelresurser. Dessa resurser presenteras mer detaljerat nedan.

4.4.2.2.1. Kompetens för projektgenomförande – fokus trä

Rätt kompetens är en förutsättning för genomförande av projektet. Trä skapar andra begränsningar i de olika rollerna i projektet jämfört med ett konventionellt projekt (Intervjuperson 12, 2020). I och med att Magasin X byggs i trä behövs mer spetskompetens än i konventionella projekt (Intervjuperson 9, 2020). Exempelvis finns en av Sveriges bästa träkonstruktörer i Uppsala och den kompetensen var en förutsättning för arbetet. Vidare krävdes kunskap om kostnadskalkyler för trästomme. Att arbeta innovativt var också en förutsättning för projektet. Därför var ett krav när kärntruppen till projektet valdes ut att det var individer som hade erfarenhet eller som arbetade på ett innovativt sätt (Intervjuperson 9, 2020; Intervjuperson 10, 2020). Intervjuperson 10 gav exempel på hur ett val av sprinklerkonsult gjordes för att denne person i tidigare arbeten hade arbetat på ett mycket innovativt sätt och kom med unika idéer som inte hade använts förut. Personerna i projektet har handplockats för att tillmötesgå behovet på resurser och kompetens.

En utmaning med Magasin X har varit att akustik i träbyggnader inte ser ut som i arbete med stål och betong (Intervjuperson 10, 2020; Intervjuperson 9, 2020). Eftersom den person som anlätades inte hade arbetat med akustik i trä i ett så pass stort trähus förut, togs en ytterligare person med hög kompetens inom området in vid beslut som var osäkra. Då Magasin X är ett hus med miljöprofil har även en person med hög miljökompetens, en miljösamordnare tagits in från entreprenadorganisationen (Intervjuperson 10, 2020). Vidare var det också viktigt att den arkitekt som valdes hade arbetat med trä tidigare, något som påverkar hur el och ventilation kan installeras och det medförde att den arkitekt som var med i ett initialt skede av Magasin X byttes ut (Intervjuperson 9, 2020).

4.4.2.2.2. *Kalkyler/verktyg*

Arbete med klimatkalkyl har påbörjats i Magasin X och kommer att genomföras när alla inköp är gjorda (Intervjuperson 9, 2020). Detta ska sedan användas som en referens mot andra befintliga projekt, mot framtida projekt samt visa hur Magasin X som är byggt i trä kommer att stå sig mot det betong- och stålbyggnad som var tänkt från början. Tanken är att i framtiden göra en klimatkalkyl i ett tidigare skede med hjälp av referensprojekten så som Magasin X. Även en efterkalkyl kommer att genomföras. Intervjuperson 9 menar att klimatkalkyl antagligen hade underlättat både i arbetet med entreprenör för att motivera vissa val, samt hade kunnat styra incitaments- och avtalsmodeller.

Byggvarubedömning används i alla Vasakronans projekt och ligger till grund för vilket material man ska använda i projektet (Intervjuperson 4, 2020 (Intervjuperson 9, 2020)). Miljövarudeklarationer är också något som används för att utvärdera val av materialinköp i projekteringen. Även digitala verktyg är nödvändiga i arbetet (Intervjuperson 9, 2020) (Intervjuperson 10, 2020).

4.4.2.2.3. *Kärntrupp/projektledningsgrupp*

Nyckelpersonerna för att driva Magasin X är både interna och externa personer. Projektchefen är mycket involverad i processerna och var den som startade utredningen mot att arbeta med ett trähus, något som var en nödvändig förutsättning för att påbörja Magasin X (Intervjuperson 9, 2020). Kärntruppen beskrivs bestå av regionchef, projektchef och 3-4 sakkunniga. Exempel på sakkunnig i Magasin X är en arkitekt med innovativa och tekniska erfarenheter, Miljösamordnaren har också en viktig roll då Magasin X är ett projekt med miljöprofil. Vidare beskriver Intervjuperson 10 (2020) projektledaren som en nyckelperson tillsammans med arkitekt, projekteringsledare hos entreprenad likväl som entreprenadens projektchef och platschef. Som nämnt tidigare är det generalentreprenad som används, dock är det en ansvarig på entreprenaden som koordinerar arbetet och därigenom är även denna person mycket viktig.

Ett återkommande uttryck som har använts i alla intervjusvaren för Magasin X är att personligt engagemang och personligt intresse hos de olika intressenterna har varit viktigt (Intervjuperson 9, 2020; Intervjuperson 10, 2020; Intervjuperson 11, 2020; Intervjuperson 12, 2020). Projektchefen har i sin roll varit med på mer än hur det brukar se ut i ett konventionellt projekt och att det finns ett engagemang både intern och externt har märkts av (Intervjuperson 11, 2020; Intervjuperson 12, 2020).

4.4.2.2.4. *Spetspersoner /nyckelpersoner*

Utöver den kärntrupp som presenterades ovan är även hållbarhetschefen en viktig del i arbetet med Magasin X. Intervjuperson 9 (2020) menar att hållbarhetschefens arbete och delaktighet i ledningsgruppen var en av delarna som möjliggjorde genomförandet av Magasin X. Idéen med ett trähus diskuterades även för andra projekt innan det landade i Magasin X.

4.4.2.3. Nyckelaktiviteter

Utifrån den empiri som har samlats in med intervjuer har kommunikation, utveckling av avtal/kravställning, hållbarhetsarbete samt uthyrningsprocess identifierats som nyckelaktiviteter. Dessa aktiviteter presenteras mer detaljerat nedan.

4.4.2.3.1. Kommunikation

I ett projekt med många olika aktörer sker det kontinuerlig kommunikation mellan en eller flera parter. Nedan presenteras viktiga aktörer i processen och hur kommunikationen mellan dessa ser ut.

Projektchef och projektledare

Som presenterats i avsnitt X har Vasakronan under projektutveckling kontakt med ett antal externa parter. Intervjuperson 9 (2020) menar att det generellt sker tätare kontakt i Magasin X än i ett konventionellt projekt i Uppsala. Detta beskrivs som en konsekvens av att många moment i Magasin X är kopplade till träbyggande och till materialval som inte har genomförts på samma sätt förut. I Magasin X har projektchefen tillsammans med projektledare handplockat en kärntrupp som de har kontinuerlig direktkontakt med. Förfrågan skickas ut till många konsulter i ett tidigt skede. Efter att konsulterna har valts ut har projektchefen kontakt med arkitekt, projektledare och övriga konsulter i projekteringsfasen.

Första kontakten med entreprenad skedde då systemhandling var relativt klar och ett antal aktörer bjöds in till ett informationsmöte (Intervjuperson 9, 2020). Utmärkande för Magasin X menar intervjuperson 10 (2020) är att projektchefen även har kontakt med entreprenad genom att närvara på exempelvis byggmöten, något som annars brukar vara ett ansvarsområde för projektledaren. I och med att avtalet mellan Vasakronan och NCC är ett samverkansavtal representeras Vasakronan i nästintill veckovisa möten där exempelvis materialval diskuteras. Projektledaren är extern och kommunicerar med de olika personerna i projekteringen och är en brygga mellan Vasakronan och byggföretag. Projektledaren är även inblandad i projekteringen. Då entreprenaden har en projektkoordinator sker det även ytterligare kommunikation mellan enbart de externa parterna, då entreprenören koordinerar olika konsulter.

Arkitekt

Då arkitekten är med i mer eller mindre hela processen från planeringsfas till byggfas med Magasin X har de kontakt med ett antal olika personer (Intervjuperson 12, 2020). Vasakronan har i olika skeden önskemål och åsikter som hur huset ska utformas och arkitekten har då främst kontakt med projektledare, men det handlar även om förvaltare av huset och uthyrare.

Uthyrare

Även uthyraren har mest kontakt med den interna projektchefen och projektutvecklaren (Intervjuperson 11, 2020). Under arbetet med Magasin X har uthyraren även haft mycket kontakt med arkitekter, både inredningsarkitekter och ansvarig arkitekt, i och med de skisser och

planlösningar som har presenterats för kunder. Eftersom Magasin X ska ha ett gemensamt kontorslandskap på en våning, Arenakonceptet, har det även varit dialog och möten med personer i Stockholm som är ansvariga för konceptet.

4.4.2.3.2. Utveckling av avtal/kravställning

En nyckelaktivitet som har påbörjats i och med arbetet med Magasin X är en utveckling av avtal och krav. Kraven har delvis skärpts när det kommer till materialval (Intervjuperson 9, 2020). Byggvarubedömningen och användningen av gröna och gula material används i de flesta av Vasakronans projekt, men just i Magasin X har kraven på gröna material varit något högre. Detta har medfört något mer omfattande arbete för de involverade.

Som nämnt i tidigare del har även kravet att organisationen inte får bytas ut under arbetets gång lagts till (Intervjuperson 10, 2020). Det har genomförts objektsanpassningar för Magasin X, både ur en miljöaspekt, men framförallt för att det är en byggnad i trä som därför inte fungerar som de byggnader byggherrekraven är skrivna utifrån. Intervjuperson 9 menar dock att det finns behov av ytterligare krav och att dessa krav bör vara sådana som motiverar alla som arbetar i projektet att i det vardagliga arbetat hela tiden arbeta mot så bra miljömässiga lösningar som möjligt.

4.4.2.3.3. Aktiviteter för hållbarhets

Arbetet med Magasin X har genomförts på ett experimenterande sätt där man inom existerande rutiner har behövt arbeta mer och “vända på alla stenar” för att projektet ska kunna genomföras på ett så miljömässigt bra sätt som möjligt (Intervjuperson 9, 2020) (Intervjuperson 10, 2020). Vasakronan har i arbetet med Magasin bland annat lagt till krav på att fordonsparken ska ha miljöklass 6 trots att det faktiska kravet var miljöklass 5. Exempelvis har HV100 används för all transport på byggplatsen. Inga specifika nya rutiner har lagts till för de involverade, men i rutinerna inkluderas nu ett tydligt miljötank (Intervjuperson 9, 2020; Intervjuperson 10, 2020; Intervjuperson 11, 2020; Intervjuperson 12, 2020).

Samverkansavtalet som Vasakronan har gentemot entreprenaden har inneburit att ett antal nya delar har lagts till i Magasin X (Intervjuperson 10, 2020). En representant från Vasakronan behöver vara närvarande vid kontinuerliga möten med entreprenaden där underleverantörer och materialinköp diskuteras. I den pågående diskussion med entreprenad värderas exempelvis EPD:er, miljövarudeklarationer i besluten av material. Detta måste dock Vasakronan betala extra för, om det skulle vara så att en dyrare produkt med högre EPD väljs före en billigare (Intervjuperson 9, 2020).

Intervjuperson 9 menar att sällningen av potentiella entreprenader och potentiella konsulter görs genom byggherrekraven och att Vasakronan kontinuerligt har koll på sina samarbetspartners hållbarhetsarbete. Företagen ska signera den uppförandekod Vasakronan har och att de står för Vasakronans värderingar. Precis som i övriga nyproduktioner ska Magasin X miljöcertifieras enligt LEED Platinum.

4.4.2.3.4. *Fler steg till beslut*

Utöver den kompetens och de personer som krävs för att genomföra Magasin X är tid en viktig faktor (Intervjuperson 10, 2020). Intervjuperson 10 menar att det krävs extra arbete från många av de involverade i projektet för att bland annat handplocka konsulter och att genomföra mer noggranna materialval. Det sker också fler rundor innan ett beslut kan fattas. Det innebär en större tidsåtgång än i ett konventionellt projekt. I inköpsfunktionen hos NCC läggs mycket tid på EPD:er och materialval eftersom Vasakronan kräver detta och även användning av byggvarubedömningen innebär en stor tidsåtgång.

4.4.2.3.5. *Uthyrningsprocess*

För att ett projekt ska påbörjas krävs det att det potentiella huset har en viss uthyrningsprocent. I Magasin X påbörjades uthyrningen i anknytning till projektets omstart, då det bytte från att vara ett stål- och betonghus till ett trähus (Intervjuperson 11, 2020). Vasakronan började då prata om huset och presenterade det som ett alternativ för kunder som sökte nya lokaler. Ett tidigt steg i processen var också att förstå vilken form huset kan komma att ta, hur Vasakronan skulle (och fortfarande ska) inkludera långsiktighet och flexibilitet i huset. Storlek kan exempelvis påverka val av marknadssegment. En första skiss användes för att i ett senare skede kunna matcha in intresserade kunder. Under uthyrningsprocessens gång var det mycket kontakt med kund, mer än vad Intervjuperson 11 upplever att det är i andra uthyrningsprocesser. Ansvarig för uthyrning hade kontakt med olika aktörer, framförallt chef projektgenomförande, projektutvecklare och arkitekt.

Skisser och visionsbilder publicerades i ett tidigt skede på webben och Vasakronan var noga med att lyfta fram det unika i att bygga ett trähus och vad det innebär i miljöaspekten (Intervjuperson 11, 2020). Det rapporterades även i tidningar om projektet och det fanns en generell medvetenhet då Vasakronan är en stor aktör i Uppsalaregionen inom kontorsuthyrning. Efter att tillräckligt många företag hade visat intresse kunde en tydligare planering av kontor genomföras och gröna avtal tecknas. Vasakronan ska själva ha sitt nya kontor i Magasin X och tillsammans med fem andra befintliga kunder är nästan hela Magasin X uthyrt, det enda som återstår är ett kafé. Kunderna i Magasin X flyttar från befintliga lokaler som Vasakronan i nuläget håller på att arbeta med framtida användning för. I nuläget, när genomförandet har påbörjats sker kontakt med kund utifrån mer detaljerade önskemål för utformningen av lokalen (Intervjuperson 11, 2020).

Parallellt med uthyrningsprocessen pågår även ett arbete med kontorslandskapet Arena som ska vara en del av Magasin X (Intervjuperson 11, 2020). Uthyrningen av Arena kommer ske på ett annat sätt, vilket innebär att företag kan teckna medlemskap och sedan nyttja lokalen i den mån de behöver. Det kan exempelvis vara så att ett företag under vissa perioder behöver fler platser eller vill befinna sig närmare centrum. Intervjuperson 11 menar att detta blir ett sätt att öppna upp för flexibilitet och långsiktighet både för Vasakronan och deras kunder. Just flexibilitet är något som kunder efterfrågar.

4.4.2.4. *Värdeerbjudande*

Värdeerbjudande mot kund som skapas i och med projekt Magasin X presenteras nedan.

Magasin X kan komma att addera ett antal delar till Vasakronans värdeerbjudande att matcha rätt företag till rätt lokal. I ett projekt som Magasin X handlar det mycket om långsiktighet och flexibilitet, vilket kommer att ses i uthyrningen av kontor (Intervjuperson 11). Kontoren ska byggas på ett sådant sätt att ombyggnationer och rivningar ska försöka undvikas och återanvändning ska öka (Intervjuperson 11). Magasin X kan antas att förändra detta värdeerbjudande och att de kvadratmeter som hyrs ut får en ny typ av värde jämfört med “vanliga” kvadratmeter (Intervjuperson 2). Miljöprofilen adderar värde då samhället blir allt mer medvetet på hållbarhet och miljö (Intervjuperson 9).

4.4.2.5. *Sammanställning för Magasin X*

Nedan presenteras information kopplat till projekt Magasin X utifrån den reviderad modellen för Business Model Canvas som har valts att användas i rapporten. Sammanfattande tabell för projektet presenteras i Tabell 15.

Magasin X är ett projekt som påbörjades som ett stål och betonghus 2015 och som startade om med planen om ett trähus under 2017. Det går under formen generalentreprenad vilket innebär att Vasakronan ansvarar för alla handlingar i projekteringsfasen. I arbetet finns dock en projektkoordinator med från entreprenören. Vasakronan är projektbeställare och har i hela processen, från start- detaljplan-projektering-byggnad-slutbesiktning med en representant, projektchefen. Projektchefen är tillsammans med extern projektledaren, arkitekt och sakkunniga konsulter projektets kärntrupp. Olika konsulter användes delvis under träutredningen och själva projekteringen av Magasin X. Magasin X utmärker sig alltså för att vara det första stora kontorshuset i Sverige byggt i trä och har även en generell miljöprofil vilket visar sig i hur arbetet med Magasin X har och kommer att se ut.

Utgångspunkten med Magasin X är att matcha företag med rätt kontor, och således skapa ett värde till kund då de kan fokusera på sin befintliga verksamhet. Magasin X har även valts ut av Vasakronan att vara ett referensprojekt som ett bygge med miljöprofil, vilket innebär att de har de som objekt att utgå ifrån när man pratar om vilka procentuella förbättringar som Vasakronan ska och kan göra. Utifrån de delar som har presenterats ovan under avsnitt 4.4.2 sammanfattas affärsmodellen för Magasin X nedan i Tabell 15.

Tabell 15. Tabellen presenterar den reviderade modellen av Business model canvas som valts för rapporten. Där Nyckelpartners, nyckelaktiviteter, värdeerbjudande och nyckelresurser för Magasin X presenteras.

Nyckelpartners	Nyckelaktiviteter	Nyckelresurser	Värdeerbjudande
Projektledare Arkitekt Externa konsulter Externa konsulter - träutredning Generalentreprenad och samverkansavtal	Uthyrning <ul style="list-style-type: none"> • Matchar företag- kontor • Möjliggör co- working Kommunikation <ul style="list-style-type: none"> • Extern - Intern • Extern - Extern Aktiviteter för hållbarhet <ul style="list-style-type: none"> • Arbete med LEED • Fler steg till beslut • Kontinuerlig miljöutvärdering • Miljöval EPDer • Arbete med klimatkalkyl • Utveckling avtal - Transport 	Kärntrupp <ul style="list-style-type: none"> • Projektledare • Arkitekt • Projektchef • Sakkunniga • Miljösamordnare • Extern projektkoordinator Kompetens projektgenomförande trä Dialog hållbarhetschef Personligt engagemang - Trä och miljö	Erbjuder en helhetslösning i ett attraktivt läge med miljöprofil för kundens kontors- /butikensbehov

4.5. Aktivt hållbarhetsarbete och realiserade förändringar enligt färdplanen idag

I detta avsnitt presenteras det hållbarhetsarbete som Vasakronan arbetar med utifrån insamlad data från intervjuer med anställda inom Vasakronan samt med externa partners. Vidare följs data om efterfrågat stöd och förutsättningar som efterfrågats.

4.5.1. Arbete enligt färdplan

Nedan presenteras en sammanfattande text om hur färdplanen har spridits och hur den av de anställda internt och externt skapar nya behov och funktioner. Den sammanfattande texten presenteras även i Tabell 16. På grund av de omständigheter som rådde under våren 2020 har arbetet med färdplanen prioriterats lägre än det var tänkt från början.

4.5.1.1. Information om färdplan

De anställda internt på Vasakronan är medvetna om att 2020 är ett klimatår och har fått information från olika håll, bland annat från ledning och hållbarhetschef, från regionchefer och från företagets intranät om det nya klimatåret och även om färdplanen. Färdplanen har ännu inte rullats ut och det har inte presenterats exakt vad den kommer att innebära för de olika delarna i organisationen. Därför arbetar varken personer i Magasin X eller Priorn enligt färdplanen i nuläget. Intervjuperson 9 (2020) och Intervjuperson 3 (2020) menar dock att de olika fokusområdena från färdplanen i projekten är kända, nu ska det bestämmas hur det ska implementeras praktiskt. Klimatberäkningar är en del av färdplanen och förberedelse för detta har påbörjats i Magasin X. Information om färdplan presenteras än mer detaljerat i Tabell 16.

Av de externa aktörerna som arbetar med Vasakronan i projektet har inte alla fått information om Vasakronans klimatår eller färdplan. I arbetet med Magasin X är Intervjuperson 10 (2020) medveten om klimatåret och Intervjupersonen 12 (2020) om färdplanen. De har fått informationen genom sitt arbete med Magasin X, inte vid ett officiellt informationstillfälle. I projekt Priorn har en person fått information om klimatår och färdplan och detta har skett via intranätet. Information om färdplan presenteras än mer detaljerat i Tabell 16.

4.5.1.2. Stöd och förutsättningar för arbete i linje med färdplan/klimatfokus

Alla intervjupersoner på operativ nivå beskriver att det finns behov av ytterligare stöd för att kunna arbeta enligt Vasakronans färdplan och ett ökat klimatfokus. Ett antal intervjupersoner menar att det skulle behövas en extra funktion hos Vasakronan som tydliggör var Vasakronan står i olika frågor och därigenom även kan stötta i operativa beslut och svara på frågor. Vad stödfunktionen skulle kunna innebära skilde sig åt mellan de tillfrågade och innefattade; förslag på en helt ny roll eller mandat, en motsvarighet till hållbarhetschef på fast på operativ nivå,

möjlighet till mer informationsutbyte inom organisationen, bättre kravställning samt tydliga objektsanpassade krav och miljöprogram.

Ytterligare efterfrågan för att kunna arbeta med ett ökat klimatfokus var extra resurser, beräkningsverktyg för lönsamhet samt att hela tiden ha uppbackning från högsta ledningen hos Vasakronan. Vad respektive intervjuperson har svarat presenteras i Tabell 16.

4.5.1.3. Sammanfattande tabell kopplad till färdplan

Nedan i Tabell 16 presenteras en sammanfattande tabell av ovanstående avsnitt och svar för respektive intervjuperson.

Tabell 16. Tabellen sammanställer svar på några utvalda intervjufrågor kopplat till färdplan, informationsdelning för samtliga intervjuobjekt.

*Ledningsnivån jobbar med färdplan mer än enligt färdplan.

**Frågan ställdes inte.

– Inget tydligt svar på frågan, intervjuobjektet är osäker på om den fått den informationen

Intervjufrågor → ↓ Intervjuobjekt	Fått information om färdplan/klimatår?	Hur fått information om Vasakronans färdplan?	Har ni börjat arbeta enligt färdplan?	Behov av ytterligare stöd i sin roll för att kunna arbeta enligt färdplan/ökat klimatfokus
Ledningsnivå				
Intervjuperson 1 (2020)	Ja	Sitter med i arbetsgruppen för färdplanen	*	**
Intervjuperson 2 (2020)	Ja	Varit med i arbetet med färdplanen	*	**
Intervjuperson 3 (2020)	Ja	Arbetar med utveckling av guidelines kopplade till färdplan	*	Delvis. Fler resurser med rätt kompetens hade varit ett alternativ. Viktigt att etablera kunskapsåterföring.
Operativnivå				
Priorn				
Intervjuperson 4 (2020)	Ja	Har varit med i arbetet med färdplanen	Ej i projekt, men arbetar med färdplanen	
Intervjuperson 5 (2020)	Nej	-	Nej	Ja. En stödfunktion för stöttning vid tolkningsfrågor och beslut.
Intervjuperson 6 (2020)	Ja	Från intranätet, från miljöansvarig i Stockholm	Nej	Ja. Klart och tydligt miljöprogram som är objektsanpassat.
Intervjuperson 7 (2020)	Delvis, enbart om klimatår, färdplan Malmö	Fått information på regionnivå, från ledning och intranät.	Nej	Ja. Stöttning i att få alla inblandade att förstå. Exempelvis få marknadsföringsmaterial, införsäljningsmaterial.
Intervjuperson 8 (2020)	Nej	-	Nej	Delvis. Inte stöd men förutsättning, undvika avbrott i tidsplanen.

<u>Magasin X</u>				
Intervjuperson 9 (2020)	Ja	Gemensam informationsdag, intranät, fredagsföredrag	Påbörjat arbete med klimatkalkyl, annars nej	Delvis. Tycker att det redan finns bra stöd och detta stöd uppifrån är fortsatt nödvändigt.
Intervjuperson 10 (2020)	Delvis, om klimatår ej färdplan	Från fredagsföredrag av hållbarhetschefen	Nej	Ja. Någon (på operativ nivå) som kan ge stöd i beslut utifrån Vasakronans önskemål och krav.
Intervjuperson 11 (2020)	Ja	Information från chef på regionnivå men även från Sverigenivå	Nej	Ja. Ökad kunskapsdelning och kommunikation från teknik och liknande till affär.
Intervjuperson 12 (2020)	Delvis, om färdplan ej om klimatår	Genom arbetet med Magasin X.	Nej	Ja. Verktyg för att kunna avgöra vad som är lönsamt eller inte (inklusive miljöperspektiv). Enhetlig bild från Vasakronan och tydlighet i krav.

4.5.2. Utmaningar och möjligheter att se över i fortsatt klimatarbete

Nedan presenteras en sammanfattande text över de möjligheter och utmaningar som samtliga intervjupersoner beskrev finns kopplade till ett fortsatt klimatarbete. Varje intervjupersons svar presenteras sedan i Tabell 17.

4.5.2.1. Utmaningar

Alla tillfrågade menar att Vasakronan driver ett aktivt hållbarhetsarbete och att arbetet har utvecklats och breddats över tid. Intervjupersonerna ser ett antal utmaningar i ett fortsatt arbete i linje med färdplanen och med klimatarbetet i branschen i stort.

Ekonomi vs hållbarhet vs långsiktighet

Fem av Intervjupersonerna menade att det kan uppstå en konflikt mellan själva affären, den ekonomiska faktorn och arbetet med hållbarhet. I dagsläget förknippas hållbarhetsaktiviteter med höga kostnader och även omfördelning av resurser från andra viktiga delar. En utmaning är att hitta balansen mellan ekonomi och hållbarhet och att se till att hela värdekedjan förstår värdet. Även balansen mellan hur hållbarhet används av företag, att miljöklassa och bygga sitt varumärke eller att faktiskt långsiktigt satsa på en jobba för klimatet, nämndes som en utmaning.

Kompetens, verktyg, kunskapsdelning

Ytterligare en faktor som ett antal intervjuade nämnde var att det i dagsläget saknas kompetens och verktyg för klimatarbete och det därför är utmaning att se vilka som är de bästa alternativen i ett projekt. Både beräkningsverktyg och styrmedel för LCA och LCC nämndes som en utmaning att arbeta med. En faktor som majoriteten av de tillfrågade tog upp var att det saknas också kompetens i delar av värdekedjan och därför ses en utmaning vara att hitta sätt kommunicera ut den kunskap som specifika parter besitter och att engagemanget sprids i hela projektprocessen.

Nyproduktion, rivning och framtida konsekvenser

Ett annan del som ett antal intervjupersoner tog upp var att nyproduktion alltid kommer att vara negativt för miljön jämfört med om det inte byggs. En utmaning är att förstå hur man i branschen ska förhålla sig till produktionsvolym, ökat återbruk vid rivning och att nyttja befintliga byggnader effektivare. Även svårigheten att förstå hur de nya material som byggs in i nyproduktionen kommer att påverka och fungera om några år togs upp som en utmaning.

4.5.2.2. Möjligheter

Utöver de utmaningar Vasakronan och branschen i stort står inför nämnde de tillfrågade även vilka möjligheter de ser med ett ökat fokus på arbete i linje med färdplanen och ett generellt fortsatt arbete för klimatet. Intervjupersonerna lyfte aspekterna att det var bra för lönsamhet och själva affären. Vidare presenterades det att ett ökat arbete kan påverka synen i hela värdekedjan och gynna kunskapsutveckling, kunskapsutväxling, engagemang, idéer och tekniker. Vidare beskrevs möjligheten att mer fokus skapar mer konkurrens vilket driver på frågan och utvecklingen ännu snabbare.

4.5.3. Sammanfattande tabell för utmaningar och möjligheter

Nedan i Tabell 17 presenteras en sammanfattande tabell av ovanstående avsnitt och svar för respektive intervjuperson.

Tabell 17. Tabellen presenterar de utmaningar och möjligheter som samtliga intervjuobjekt uppgett

Möjligheter		Utmaningar
Ledningsnivå		
Intervjuperson 1 (2020)	<ul style="list-style-type: none">Bra för klimat, men även för lönsamhet och affär.Tidsbestämt mål har skärpt fokusarbetetVerkar gynna uthyrningsgrad, bemötande från externa aktörer	<ul style="list-style-type: none">Att koppla hållbarhet till en bra affärFörstå vilka verktyg, kompetens, utbildning som behövs.Att hela verksamheten engagerar sig och att information sprids på effektivt sätt
Intervjuperson 2 (2020)	<ul style="list-style-type: none">Behålla befintliga och attrahera nya kunderBättre finansieringsmöjligheterFramhållas som ett föredöme är bra i relation till ägareAtt påverka i hela värdekedjan	<ul style="list-style-type: none">Hur nå de uppsatta målen med nuvarande projektvolym.Att minska klimatpåverkan i projektdelen. Riva mindre, bygga mindre, återbruka.
Intervjuperson 3 (2020)	<ul style="list-style-type: none">Ökad kunskap och att fler kan arbeta med hållbarhetMöjlighet till grön finansieringAtt få avkastning på långsikt	<ul style="list-style-type: none">Att få med sig, <u>kommunicera</u> och följa upp med entreprenörerAtt hitta tillräckligt med tid för att kunna engagera sig i frågorna internt.
Operativnivå		
Priorn		
Intervjuperson 4 (2020)	<ul style="list-style-type: none">Referensprojekt ger möjlighet till mer hållbarhet i nästa nyproduktionSkapar en ökad konkurrens, vilket skapar fler valmöjligheter för Vasakronan. Både ok pris och bra för miljön.Ökad medvetenhet i hela branschen.	<ul style="list-style-type: none">Bygga upp kompetens om ex. klimatkalkyler för att ställa rätt krav gentemot entreprenör.Att lyfta frågan om klimat i tid och inte bara arbeta som det alltid har gjortsUppstår tröghet när hållbarhetsförändring ställs mot ekonomiska faktorer

Intervjuperson 5 (2020)	<ul style="list-style-type: none"> Ett ökat fokus ger möjlighet att hela tiden arbeta på ett bättre sätt. 	<ul style="list-style-type: none"> Att hitta rätt verktyg i branschen i stort. Underlätta användandet av LCC och LCA. Komma fram med ett styrmedel
Intervjuperson 6 (2020)	<ul style="list-style-type: none"> Att ha ett långsiktigt perspektiv och slippa kassationer 	<ul style="list-style-type: none"> Att hitta lösningar så att det inte blir för dyrt. Att utveckla tekniska lösningar och nya produkter
Intervjuperson 7 (2020)	<ul style="list-style-type: none"> Byggnader med mer miljöprofil kan locka fler kunder (trä) Engagemang driver på arbetet ännu mer 	<ul style="list-style-type: none"> Hur ökat byggande i ska gå ihop med minskat klimatavtryck
Intervjuperson 8 (2020)	<ul style="list-style-type: none"> Skapar konkurrens som driver arbetet ytterligare. Den som arbetar bäst med hållbarhet får bäst kontrakt och det gynnar hållbart byggande. 	<ul style="list-style-type: none"> Att se till att hållbarhet inte bara används för att stärka varumärken
Magasin X		
Intervjuperson 9 (2020)	<ul style="list-style-type: none"> Är husen bra, även ur ett miljöperspektiv, blir de lättare att sälja Att rivning redan har börjat väljas bort till förmån till att återanvända Projekt som Magasin X växer fram som referens. 	<ul style="list-style-type: none"> Att utveckla arbetet ännu mer i hela byggprocessen. Inte bara att byta betong till trä. Hitta lösningar som gör att det byggs mindre och rivs mindre Samnyttja och nyttja byggnader effektivare
Intervjuperson 10 (2020)	<ul style="list-style-type: none"> Främjar nya idéer och tekniker Gör att olika aktörer tänker till en gång extra och tar in miljöaspekten 	<ul style="list-style-type: none"> Vilka konsekvenser helt nya typer av produkter medför. (Ex. biobetong) Balansen mellan att miljöklassas och långsiktighet
Intervjuperson 11 (2020)	<ul style="list-style-type: none"> Ökad återanvändning Ökat engagemang och utveckling 	<ul style="list-style-type: none"> Det personliga engagemanget är på olika nivå i nuläget Att sprida engagemang och kunskap i hela värdekedjan Svårt att trampa ny mark och arbeta med något som inte har ett facit.
Intervjuperson 12 (2020)	<ul style="list-style-type: none"> Bredare intresse att hitta nya lösningar Bredare kunskap om sådant som träbyggnad och energieffektivitet 	<ul style="list-style-type: none"> Avsaknad av siffror, beräkningsredskap och tidigare erfarenhet Balansen resursmässigt mellan hållbarhet och andra delar av projekt. Fortfarande dyrt

5. Analys

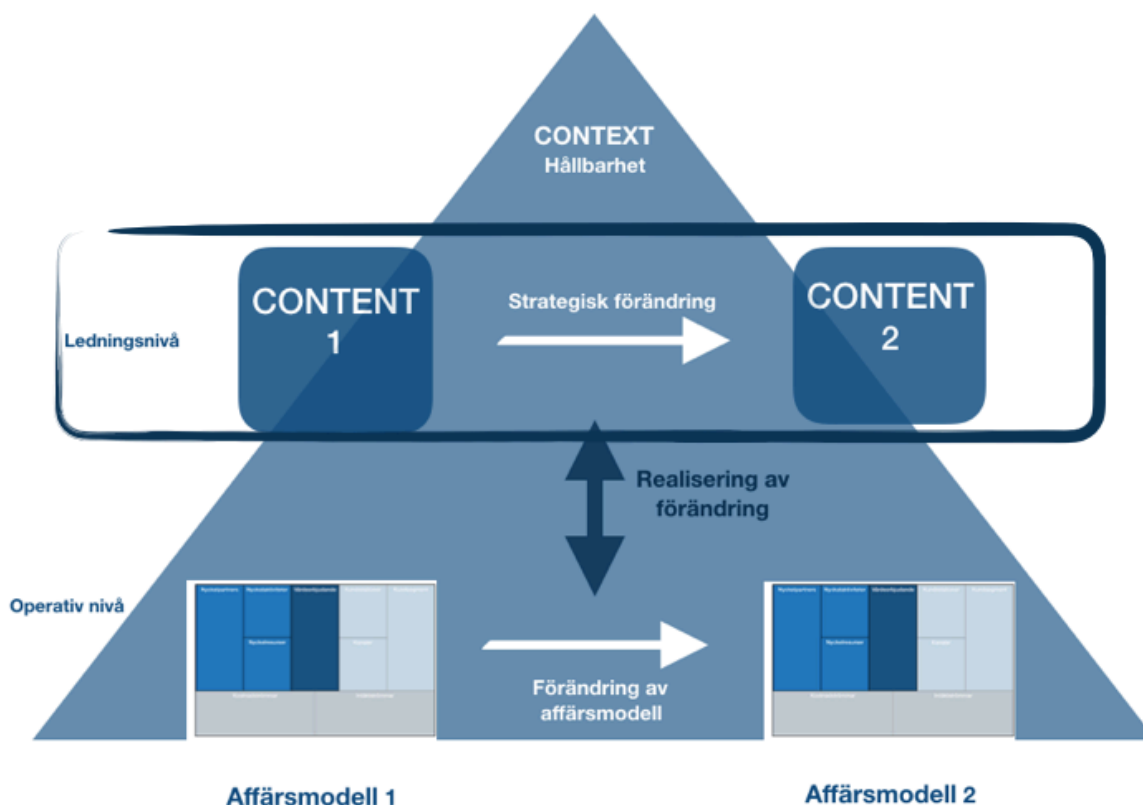
I detta kapitel kommer den empiri som har sammanställts i kapitel 4, empiri, att jämföras och analyseras tillsammans med den teoretiska referensramen. Analysen bygger på syftet och rapportens två frågeställningar och analyseras efter ledningsnivå - strategisk förändring och operativ nivå - förändring av affärsmodell.

5.1. Ledningsnivå: content 1 till content 2 - Vasakronans förändring av strategin

Avsnittet ledningsnivå, content 1 till content 2 – Vasakronans förändring av strategin, presenterar den analys som utgår från den insamlade empirin på ledningsnivå och därigenom på den högsta nivån i analysmodellen, se Figur 17. Skillnader mellan content 1 och content 2 presenteras i avsnittet och vidare diskuteras vilka områden och aktiviteter som är viktiga för att nå content 2. Analysen mynnar ut i en sammanfattande tabell som syftar till att besvara frågeställning 1.

”Vilka områden och aktiviteter i arbete på ledningsnivå främjar en strategisk förändring?”

Utifrån den beskrivna empirin vill Vasakronan förflytta sig från ett läge till ett nytt läge där klimatneutralitet influerar arbetet. För att förstå förändringen som behöver genomföras måste Vasakronans *content 1* och *content 2* definieras med utgångspunkt i empirin. Detta görs i avsnitt 4.3.2 och avsnitt 4.3.4 med en sammanfattande strategidiamant i respektive kapitel och ligger till grund för nedanstående analys. För att besvara frågeställningen blir ett första steg sedan att använda sig av definitionen strategisk förändring och hur denna återspeglar sig i fallföretaget, Vasakronan. Strategisk förändring är enligt Stouten, Rousseau & De Cramer (2018) och Rajagopalan & Spreitzer (1997) att förflytta sig från det nuvarande strategiska läget till ett framtida bestämt strategiskt läge. Utifrån de Wits (2017) tre dimensioner av strategi tillsammans med definitionerna för strategisk förändring kan Vasakronans Content, *Vad strategin är, beskrivas som att Vasakronan ska gå från sin nuvarande content 1 till ett framtida content 2.*



Figur 17. Figuren visar rapportens analysmodell där den nivå, ledningsnivå, som analyseras i detta avsnitt är markerat.

5.1.1. Att lyckas med strategisk förändring - Övergången från content 1 till content 2

De skillnader som kan identifieras mellan den initiala strategin och den nya strategin, *content 2*, är att klimatneutralitet nu ska genomsyra hela verksamheten. Vidare har en klimatstrategi lagts till som en av Vasakronans strategier. Andra viktiga delar som skiljer arbetet med den nya strategin är att klimatneutralitet ska säkerställas med klimatkompensationer, att klimatkalkyler ska finnas tillgängliga och att kravställningar ska ha vidareutvecklats. För att möjliggöra den förändring som detta innebär har ett antal steg genomförts på ledningsnivå. En viktig aspekt är att Vasakronan har valt att tidsätta de hållbarhetsmål som de tidigare har haft. Utöver de aktiviteter som följer med från *content 1* kommer således ett antal extra aktiviteter att tillkomma, se Tabell 18.

Tabell 18. Tabellen visar aktiviteterna för content 1, samt vilka nya aktiviteter som är tillagda för content 2.

	Content 2
Content 1	Hållbarhetschef som kontinuerligt arbetar med hållbarhetsfrågor Letar och utvecklar grön finansiering Aktiviteter som minskar energianvändningen i förvaltningen Försöka bygga klimatsmart och arbeta med att organisationen ska vara dynamisk och föränderlig
Nya aktiviteter	Arbeta i linje med tidsatta hållbarhetsmål Arbete för minskad rivning Arbete efter klimatkalkyler och beräkningsunderlag Minimera utsläpp framförallt i projektutvecklingen

5.1.1.1. Aktiviteter för att lyckas med förändring

Att gå från *content 1* till *content 2* innebär en ändring av vad strategin innehåller och kan alltså beskrivas som en förändring i verksamheten vilka presenteras i 5.1. Den stora förändringen är att en klimatstrategi har adderats och att hållbarhetsmål tidsatts och konkretiserats. Delar av vad strategin är har därigenom förändrats. Enligt teorin, är en förändring strategisk om många delar av organisationen förändras och om den organisatoriska strukturen eller affärsmodellen påverkas (de Wit, 2017). Då *Vad* strategin är delvis har förändrats tyder det på att Vasakronan har genomfört just en strategisk förändring. Det är ledningen i företaget som har drivit denna förändring, något som kan ses då det på ledningsnivå har arbetats mycket mot att gå mot klimatneutralitet med nya arbetsuppgifter och grupper. Det finns i tidigare litteratur ett antal aktiviteter som är extra viktiga för att ett företag ska lyckas med sin förändring. Då den förändring som sker i Vasakronan tyder på en strategisk förändring presenteras nedan ett antal aktiviteter att ta beaktning vid en sådan förändring samt hur dessa kan se ut i ett fastighetsföretag så som Vasakronan från ledningsnivåns håll. Realisering av strategin är det som ses utåt och därför är det även relevant att betrakta hur vissa delar av förändring når ut till projektverksamheten.

5.1.1.1.1. Identifiera förändringen och dess omfattning

Vasakronan arbetar kontinuerligt med omvärldsanalys och vill ligga i framkant när det kommer till hållbarhet. Vidare har företaget märkt av nya regleringar och beslut om förändring har därav tagits. Vasakronan har identifierat att det är i projektfasen i värdekedjan som den största

förändringen behöver ske. De intervjuade på ledningsnivå menar också att de strävar efter att vara en dynamisk organisation för att undvika att för ofta behöva genomföra omstruktureringar. Enligt tidigare studier spelar ledningen en viktig roll i att hantera förändring, först genom att på ledningsnivån förstå varför en förändring krävs och hur den ska se ut, för att sedan avgöra hur redo organisationen är för denna typ av förändring (Stouten, et al., 2018). Då det finns ett aktivt strategiskt arbete i Vasakronans ledning, bland annat med hållbarhetschef och affärsutvecklare, och då organisationen syftar till att vara dynamisk kan alltså detta kan alltså ses vara en bra förutsättning för den förändring som ska genomföras.

I fallet med Vasakronan framkom det under insamling av empiri att företaget under lång tid har valt att arbeta med hållbarhet, framförallt inom förvaltning och att det därför redan antas finnas en medvetenhet inom området. Nu har även byggfasen inkluderats i arbetet. Ett sätt att identifiera en förändring är att förstå om den är evolutionär eller revolutionär, alltså om det sker en förändring inom de existerande ramarna för organisationen eller om ramarna förändras (Tushman, et al., 1986; Weick & Quinn, 1999; de Wit, 2017). Är förändring omfattande kräver det mer involvering av högsta ledningen (Tushman, et al., 1986). Att arbeta mot klimatneutralitet på det sätt som Vasakronan gör kan ses som en succesiv skärpning och utökning av en del redan etablerade processer och arbetssätt och identifieras som mer av evolutionär karaktär än av revolutionär karaktär. Uppfattningen på ledningsnivå är att det finns tillräckligt med kompetens i organisationen och att förändringen i sig inte är särskilt omfattande. Dock har arbetet tidigare endast handlat om att någon gång i framtiden bli klimatneutrala. Det nya slutmålet är mer konkret och har gjort att arbetet har förstärkts i stor grad inom många områden, ett exempel på detta är beslut som tas i byggandet av Magasin X. Även inställningen till rivning och nyproduktion som idag är en viktig del av Vasakronans verksamhet har påverkats, vilket tyder på att de även finns revolutionära inslag i förändringen. Vidare tyder ledningens involvering på att förändringen och dess omfattning har identifierats och utvärderats av ledningen.

5.1.1.1.2. Sätta mål och precisera delaktiviteter

Vasakronans ledning nästa steg i arbetet i linje med miljömässig hållbarhet valt att sätta nya mål. Dessa mål har sedan resulterat i ett antal aktiviteter som företaget redan har genomfört. Dessa aktiviteter ligger i linje med att nå det övergripande målet är att bli klimatneutrala i hela värdekedjan och kan beskrivas som en del av förändringen. Aktiviteterna som Vasakronan redan har genomfört presenteras nedan;

Arbete med externa aktörer i branschen – Har varit en del i arbetet med Fossilfritt Sverige och med Malmö Färdplan för klimatneutralitet.

Utveckling och arbete med färdplan - Har genomförts på ledningsnivå med arbetsgrupper från olika områden och regioner.

Definition klimatneutralitet – För att arbeta mot klimatneutralitet har Vasakronan identifierat vad klimatneutralitet är för dem; att minska utsläppen så mycket som möjligt och sedan kompensera med negativa utsläpp.

Utveckling av krav – Klimatkalkyler ska genomföras i projekt och rivning ska undvikas och tas hänsyn till genom ingående balans i klimatkalkylen.

Fokusgrupper har utsetts på olika nivåer – För att fortsätta arbetet med att följa färdplanen har fokusgrupper tagits fram inom de olika delarna, exempelvis inom projekt.

Medverkan på informationsdagar för företaget – För att introducera färdplanen till hela företag anordnades klimatdagar för de anställda.

Arbete med guidelines/byggherrekrav – Det sker en utveckling av byggherrekraven på ledningsnivå för att mer jobba efter mål än efter skallkrav.

Utveckling av referensprojekt osv. – För att definiera mer eller mindre bra projekt i klimatarbete har referensprojekt införts.

Enligt den teori som presenterades tidigare bör ledningen, efter att ha avgjort vad den faktiska förändringen är, sätta upp nya mål och aktiviteter för att nå dessa mål bör etableras (Tushman, et al., 1986; Barrett, 2002). Ett företag bör sätta upp en plan som tydligt visar vad som ska genomföras och hur det ska genomföras (Barrett, 2002). Dessa typer av aktiviteter kan jämföras med hur Mintzberg & Waters (1985) definierar strategi, att ett flöde av beslut leder till den faktiska strategin. Då beslut är svåra att studera kan det även ses utifrån att studera de aktiviteter som genomförts. Således kan aktiviteterna ovan ses som en del av Vasakronans strategi och ligger i linje med företagets syfte.

Med utgångspunkt i teorin har Vasakronan alltså preciserat sina mål, satt upp i övergripande plan i och med färdplanen, men bara delvis preciserat de aktiviteter som ska genomföras. De har undersökt var deras största påverkan är, men i nuläget saknas ett konkret *hur* de nya målen ska nås på operativ nivå, vem som ska vara ansvarig och vad som är nyckeln till att nå klimatneutralitet i de olika leden. Att börja bygga i trä kan ses som en viktig aktivitet för att nå målet, men i nuläget har detta genomförts i ett projekt och det verkar inte finnas några planerade träprojekt efter Magasin X. Vidare finns det idag i Vasakronan en osäkerhet i hur målen ska mätas. Ett exempel på detta är att klimatkalkyler ska införas, men vid tidpunkten för intervjun så fanns inga exakta värden på vilken nivå av koldioxidutsläpp som kan ses vara ett bra värde och därigenom kan det antas att det i nuläget är svårt för ledningen att sätta konkreta, mätbara mål. En enhetlig bild om klimatneutralitet verkar också saknas, och att det finns förhoppningar om att verktyg kommer tas fram som kommer bidra till deras arbete.

5.1.1.1.3. Etablera en gemensam vision i företaget

Vasakronans ledning menar att hållbarhet är något som är etablerat i företaget sedan många år tillbaka och att det bemötande från anställda som har nått ledningen har varit positivt. Färdplanen

och en konkretisering av den med klimatåret har varit ett sätt att öka fokus och därför har klimatdagar genomförts med alla anställda. Tanken är att hela företaget ska vara involverade i förändringen. Utifrån den empiri som har inhämtats verkar det dock som att det på ledningsnivå finns en delad åsikt i hur hållbarhet influerar företagets arbete. Alla är överens om att hållbarhet är en viktig parameter, men inte om den genomsyrar allt eller bara vissa delar av organisationen. En nyckel till strategisk förändring och att minska motstånd till förändring är att just arbeta för att skapa en gemensam vision i företaget (Barrett, 2002) (Argenti, et al., 2005) (Tushman, et al., 1986). Empirin tyder alltså på att det inom Vasakronan finns en viss nivå av en gemensam vision av var företaget står. Om Vasakronan vill uppnå gemensam vision så kan det argumenteras för att det på ledningsnivå bör finnas en enhetlig bild. Till detta kan det tilläggas att uppfattningen ute i projekten, om vad hållbarhet innebär i respektive roll, skilde sig något åt även om samtliga tryckte på att hållbarhet var viktigt. Vasakronan uppfyller således inte till fullo teorin presenterar.

Vasakronan är en verksamhet med många kontakter med externa aktörer i projekten. I dagsläget säger sig Vasakronan inte ha genomfört något gemensamt informationstillfälle gällande klimatneutralitet för de externa aktörer de arbetar med, utan de pratar med de som berör enskilda projekt. Därigenom blir det svårt att förstå vilken inställning det finns till hållbarhet externt och också hur detta kan komma att påverka Vasakronans framtida arbete. Vidare menar en av de tillfrågade i empirin att prioritering inom Vasakronans arbete bestäms av var företaget påverkar mest, men också utifrån vad de olika intressenterna vill prioritera. En enhetlig bild är utifrån referensramen en förutsättning för att nå ut till externa aktörer (Argenti, et al., 2005). Byggbranschen karaktäriseras av många olika aktörer och om Vasakronan vill nå sina mål bör de olika intressenter som de arbetar med även involveras i arbetet. Hållbarhet är fortfarande ett relativt osäkert område vilket gör att ju mer information som delas mellan involverade aktörer desto bättre möjligt blir det att genomföra strategiska initiativ (Genc, 2017). Därför är ett viktigt steg att få med sig de externa aktörerna samt övriga intressenter på samma bana, att prioritera miljö, något som underlättas om alla inom Vasakronan arbetar med samma mål. Idag finns det alltså arbete för en gemensam vision inom Vasakronan, men intressenter med nära koppling till organisationen har inte helt tagit del av denna vision.

5.1.1.1.4. Arbeta med kommunikation och se till att rätt information finns på rätt plats

Som nämndes ovan kan Vasakronans förändring mer beskrivas som evolutionär än revolutionär och detta påverkar även hur budskapet bör föras fram inom organisationen, mellanchefer har ofta den expertis som krävs för att sprida informationen vidare (Tushman, et al., 1986). I Vasakronan kan mellanchefer utifrån empirin och organisationsstrukturen definieras som bland annat regionchefer och även exempelvis projektchefer. I intervjun framkom det att ledningen inte är särskilt involverad i själva projektgenomförandet, men det är där den största insatsen ska genomföras för klimatneutralitet 2030. Det framkom inte från ledningsnivån hur väl informationen om klimatåret har nått ut i alla delar i organisationen, däremot har olika regioner funnits med i arbetet med färdplanen vilket tyder på att det åtminstone finns en medvetenhet bland personalen. I nuläget beskrivs det utifrån empirin som att den kontinuerliga

informationsspridningen om Vasakronans klimatarbete till största del har genomförts av en person, som då har åkt mellan de olika regionerna.

Enligt teori ses kommunikation generellt som en viktig del av förändringsarbete (Stouten, et al., 2018; Genc, 2017; Argenti, et al., 2005). Det är även viktigt att rätt person finns på rätt plats för att kommunicera ut information i företaget (Argenti, et al., 2005). Att enbart ha en ansvarig person talar något emot att hela tiden ha rätt person på rätt plats. Framförallt då klimatfrågan har ett stort fokus i företaget och således kan ses begränsas av att enbart ha en informationskälla för fyra regioner. Det kan dessutom ses vara tidskrävande och ta tid från individens faktiska uppgifter. Även här kommer temat att ha en enhetlig bild in, att effektivt kunna sprida information både internt och externt. Det kan diskuteras att Vasakronans val att inte ha en hållbarhetsavdelning kan ha påverkat deras förutsättningar att ha tillräcklig miljökompetens på rätt plats i organisationen. Om denna lösning ska fungera blir det viktigt att kommunicera nyckelparametrarna kopplade till hållbarhet till utvalda personer i verksamheten, annars skulle det kunna resultera i att få personer har väldigt mycket information, men att det blir svårt att få den att nå ut. Exempel på detta kan ses både utifrån projektverksamheten då det finns en medveten om att ha klimatfokus, men inte vilka mål som det siktas mot, men även i organisationen då medvetenhet om färdplanens innebörd varierar i organisationen.

5.1.2. Identifierade områden och aktiviteter - Sammanfattning

Detta avsnitt syftar till att besvara frågeställningen 1:

”Vilka områden och aktiviteter på ledningsnivå främjar en strategisk förändring?”

Med utgångspunkt i frågeställningen har fyra områden presenterats som nyckelaktiviteter för att nå en lyckad strategisk förändring. Inom varje del finns återkommande teman så som kommunikation, kunskapsdelning och att då kunna skapa en enhetlig bild inom företaget. Analysen ovan tyder på att Vasakronan har kommit en bit på vägen i sin strategiska förändring i och med att de har definierat vad de vill göra och har gjort en färdplan som har påverkat och kommer att påverka kravställningar och introducera klimatkalkyl. Det finns dock i nuläget en avsaknad av vad som konkret ska göras för att nå målet och kommunikation både internt och externt verkar även vara en del av att detta inte fungerar helt. Uppfattningen är att ledningen inte till fullo har tagit del av hur personal på operativ nivå ser på förändringen. Nedan, i Tabell 19, presenteras nyckelaktiviteter för strategisk förändring och hur dessa har applicerats i Vasakronan.

Tabell 19. Sammanfattar analysen för strategisk förändring för Vasakronan.

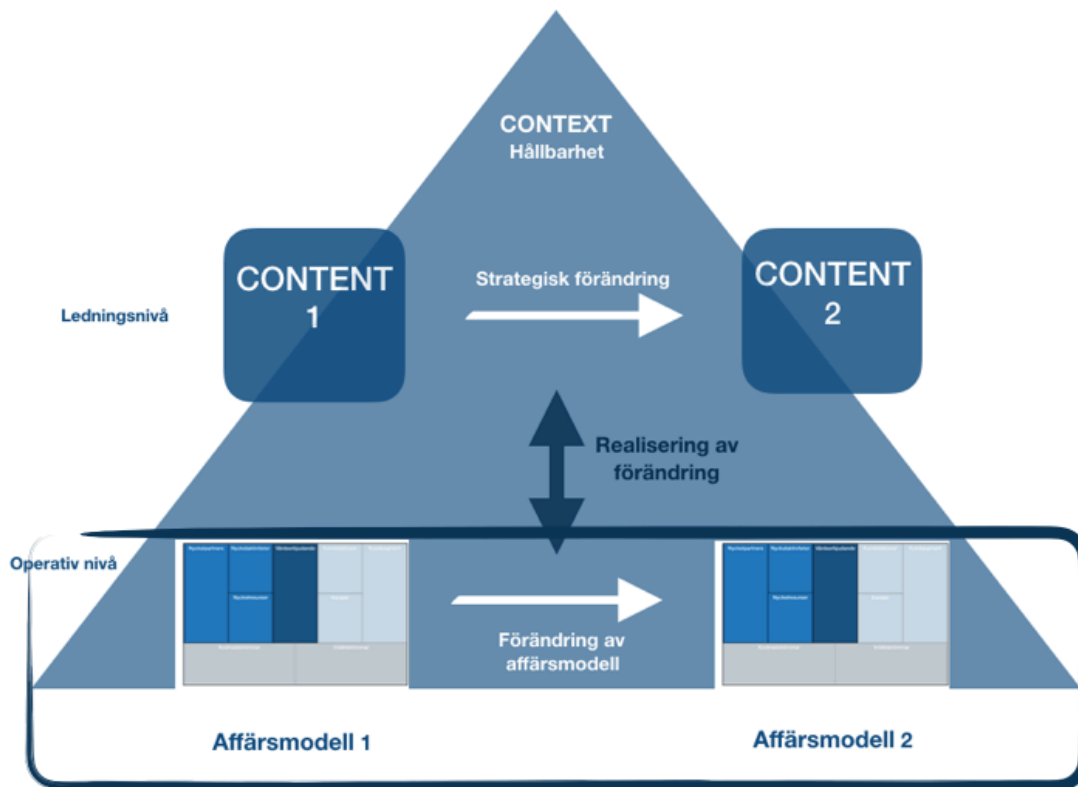
Områden för strategisk förändring	Genomförs av Vasakronan	Hur? Aktiviteter idag	Framtida aktiviteter
-----------------------------------	-------------------------	-----------------------	----------------------

Identifiera förändringen och dess omfattning	Ja	<ul style="list-style-type: none"> - Omvärldsanalys - Analys av egen verksamhet (miljö, värdekedja) 	
Sätta mål och precisera delaktiviteter	Delvis	<ul style="list-style-type: none"> - Målet att nå klimatneutralitet - Utveckling krav - Mål för respektive del av verksamheten 	<ul style="list-style-type: none"> - Bör arbeta mer med hur färdplanen ska följas på olika nivåer.
Etablera en gemensam vision i företaget	Delvis	<ul style="list-style-type: none"> - Ambition att vara hållbar organisation - Konkretisering med färdplan och klimatår 	<ul style="list-style-type: none"> - Bör se över gemensam definition av hållbarhet. - Förstå hur satsningen uppfattas internt men även externt. - Viktiga med länk till externa aktörer då Vasakronan är en liten organisation.
Kommunikation - se till att rätt information finns på rätt plats	Delvis	<ul style="list-style-type: none"> - Involverat olika delar och regioner i arbete med färdplan - Referensprojekt 	<ul style="list-style-type: none"> - Bör se till att informationen sprids effektivt nedåt i företaget.

5.2. Operativ nivå – Affärsmodell 1 till affärsmodell 2

Detta avsnitt analyserar den operativa nivån, se Figur 18, och syftar till att tydliggöra vilka skillnader som finns mellan de två affärsmodellerna för Priorn och Magasin X, vilka kan ses som affärsmodell för ett konventionellt projekt och affärsmodell för ett projekt med miljöprofil. De skillnader som identifieras kommer visa vilka aktiviteter som Vasakronan gör på operativ nivå idag sett till förändring av affärsmodellen mot miljöprofil. Syftet med avsnittet är att kunna besvara frågeställningarna;

”Vilka områden och aktiviteter på operativnivå kan ses för att genomföra en förändring av affärsmodell och hur speglas dessa i affärsmodellens olika delar?”



Figur 18. Figuren visar rapportens analysmodell med för den operativa nivån, förändring från affärsmodell 1 till affärsmodell 2, som beaktas i detta avsnitt.

5.2.1. Jämförelse mellan affärsmodell 1 och 2

Detta avsnitt belyser de olika elementen i affärsmodellen; nyckelresurser, nyckelaktiviteter, partners och värdeerbjudande. Genom att betrakta de två projekten så kan likheter samt skillnader identifieras.

5.2.1.1. Nyckelresurser

De nyckelresurser som krävs för att genomföra ett projekt är i många fall gemensamma för Priorn, en konventionell byggnad, och Magasin X, en byggnad med miljöprofil. I de två affärsmodellerna beskrivna för respektive projekt är en av de gemensamma resurserna kompetens. Det krävs en blandad kompetens från olika aktörer som inkluderar bland annat materialkunskap, kompetens inom el och installation samt miljöcertifiering. Utöver denna grundkompetens för att bygga ett hus visar insamlade data på skillnaden att ett hus med miljöprofil även kräver ytterligare kompetenser. I arbete med Magasin X har nya parter som inte tidigare arbetat med Vasakronan deltagit, detta då arbete med en trästomme skapar nya begränsningar, vilket medför att ytterligare resurser och kompetens krävs. Det har således krävts

spetskompetens inom flera områden samt inblandning på ledningsnivå för att driva projektet framåt.

I affärsmodellen för Priorn och för Magasin X syns likheten att personal och organisation spelar en viktig roll för genomförandet av projektet. Detta kan ses höra ihop med kompetens, att organisationen består av individer från olika företag som arbetar tillsammans, en så kallad kärntrupp i Magasin X och projektgrupp i Priorn. Externa projektledare likväl som arkitekter återfinns i båda projekten, precis som olika typer av installatörer och konstruktörer. Även här har projektet med Magasin X tagit in sakkunniga specifikt kopplade till byggande i trä. I Magasin X har exempelvis arkitekt bytts ut under processen på grund av att byggnaden valdes att byggas i trä istället för ursprungstanken att bygga i stål och betong. I Priorn har det mer eller mindre varit samma nyckelpersoner under de tio åren projektet har pågått. Ytterligare en skillnad som visade sig vid intervjuinsamlingen är att många av de som arbetar med Magasin X, utöver att lyfta kompetens som en viktig resurs för de i kärntruppen, betonar de personliga engagemangets roll. Det framkom att det finns ett stort personligt engagemang hos ett antal personer i projektet och att det hjälper projektet att drivas framåt. I jämförelse med Priorn där personligt engagemang inte på samma sätt benämndes som en resurs.

En resurs som placerades i affärsmodellen för Magasin X, men inte i affärsmodellen för Priorn var extra tid. Båda projekten kräver en specifik tidsåtgång. Vad som utmärker Magasin X är att arbetet kopplat till materialval mot miljöprofil samt att vissa saker genomförs för första gången medför att tidsåtgången blir längre än för ett konventionellt projekt som har tydligare riktlinjer. Alltså, även om ungefär samma resurser i form av personal används i de båda projekten skiljer sig arbetsuppgifterna och tidsåtgången i projekten.

I båda projekten används olika verktyg som en viktig resurs för att arbetet ska fortgå på avsiktligt sätt, även om användandet av verktygen skiljer sig något åt. Byggvarubedömningen i projekteringsfasen och digitala verktyg för själva utformandet av byggnaden är två sådana exempel. I arbete med Magasin X används även miljövarudeklarationer för inköp, det användes inte lika omfattande för Priorn.

5.2.1.2. Partners

Värdekedja - Likheten mellan de två projekten är att de använder sig av anlitaad entreprenad, externa konsultfirmor samt arkitektföretag. I båda projekten har samma arkitektfirma anlitaad, White arkitekt. Dock skiljer det sig mellan vilket entreprenadföretag samt vilka konsulter som är delaktiga och hur länge respektive aktör är med i processen. Av intervjuerna framkommer det att de personer som varit en del av Priorns kärntrupp har varit med i stort sett från start. I Magasin X verkar det som att fler personer har varierat, så som arkitekten, trots att Magasin X ej är färdigställt.

Entreprenadform och avtal – I Priorn och Magasin X finns det ett antal likheter gällande avtal. Båda projekten består av avtal mot entreprenör, konsultföretag samt samma arkitektföretag,

White arkitekt. Till den valda entreprenadformen, som skiljer sig åt mellan projekten, så har båda entreprenadformerna lagt till samverkansavtal och använder sig av liknande incitamentsystem. Båda projekten använder sig alltså av incitamentsystem och idag finns det inget incitament direkt kopplat till miljö för Magasin X.

Avtalsformen för de två projekten skiljer sig åt, då Priorn använder sig av totalentreprenad och Magasin X av generalentreprenad. Avtalsformen innebär att det finns en skillnad i vilken roll och delaktighet Vasakronan har i projekteringskedet för de olika projekten. För Priorn innebär totalentreprenaden att ansvaret läggs över på entreprenören, medan för Magasin X så bär Vasakronan ansvaret och genomför projekteringen tillsammans med externa konsultföretag och den anlitate entreprenaden ansvarar enbart för byggfasen. Dock är entreprenaden trots detta med och koordinerar konsulterna i arbetet i Magasin X. Detta innebär att det är en skillnad i var ansvaret placeras beroende på vilken entreprenadform som väljs. Genom totalentreprenaden vilar ansvaret på entreprenaden, tillskillnad från Magasin X där Vasakronan bibehåller ansvaret och således kan ses bära mer av risken. Valet av entreprenadform kan dock ses vara en regional skillnad, snarare än något som utmärker skillnaden mellan ett konventionellt projekt och ett projekt med miljöprofil.

Projektledare - I båda projekten finns det liknande roller. Internt har båda projekten en projektchef som är representant för Vasakronan och externt är projektledare viktiga. En skillnad är dock projektledarens delaktighet. I projektet Magasin X är projektchefen med på byggmöten och kan ses ha en parallell roll med projektledaren. Det kan jämföras med Priorn där det har varit två ansvariga projektledare, en med fokus projekteringsdelen och med fokus på byggnationen. Ytterligare en likhet är att de externa projektledarna har en nära kontakt med projektchefen och är nyckelpersoner för projektet, vilket således gör dessa parter viktiga för hur projektet drivs i Vasakronans regi.

I båda projekten har projektledaren och projektchefen varit med från starten av projektet. Det är dock svårt att jämföra personernas delaktighet i de två olika projekten, då Priorn befinner sig i slutskedet medan Magasin X befinner sig i startfasen av byggnationen. Det som är speciellt för Priorn är att det har pågått under tio års tid och samma projektchef, projektledare/projekteringsledare och arkitekt har varit med under denna tid.

Externa konsulter- Både projekt Priorn och Magasin X anlitar externa konsulter. En skillnad som kan identifieras är att de externa konsulterna i Magasin X har mer spetskompetens samt är handplockade utifrån kompetens, mer om detta under 5.2.1.1.

5.2.1.3. Nyckelaktiviteter

De nyckelaktiviteter som har identifierats är i huvudsak relativt lika för Priorn och Magasin X. Även om projektet genomförs i trä för Magasin X menade intervjupersonerna i projektet att deras

rutiner och arbetssätt inte skilde sig markant från ett konventionellt arbetssätt. I jämförelse med Priorn så styrks detta, då ungefär samma nyckelaktiviteter identifierades, men med något olika utformning.

Kommunikation - En av nyckelaktiviteterna är kommunikation, något som följer av att Vasakronan är en liten organisation med ett stort antal externa aktörer kopplade till organisationen. Det sker därför kontinuerlig kommunikation både internt, mellan interna och externa aktörer samt mellan olika externa aktörer. Vasakronan har i de flesta fall sista ordet i beslut, då samverkansavtal har ingåtts.

Projektchefen är i båda projekten den person som är Vasakronans representant för projektet och som har mest kontakt både internt med uthyrare, förvaltning, och externt med projektledare, arkitekt, övriga externa konsulter och även i viss mån med entreprenad. Generellt menar projektchefen i Magasin X att det sker en något mer kontinuerlig dialog än i konventionellt projekt då det uppstår diskussioner om sådana saker som inte tidigare har genomförts, något som stärks av andra personer beskrivning av projektchefens involvering.

De externa projektledarna verkar sedan som en brygga och som representanter för Vasakronan i projekteringsfasen och byggfasen. Det finns dock en viss skillnad i hur denna kontakt ser ut mellan projekten. I Magasin X har projektchefen, utöver att ha möten och träffa kärntruppen, kontinuerlig dialog med entreprenaden och närvarar på veckovisa möten. Detta framkom i empirin som relativt ovanligt. I Priorn har en av de externa projektledarna rollen byggledare och ansvar för byggfasen.

Utveckling kravställning - I arbetet med projektutveckling hos Vasakronan finns det Byggherrekrav som måste följas internt och externt, vilket även krävs i arbetet med Priorn och Magasin X. Även användning av gröna och gula materialval i Byggvarubedömningen är gemensamt för projekten, dock är det i Magasin X mer noggrant att gröna material används så länge det finns tillgängliga alternativ. I arbetet med Magasin X har de tidigare nämnda Byggherrekraven objektsanpassats, både ur miljösynpunkt och i och med att det är första gången som en av Vasakronans byggnader har trästomme. Det kan sammanfattas som att kraven i Magasin delvis har skärpts.

Ytterligare ett krav som har lagts till i avtalet mot entreprenör med Magasin X är att organisationen på entreprenadens sida inte får bytas ut. Att detta är fallet med Magasin X kan bero på att det krävs specialistkunskaper som är svåra och tidskrävande att hitta om organisationen byts ut. Även krav på miljöklass och biobränsle på byggplatsen har lagts till i kraven mot entreprenad i Magasin X, något som inte fanns i Priorn.

Hållbarhetsaktiviteter - Ytterligare nyckelaktiviteter som har identifierats är sådant som skapar förutsättningar för projekten, men som inte handlar om den samverkan som har presenterats

ovan. Vasakronan menar att de i hela sitt arbete fokuserar på hållbarhet och har gjort detta sedan flera år tillbaka. Därför finns det aktiviteter kopplade till miljöcertifiering LEED Platinum för båda Magasin X och Priorn vilket gör att arbetet måste fortgå så att tillräckligt många poäng samlas in för att nå denna nivå. Att tanken med hållbarhet fanns även innan genomförandet av Magasin X kan ses i att byggvarubedömningen användes för att se att de material som användes i Priorn var åtminstone gula, accepterade, och att det genomfördes ett inköp av återvunnet stål även om detta senare visade sig orsaka mycket utsläpp i transporten. Just transportutsläppen var utmärkande stora i den klimatkalkyl som genomfördes efter projektet stod klart. I Magasin X är en tillagd del i arbetsuppgifterna att genomföra beräkningar på exempelvis materialtransport, om biobetong används räknas även transporten in för att se att den följer miljöprofil. Det visar på mer av ett livscykelperspektiv och att utvärdering och aktiva val ur miljöperspektiv genomförs under projektets gång.

Uthyrningsprocessen - Ytterligare en viktig aktivitet i båda projekten är uthyrningsprocessen då det krävs en viss uthyrningsprocent för att byggnadsfasen för ett projekt ska kunna påbörjas. Detta gör att uthyrningsansvariga i både Magasin X och Priorn har varit med tidigt i processen och varit i kontakt med bland annat arkitekt och projektchef. Marknadsföringsdelen har varit en tidig del i processen för båda projekten och olika typer av skisser har använts mot kund. Det har varit en kontinuerlig dialog med kunden under processens gång. De avtal som sedan har tecknats har varit gröna avtal, något som Vasakronan alltid använder sig av.

De skillnader som finns i de två uthyrningsprocesserna inkluderar bland annat hur snabbt uthyrningen har gått för de två projekten. I Magasin X gick uthyrningen snabbt och huset är nästan uthyrt innan det är färdigbyggt, i jämförelse med Priorn som vid färdigställd byggnad våren 2020 hade en uthyrningsprocent på 67 procent. Vidare är de kunder som ska flytta in i Magasin X redan befintliga kunder. Ytterligare en skillnad är att Magasin X har en våning som kallas *Arena* och som hyrs ut genom medlemskap, som Vasakronan menar då ska verka för flexibilitet för företag att växa utan att byta kontor.

5.2.1.4. *Värdeerbjudande*

Både Priorn och Magasin X är kontorshus centralt belägna i respektive stadskärna, Malmö och Uppsala. De erbjuder ett liknande värdeerbjudande till kund, med ett ytterligare tillägg för Magasin X som har en uttalad miljöprofil. Den valda miljöprofilen tar sig uttryck i valet av trästomme samt inställningen att aktivt leta efter nya klimatalternativ. Ett annat tillägg för värdeerbjudande mot kund som framkom i empirin är flexibilitet. Genom att utveckla värdeerbjudandet och inte enbart erbjuda kund produkter så som butiks- och kontorslokal, har Vasakronan lagt till en tjänst utifrån co-working i deras koncept *Arena*. Syftet är att försöka nå hållbarhet i fler led än enbart i byggnadsfasen. Genom att erbjuda tjänsten *Arena kan* Vasakronan bidra med en flexibel lösning till kund och uppnå ytterligare en grad av långsiktighet i produktion, förvaltning och mot kund. *Arenan* gör det möjligt för fler företag att enkelt ändra antal kontorsplatser utefter säsong och tillväxt. Tanken är att istället för att behöva byta lokal ska

företag kunna lägga till, temporärt eller för längre tid, tjänsten *Arena*. Tjänsten *Arena* finns på flera regioner inom Vasakronan, och inte är en satsning kopplad till enbart miljöprofil.

Tydliga skillnader i värdeerbjudandet är vikten på hållbarhet och strävan efter koldioxidbesparingar i Magasin X. Magasin X är ett trähus, med solceller och som tydligt förmedlar ett hållbarhetsfokus och med värdeskapandet att vara ett hus i miljömässig framkant. Ytterligare en skillnad mellan projekten som går att se utifrån uthyrningsgrad, är att miljöprofil är något som tilltalar kunderna då Magasin X redan är uthyrt trots att det bara befinner sig i byggnadsfasen. Det är en skillnad i jämförelse med Priorn, där kontorshuset har nått inflyttning, men har en uthyrningsgrad på 67%. Det bör dock beaktas att projekten ligger i olika regioner, där uthyrningsmarknaden ser olika ut. Således kan det även vara en faktor som påverkar uthyrningsgraden.

5.2.2. Identifierade skillnader mellan affärsmodellerna (Sammanfattning)

Detta avsnitt syftar till att besvara frågeställningarna:

” Vilka områden och aktiviteter på operativnivå kan ses för att genomföra en förändring av affärsmodell mot hållbarhet och hur speglas dessa i affärsmodellens olika delar?”

Genom att jämföra de två affärsmodellerna för Priorn och Magasin X, utifrån de fyra elementen av Business Model Canvas som valts att fokusera på i rapporten, framkommer det att skillnader har genomförts i samtliga delar. Hur skillnaderna har speglats i affärsmodellen presenteras i Tabell 20. Det finns även skillnader som beror på regionala aspekter och dessa har inte inkluderats i tabellen. De faktorer som är tillagda i affärsmodellen för Magasin X är kopplade till materialvalet trä, miljöinformation samt ett generellt helhetsperspektiv till klimataspekter gällande bland annat transport. Detta leder i sin tur till ett förändrat arbetssätt med externa partner samt ett kompetensbehov.

Tabell 20. Tabellen redovisar de ingående punkter för de fyra element i affärsmodellen som beaktas i denna rapport. För detaljerad beskrivning av de två projekten se Tabell 13 och Tabell 15. Nedan presenteras likheter mellan de två projekten samt skillnader som kan kopplas till att Magasin X är ett kontorshus med miljöprofil byggt i trä.

Identifierade skillnader mellan affärsmodellerna för Priorn och Magasin X			
Element i affärsmodellen	Likheter Priorn Magasin X	Identifierade skillnader utifrån hållbar affärsmodell	Identifierade skillnader?
Nyckelpartners	Arkitekt Externa konsulter Samverkansavtal	Externa konsulter - träutredning	Ja

Nyckelaktiviteter	<p>Uthyrning</p> <ul style="list-style-type: none"> • Matchar företag-kontor <p>Kommunikation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Extern - Intern • Extern - Extern <p>Aktiviteter för hållbarhet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arbete med LEED • Enstaka miljöutvärdering <p>Genomförande av klimatkalkyll efter genomförande</p>	<p>Kommunikation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Projektschef – byggmöte • Projektkoordinator - konsult <p>Aktiviteter hållbarhet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fler steg till beslut • Kontinuerlig miljöutvärdering • Materialval EPDer, byggvarubedömning • Arbete med klimatkalkyll • Utveckling avtal – transport, organisation 	Ja
Nyckelresurser	<p>Kärntrupp</p> <ul style="list-style-type: none"> • Projektledare • Arkitekt • Projektschef • Sakkunniga <p>Kompetens projektgenomförande</p>	<p>Kärntrupp</p> <ul style="list-style-type: none"> • Miljösamordnare • Projektkoordinator entreprenöt <p>Kompetens projektgenomförande trä Dialog hållbarhetschef Personligt engagemang - Trä och miljö</p>	Ja
Värdeerbjudande	Erbjuder en helhetslösning i attraktivt läge för kundens kontorsbehov	Miljöprofil: <i>Erbjuder en helhetslösning i attraktivt läge med <u>miljöprofil</u> för kundens kontorsbehov</i>	Ja

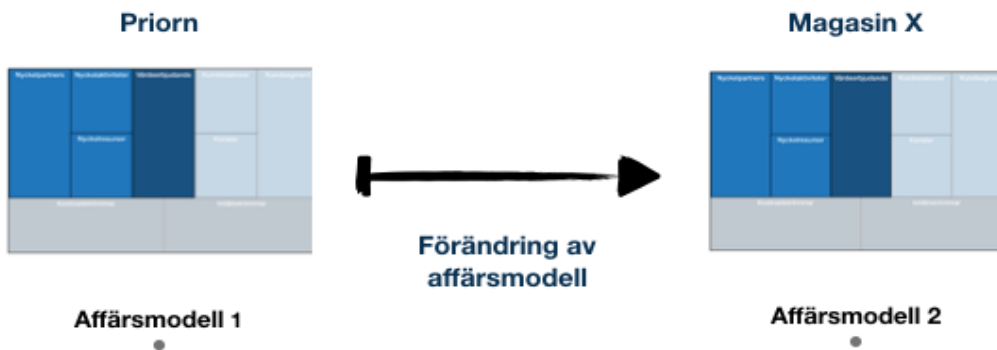
De element som har identifierats ovan under *identifierade skillnader* kan sedan beskrivas med mer konkreta aktiviteter som Vasakronan genomför i Magasin X. Dessa presenteras nedan i Tabell 21.

Tabell 21. Nya aktiviteter som genomförs i Magasin X i jämförelse med Priorn.

Element	Aktiviteter
Andra typer av externa konsulter	<p>Handplockar konsulter med unik kompetens inom bland annat trä</p> <p>Ser till att entreprenad har miljöarbete och miljösamordnare</p> <p>Har arbetat med trästommeföretag</p>
Utveckling kravställning	<p>Har lagt till att den externa organisationen inte får bytas ut</p> <p>Ha krav på miljöklass, biobränsle, i transport på byggplatsen</p> <p>Noggrann användning av byggvarubedömningen</p>
Materialval	<p>Använder EPD:er</p> <p>Möten med entreprenör om materialval</p> <p>Påbörjat arbete för klimatkalkyl</p>
Spetskompetens och engagemang	<p>Uppmuntrar personligt engagemang</p> <p>Har lagt till kriteriet trä vid val av ex. arkitekt</p> <p>Använder specialister för akustik</p>
Fler steg till beslut	<p>Undersökning av olika material har lagts till i roller</p> <p>Diskuterar kontinuerligt frågor om sådant som inte genomförts tidigare</p> <p>Genomför kontinuerlig miljöutvärdering</p>
Miljöprofil	<p>En kombination av ovanstående aktiviteter resulterar i ett erbjudande med miljöprofil</p>

5.2.3. Vasakronans förändring av affärsmodell med utgångspunkt i teori

I detta avsnitt analyseras den förändring som Priorns affärsmodell har genomgått för att nå affärsmodellen för Magasin X, se Figur 19. Avsnittet inleds med att identifiera affärsmodellens betydelse, vilken typ av förändring och varför den har genomförts. Detta leder vidare till vilka områden/aktiviteter som är viktiga att beakta när man rör sig mot en hållbar affärsmodell. Dessa aktiviteter är sådant som Vasakronan bara delvis gör idag, men som med stöd från teorin påvisar att kunna möjliggöra processen att gå mot en hållbar affärsmodell. I detta avsnitt diskuteras alltså affärsmodell och den definierade förändringen utifrån drivkraft, utmaningar och hållbarhet.



Figur 19. Vasakronans affärsmodell för konventionell byggnad studeras genom att beakta affärsmodellen för Priorn, affärsmodell 1. Förändring av affärsmodell mot den nya strategin betraktas genom att titta på affärsmodellen för Magasin X, affärsmodell 2.

5.2.3.1.1. Val av att studera affärsmodell

För att beskriva hur verksamheten bedrivs i de två studerade projekten diskuteras dessa utifrån deras affärsmodeller. Vasakronan arbetar idag inte med en uttalad affärsmodell och ser det inte som ett kommunicerbart verktyg inom företaget. Dock har inslag av affärsmodellen benämnts och vissa element har använts, exempelvis värdeerbjudande, när verksamheten har beskrivits. Det är således ändå relevant att betrakta Vasakronans affärsmodell då alla företag anses ha en sådan (Teece, 2009; Magretta, 2002). För Vasakronan är dess affärsmodell av mer implicit karaktär då den inte är uttalad (Teece, 2009). Affärsmodellen visar hur värde skapas, och kan således ses som en viktig del i värdeskapandet för olika intressenter, både företaget i sig, men även för leverantörer, kunder och partners (Magretta, 2002 (Amit & Zott, 2001; Johnson, et al., 2008; Teece, 2009; Casaedus-Masanell & Ricart, 2010). Då studien syftar till att studera hur verksamheten bedrivs och därigenom hur värde skapas och förändras i två olika projekt är affärsmodellen ett lämpligt verktyg. Den möjliggör även analys och koppling till tidigare teori.

5.2.3.1.2. Förändring av affärsmodell

Med affärsmodellen som utgångspunkt har ett antal skillnader mellan Priorn och Magasin X identifierats, se avsnitt 5.2.2. Processerna är relativt lika men ett antal moment har lagts till för att vara i linje med miljömässig hållbarhet. Enligt tidigare studier behöver affärsmodeller anpassas till interna och externa förutsättningar, vilket kan göras genom affärsmodellinnovation, att element i affärsmodellen förändras (Bucherer, et al., 2012). Graden av förändring kan på en skala gå från en inkrementell förändring till att helt byta ut affärsmodellen (Foss & Saebi, 2016), vilket inte är fallet för Vasakronan. Även Witell & Löfgren (2013) diskuterar affärsmodellinnovation utifrån vilken grad av innovation som förändringen har. Där ändringen med lägst innovationsgrad är förändring, vilket följs av inkrementell innovation som kan ses ha

högre innovationsgrad och avslutas med det den högsta innovationsgraden; radikal innovation. Den skillnad som ses utifrån affärsmodell 1, Priorns affärsmodell, och affärsmodell 2, Magasin X, visar på att det finns ett flertal skillnader i modellen och därav kan ses som en affärsmodellförändring. Då förändringen delvis kan ses i värdeerbjudandet, då det är samma värdeerbjudande men med ett ytterligare tillägg, så tyder detta på en inkrementell affärsmodellinnovation. Detta eftersom skillnaden mellan förändring och en inkrementell innovation är att en förändring enbart ses som en mindre ändring, medan innovation kan ses som en förändring i strukturen- så som ett utökat värdeerbjudande Witell & Löfgren (2013). Då studien inte betraktar samtliga delar av affärsmodellen så kan ej slutsatsen dras att det är en affärsmodellinnovation som har identifierats, men ovanstående analyser tyder på att det skulle kunna handla om affärsmodellinnovation. Utifrån ett framtidsscenario för Vasakronan, då de kommer erbjuda fler eller tids nog alla sina nybyggnationer enligt sin miljöprofil, så kommer förändringen till en ännu högre grad kunna ses vara inkrementell innovation. I Tabell 20 visas skillnaderna mellan affärsmodell 1 och affärsmodell 2.

5.2.3.1.1. *Drivkraft till att genomföra förändring av affärsmodell*

När förståelsen finns för vad en reviderad affärsmodell är så blir nästa fråga; *varför genomförs detta?* För att titta på den förändringen som Vasakronans affärsmodell genomgår, vilket presenteras i 5.2.1 samt 5.2.2, så kan den utifrån BCGs innovationsmodell ses vara *the mavericks* eller *the reinventors*. Då Vasakronan bemöter den externa påtryckningen, hållbarhet, genom att till en viss grad ändra sin redan existerande verksamhet, då de fortsätter bygga kontorshus med ändring av materialval så kan den ses som *the reinventors*. Dock kan det tilläggas att Vasakronan vill vara ledande i sin bransch och således komma med nya lösningar för att ses driva utvecklingen, vilket således även kan liknas med karaktären för *the mavericks*.

Detta gör att drivkraften för innovation av affärsmodellen kan ses bero på att det behövs förändras någonstans i affärsmodellen. I Tabell 20 är det markerat att alla fyra elementen har förändrats, vilket visar på att denna affärsmodells innovation är *Multiple-Epicenter-driven* då innovationen drivs av olika element. Både för att den drivs av finansiell vinning men även utifrån ett kundperspektiv.

5.2.3.1.2. *Aspekter att ta hänsyn till vid förändring av affärsmodell*

Genom att betrakta affärsmodellen för ett konventionellt projekt och för ett projekt med miljöprofil framkommer det att det behöver ske en förändring för att gå från den ena till den andra. Detta leder in på nästa steg, att förstå vilka aspekter som behöver tas hänsyn till om Vasakronans affärsmodell ska förändras och nå en hållbar affärsmodell som är minst likvärdig med Magasin X och gärna helt i linje med målet om klimatneutralitet. Det finns olika teorier för affärsmodellinnovation, där två av dessa hävdar att fyra olika frågeställningar bör beaktas för att kunna genomföra en sådan förändring, se Tabell 5 (Zott & Amit, 2010)(Girotra & Netessine, 2014). För analys av den operativa nivån, så är fråga två intressant att beakta, ”*Vilka aktiviteter behöver adderas för att uppfylla behoven?*” som presenteras av Zott & Amit (2007). Utifrån de skillnader som presenterades tidigare kan dessa aktiviteter delvis identifieras på den operativa

nivån. Exempel på detta är erfarenhet inom träbyggnad, hantering av verktyg och beräkningar av klimatkalkyl. Aktiviteter som främjar utökad kunskap är nödvändiga och det är viktigt att den informationen finns på operativnivå. Utifrån Magasin X framkom det också att en viktig faktor att addera är personligt engagemang och att detta i sin tur leder till att de som arbetar i projektet är villiga att hela tiden se över alternativa lösningar.

Ytterligare frågor som behöver beaktas är fråga tre och fyra; ”Hur kan aktiviteterna länkas ihop?” samt ”Vem ska genomföra aktiviteterna och vad innebär det för företagets struktur?”, se Tabell 22. Dessa två frågor kan ses vara obesvarade utifrån färdplanen, då direktiven som kommer uppifrån enbart är definierade mål men ej identifierade aktiviteter. Alltså, på den operativa nivån är fokus bestämt, men inte vad det konkret innebär. Medvetenheten om Vasakronans plan för förändring är högre internt än externt. Aktörer utanför företaget är enbart medvetna om inriktning mot klimatneutralitet och inte vad detta faktiskt innebär för det operativa arbetet och deras del i projekten. Frågorna ovan kan alltså vara beslutsunderlag för om affärsmodellen ska förändras och således vad som kan ändras samt hur.

Tabell 22. Reviderad version med utgångspunkt från Tabell 5. Där frågor som är viktiga att besvara vid affärsmodellinnovation lyfts. De markerade frågorna är de som bör belysas i Vasakronans fall, då dessa kan identifieras vara bristfällig utifrån insamlad empiri.

Frågor att besvara	Zott & Amit (2007)	Girotra & Netessine (2014)
1.	Vilka behov kommer att uppfyllas med den nya modellen?	Vilket är det nya erbjudandet?
2.	Vilka aktiviteter behöver adderas för att uppfylla behoven?	Vilka nya beslut behöver fattas?
3.	Hur kan aktiviteterna länkas ihop?	Vem fattar de nya besluten?
4.	Vem ska genomföra aktiviteterna och vad innebär det för företagets struktur?	Varför fattas de nya besluten?
5.	Hur skapas faktiskt värde för de som berörs av affärsmodellen?	
6.	Vilken intäktmodell är bäst anpassad till affärsmodellen i förhållande till det nya värde som skapas?	

5.2.3.2. Hållbarhet leder till förändring

Vasakronans ökade fokus mot hållbarhet kan ses som en drivkraft som bidrar till en förändring i affärsmodellen, vilket är något som kan förklaras av Jouyxe & Paquins (2015) studie som hävdar att hållbarhet är den största drivkraften för innovation för många företag. Ett utökat perspektiv på hållbar utveckling, vilket inkluderar både social, ekonomisk och miljömässig hållbarhet, kan förändra hur ett företag skapar och levererar värde till kund. Specifikt miljömässig hållbarhet har

fått en större plats i olika branscher, så som fastighetsbranschen, under de senaste åren. Detta kan i sin tur kräva en förändring av affärsmodell, exempelvis ett nytt eller utvidgat värdeerbjudande.

Produkten som Vasakronan levererar med Magasin X innebär, som nämnts tidigare, en ny miljöprofil. Denna miljöprofil kan antas vara ett resultat av de nya, utökade synsätten på miljömässig hållbarhet som presenterades ovan. Magasin X kommer vara en kontorsbyggnad i centrala Uppsala med träkonstruktion med solceller, där fler miljömedvetna val kan komma att förändra affärsmodellen och samtidigt göra det attraktivt för många kunder. Magasin X erbjuder också en flexibilitet för företag, då företag som behöver varierande storlek på lokal över tid har möjlighet att tillgodose detta med hjälp av tjänsten *Arena*. Detta är ett initiativ som finns inom flera av Vasakronans regioner och därav kan ses vara en konsekvens av hållbarhet och långsiktighet, snarare än enbart en konsekvens av den valda miljöprofilen för Magasin X. Utifrån den förändring som skett i arbetet med Magasin X underbygger detta teori om att hållbarhet är en faktor som påverkar och medför förändringar i en verksamhet och som därför är något att öka förståelsen för.

5.2.3.2.1. *Mönster för hållbara affärsmodeller*

Vasakronans strategi med ökad fokus på hållbarhet och klimatneutralitet medför en hållbar affärsmodell. Miljömässiga aktiviteter har adderats i och med arbetet med Magasin X, så som kravställningar och träkonstruktion, och dessa har presenterats i avsnitt 5.2.2. Enligt Lüdeke-Freund et al. (2018) så finns det två olika mönster som talar för en hållbar affärsmodell, *Ecodesign patterns* och *Closing-The-Loop patterns*. *Eco-design patterns* representerar mönster som främjar att ett företags aktiviteter influeras av ett ekologiskt perspektiv. Genom att beakta de två affärsmodellerna för Vasakronan, Priorn och Magasin X, kan några av dessa aktiviteter urskiljas och placeras i relation till de olika mönstergrupperna, se Tabell 23. Utifrån att studera affärsmodellen för Magasin X identifierades vilka aktiviteter som genomförts för projektet, samt vilka potentiella mönster som Vasakronan skulle kunna arbeta mer med i framtiden för ytterligare arbete i denna riktning för en hållbar affärsmodell.

Tabell 23. Tabellen presenterar de två kategorier, även benämnt *pattern groups*, som bidrar till miljömässig hållbarhet enligt Lüdeke-Freund et al. (2018). Rapportförfattarna har utifrån dessa mönster identifierat vilka inslag av dessa mönster som finns i respektive projekt, Priorn och Magasin X.

Mönstergrupp	Mönster	Observerade projekt	
		<i>Priorn</i>	<i>Magasin X</i>
Ecodesignmönster <i>Mönster som främjar att företagets aktiviteter influeras av ett ekologiskt perspektiv</i>	Hybrid model /Gap exploiter model		
	Maximise material productivity and energy efficiency	–	Delvis

	Produkt design	Ej utifrån ett miljöperspektiv	Produkten desginas utifrån miljöperspektiv
	Substitute with renewables and natural processes	–	Delvis
Closing-the-loop patterns <i>Mönster som verkar för att integrera cirkulärt- och återvinningstänkande för såväl material såsom energi.</i>	Co-product generation		
	Industrial symbiosis	–	–
	Online waste exchange platform		
	Product recycling		
	Remanufacturing /Next life sales		
	Repair		
	Reuse	Betong	
	Taken ack management		
	Upgrading		

Lüdeke-Freund et al. (2018) visar med sina identifierade mönster som verkar för hållbarhet att det finns flera sätt att arbeta för en hållbar affärsmodell. Utifrån Tabell 23 framkommer det att det finns flera olika infallsvinklar som bidrar till en hållbar affärsmodell utifrån miljöperspektivet. Då mycket arbete kretsar kring materialval och materialens egenskaper kan det ses som att Magasin X bemöter flera av de mönster som verkar för *ecodesign*. Utifrån Lüdeke-Freund et al. (2018), se Tabell 23, finns det ytterligare mönster att ta hänsyn till och att arbeta enligt som också gynnar miljöaspekten i en hållbar affärsmodell. Detta visar således att det finns fler vägar att gå än de som har genomförts för Magasin X. Magasin X har haft fokus på materialval och tankar som kontinuerlig miljöutvärdering har funnits med i projektet, men det har inte berört områden som användning av återbruk eller avfalls aspekt.

Tripple layer

Ett verktyg för att gå mot en hållbar affärsmodell är att beakta *Tripple layer business model canvas, TLBMC*. Verktyget kan användas för att identifiera i vilket steg i processen det sker mest växthusgasutsläpp. Genom att titta på den klimatberäkning som finns för Priorn så identifieras det att byggnadsfasen tillsammans med transporterna är de moment där störst koldioxidbelastning ligger. Modellen går inte att beräkna för Magasin X ännu, då projektet ännu bara är i inköpsfasen för materialet. Utifrån Priorn så framkommer det att det är viktigt att räkna på alla aspekter, och inte enbart se till materialet utan även se utifrån användarvänlighet, miljöfördelar samt nackdelar, funktionsvärde och liknande. Ytterligare aspekter är *end-of life* då det innebär att kunna ta hand om produkten efter dess livslängd. *End-of-life* är något som verkar svårt att applicera på byggnader då deras livslängd kan vara hundratals år och det i sådana fall

handlar om hur Vasakronan bör förhålla sig till rivning och ombyggnation. Då Magasin X är en nybyggnation har byggnadsfasen högst prioritet och det finns begränsad information om rivning och ombyggnation i den insamlade empirin. Dock byggs projektet med långsiktighet och hållbarhet vilket tyder på att även *end-of-life*-aspekten inkluderas.

Nyckeltal

Som identifierats så krävs det i Magasin X ytterligare faktorer så som tid, kompetens och andra typer av aktörer (mer specialistkunskap). I empirin lyftes det att det är enklare för Vasakronan som är en stor aktör och är delaktig från byggprocess till förvaltning, att se en värdefull vinst då de betraktar hela värdekedjan. Det kräver dock även utveckling av exempelvis nya verktyg för beräkning och nytt marknadsföringsmaterial. I dagsläget finns det inom Vasakronan ett begränsat antal beräkningsverktyg och konkreta nyckeltal. Enligt Arvidsson (2017) är nyckeltal och mätverktyg viktigt för cirkulära affärsmodeller då de är svårare att betrakta än en linjär affärsmodell, då en linjär affärsmodell har en början och ett slut. Hållbara affärsmodeller kan vara cirkulära och om en liknelse görs mellan dessa, så talar det för att Vasakronan bör vara medveten om att det krävs mer ansträngning för att nå en hållbar affärsmodell samt att vidare utveckling av verktyg och nyckeltal behövs.

I projekt Magasin X har även koldioxidberäkningar införts som ett moment, och något som kan ses som ett nyckeltal. Vasakronan har även valt att ett referensprojekt för framtida projekt blir Priorn. Ytterligare ett steg är att det ska finnas rätt nyckeltal och verktyg för de som arbetar på den operativa nivån. Där det kan identifieras behövs mer information kring vad målen är. Vad man har som referens, vad som är bra värden. Vilket visar på att de finns aktiviteter som tyder på att Vasakronan åtminstone indirekt har ett arbete om nyckeltals betydelse.

Med utgångspunkt i teorin gällande mönster för hållbara affärsmodeller finns det alltså ett antal olika ramverk. Det förändringar som Vasakronan hittills har genomfört visar på ett steg mot en hållbar affärsmodell både utifrån TLBMC och mönstergrupper. Det verkar dock fortfarande finnas ytterligare delar att ta hänsyn till för att Vasakronans affärsmodell kan klassas som helt hållbar och det verkar även finnas olika sätt att avgöra hur pass hållbar affärsmodellen är.

5.2.3.2.2. Utmaningar kopplat till hållbara affärsmodeller

Då Vasakronan ligger i framkant med klimatarbete kan företaget ses drivande och gynnande även för branschen. Förändring av sin existerande affärsmodell är dock inte enbart kopplat till möjligheter. Geissdoerfer (2018) definierar sex utmaningar som företag som rör sig mot en hållbar affärsmodell ställs inför. Utifrån operativ nivå och genom att betrakta den nya affärsmodellen för Magasin X ses förändringar i nyckelpartners, nyckelaktiviteter, resurser och värdeerbjudandet. För att möjliggöra en ny affärsmodell behöver företaget hantera utmaningen *att ställa om företagets mind set*. Vasakronan har redan ett uttalat arbete för hållbarhet och miljö, vilket kan tyda på att hållbarhet redan har ett stort fokus och har skapat en bra förståelse i

organisationen. Det finns alltså bra förutsättningar för att bemöta utmaningen med att ha gemensam mind set. Detta kan exempelvis styrkas av intervjusvar som lyfter att alla i företaget arbetar i linje med hållbarhet. Då det finns flera olika saker som påverkar ett företags inställning till en ny affärsmodell är detta en viktig del att beakta. Särskilt utifrån aspekten att det inte enbart är Vasakronan som är aktiv aktör i projektfasen, då projektskedet involverar många externa partners samt att projektgruppen vanligtvis består av externa nyckelpersoner. Vilket medför att en förståelse bör finnas hos samtliga av dessa parter.

Geissdoerfer et al. (2018) poängterar att ytterligare en utmaning kan vara fördelningen av resurser. Det kan finnas en motvilja att lägga resurser på affärsmodellinnovation. Sett utifrån Magasin X skulle sådan omfördelning av resurser vara att det behövs ytterligare specialistkompetens samt mer tid avsatt för miljörelateradutredning och arbete, vilket således medför kostnader och förändrade arbetsuppgifter. Ytterligare en utmaning som kan ses att Magasin X delvis står inför är avsaknaden av metod och verktyg. Detta eftersom det idag finns relativt få verktyg kopplat till hållbarhet, vilket även är något som intervjupersonerna lyfter- att det saknas standarder att falla tillbaka på.

5.2.3.2.3. *Byggherrens roll*

Vasakronan agerar byggherre i projektskedet som består av många externa aktörer som genomför själva byggnationen. Enligt Bröchner och Kadefors (2009) så har byggherren en central roll för att driva förändring och innovation. I projekten är det ofta den ekonomiska hållbarheten som dominerar och kan därför antas motverka förutsättningarna för innovation. Detta är något som går att se med Priorn då det finns inslag av långsiktighet och en tanke om klimatbesparing, men att den ekonomiska delen har varit avgörande. I exemplet med inköpt stål från Kina, så tyder det på att det var en hållbarhetstanke som fött idén men att den ekonomiska hållbarheten tagit stor delaktighet även i detta beslut, då stålet köptes in från just Kina. Detta resulterade i att det inte blev en miljömässig fördel. I framtida projekt, så som redan delvis genomfört i Magasin X, kan Vasakronan ta ett större ansvar för att driva förändringen och säkerställa dess resultat.

Jämförs istället byggherrens roll i Magasin X, så identifieras ett större antal aktiva beslut om hållbarhet, samt att det ifrågasätts om det finns ytterligare vägar att gå. I Magasin X är detta tydligt då flera personer, så väl projektchef men även projektledare, har ett stort driv för träbyggnation vilket är något som tydligt visas. Arbetssättet kan beskrivas mer utvecklat där man inte enbart är lösningsorienterad, utan även vill överväga alternativa beslut. En skillnad som kan ses är vilken typ av lönsamhet som genomsyras projektet och som försöks att uppnå. I Magasin X genomsyras projektet av hållbarhet, vilket således styrker av Bröchner & Kadefors (2009) teori om att byggherren kan driva förändring.

5.2.3.2.4. *Relationer*

I Magasin X är nyckelpersonerna för projektet projektchefen samt en extern projektledare, som har en tät kontakt. Utifrån Magasin X handlar det mycket om att fånga rätt kompetens och de plockar därav konsulter från olika firmor. Priorn kan däremot ses som en mer långsiktig relation, då kärntruppen har arbetat med varandra under en längre tid. Ser man utifrån alla Vasakronans relationer i olika regioner kan variation i relationernas utformning ses. Malmö kan ses präglas mer av långvariga relationer, då även samma aktörer varit med i hela projekt Priorn som löpt under 10 år. Medan Magasin X kan ses ha inslag av kortare relationer då vissa konsulter enbart är med kortare perioder, då just en specifik spetskompetens behövs. Gadde och Dubois (2012) anser att relationers utformning generell och även i byggbranschen har utvecklats med tiden, vilket innebär att företagen gått mot att ha färre kontakter. Gadde och Dubois lyfter faktum att relationer inom byggbranschen karaktäriseras av kortsiktighet och konkurrenstänk då valet av upphandlingsform präglar relationerna. Detta är något som kan identifieras i Magasin X då fokus har varit att hitta rätt kompetens för detta projekt samt för respektive delmoment i projektet. Gadde och Dubois rekommenderar dock att både ha nära och mer distanserade relationer, vilket är något som kan ses i Vasakronan genom att beakta samtliga regioner. Detta talar således för att Vasakronan kan ses ha god förutsättning för samarbete då de har lämpliga relationer sett till dess befintliga bransch.

5.2.4. Framtida aktiviteter att ta i beaktning

Analysen för den operativa nivån kopplas till affärsmodell och tyder på att förändringen till en hållbar affärsmodell innebär affärsmodellsinnovation. Den visar på att hållbarhet är en parameter som influerar företag i olika branscher för att genomföra förändringar i affärsmodellen, något som i Vasakronan tar sig uttryck i de skillnader som identifierades mellan Priorn och Magasin X.

Litteraturen visar att det finns en kunskapslucka i processen att gå mot hållbara affärsmodeller utifrån design och implementation (Geissdoerfer, et al., 2018). De definierar därav ett antal utmaningar med att gå mot en hållbar affärsmodell. Genom att betrakta Vasakronans projektverksamhet så ses det att verksamheten står inför vissa av dessa utmaningar. Av Geissdoerfers sex olika utmaningar kan fem av dessa identifieras hos Vasakronan, Magasin X, och bör bemötas för att i framtiden framgångsrikt kunna göra en omställning till en helt hållbar affärsmodell. Dessa utmaningar och hur de bemöter dem idag utifrån arbetet med Magasin X presenteras i Tabell 24. Det tyder på att det finns ytterligare aktiviteter som bör läggas till för att Vasakronan ska nå en hållbar affärsmodell.

Tabell 24. De utmaningar som har identifierats för Magasin X utifrån insamlad empiri och Geissdoerfers (2018) modell för utmaningar. * Ej applicerbart utifrån den information som insamlats för Vasakronan.

Magasin X		
Utmaningar att bemöta	Identifierade gap	Aktiviteter eller element som idag finns
Mind-set <i>- Att lyckas ställa om ett företags tankesätt, vilket kan vara svårt. Detta då det finns flera olika saker som påverkar ett företags inställning till en ny affärsmodell.</i>	Behov av gemensam målbild/strävan: internt-externt, varför genomförs vissa val?	Personligt engagemang Kontinuerlig miljöutvärdering Handplockar innovativa konsulter Strävar mot miljösmart- ej definierade slutmål
Resurser <i>- Att det kan finnas en ovilja att tilldela resurser som behövs för att skapa en ny affärsmodell.</i>	Behov av förståelse och tydlighet budskap Extra tid Dyrare Konflikt resursfördelning	Handplockar spetskompetens Ytterligare arbetsuppgifter
Externa relationer <i>- Att det kan krävas extra ansträngning för externa kontakter</i>	Behov av förändrade kompetenskrav Behov av ytterligare utveckling avtal Behov av mer information angående klimatarbete	Avtal om att ej byta ut nyckelpersoner Handplockar resurser Påbörjad utveckling avtal och krav
Metod och verktyg <i>-Att hitta metoder och verktyg att utnyttja, då det idag inte finns så många verktyg kopplat till hållbarhet.</i>	Saknas verktyg och standarder för beräkningar	Klimatberäkning av koldioxid och miljödeklaration Användning av byggvarubedömningen
Teknisk innovation	*	*

Zott & Amit (2010) presenterar ett antal frågeställningar som är viktiga att beakta när man gör en förändring av sin affärsmodell, en del av dessa frågor kan ses inte vara fullständigt besvarade utifrån Magasin X. Detta medför att ett alternativ för Vasakronan är att besvara dessa frågor och således bemöta de identifierade utmaningarna. Tre frågor som är applicerbara i projektverksamheten är:

- *Vilka aktiviteter behöver adderas för att uppfylla behoven?*
- *Hur kan aktiviteterna länkas ihop?*
- *Vem ska genomföra aktiviteterna och vad innebär det för företagets struktur?*

6. Slutsatser och rekommendationer

Den insamlade teorin, empirin och den genomförda analysen resulterar i några viktiga punkter att ta vidare. Dessa presenteras i detta avsnitt utifrån fyra olika kategorier av aktiviteter som behöver genomföras vid en strategisk förändring mot en hållbar affärsmodell i fastighetsbranschen. Avsnittet inleds med två kapitel där rapportens slutsatser presenteras utifrån lednings-, samt operativnivå. Detta för att sedan mynna ut i en slutsats kring hur väl realisering av förändringen kan ses mellan lednings- och operativnivå.

Övergripande visar rapporten på att en viktig del att ta hänsyn till i fastighetsbranschen är externa parter och relationer. Om klimatneutralitet ska nås i hela värdekedjan är det viktigt att de stora antalet aktörer som finns i bygg- och fastighetsbranschen arbetar med en gemensam vision. I dagsläget tyder resultatet i denna rapport på att det finns en avsaknad av standarder och verktyg, vilket skapar en osäkerhet och en delad uppfattning om vad hållbarhet är och vem som bär ansvaret. En stor del av aktörerna i fallföretagets projektverksamhet är externa, vilket förstärker bilden av att om hållbarhet ska nås i hela branschen behöver många grupper involveras i arbetet. Detta är en återkommande del i de områden och aktiviteter som presenteras för att besvara rapportens syfte.

Med utgångspunkten i fallföretaget följer ett antal slutsatser och rekommendationer för en strategisk förändring och därigenom en förändring mot en hållbar affärsmodell. Rekommendationerna lämpar sig för liknande företag i fastighetsbranschen som genomför projektverksamhet och som sedan förvaltar dessa fastigheter, vilket innebär de företag som kan ses aktiva i hela värdekedjan.

6.1. Ledningen skapar förutsättningar för förändring

6.1.1. Slutsatser

En strategisk förändring har i fallföretaget sin utgångspunkt i handlingar och beslut tagna på ledningsnivå och är en reaktion på påtryckningar av hållbarhet, som i denna rapport ses som den statistiska kontexten. Att förflytta sig från den tidigare strategin till den nya, tidsatta, har inneburit att företaget först har behövt förstå varför en förändring behöver genomföras, till vad, samt till att utforma färdplanen som ett viktigt verktyg att ta sig dit. Ledningen har i huvudsak bibehållit och syftar till att bibehålla verksamhetens struktur och har lagt till mål för att gå mot klimatneutralitet och ska sprida dessa ambitioner i organisationen. I dagsläget säger sig inte fallföretaget själva förändra sin strategi och de ser klimatfokus som en påbyggnad och utveckling av tidigare arbete. Ledningens roll kan beskrivas som att driva ett aktivt arbete mot klimatneutralitet, att sätta ambitiösa mål och att kommunicera ut dessa i organisationen. Att ha en engagerad ledning, så som en hållbarhetschef, verkar vara en bra förutsättning för en strategisk förändring mot hållbarhet. Vidare har ledningen kopplat samman olika regioner i arbetsgrupper mot klimatneutralitet och arbetet med färdplan 2030, vilket har skapat en medvetenhet i företaget. Ledningen har också varit inblandad i initiativet till Magasin X.

Den förändring som ledningen driver kan beskrivas som inkrementell och i empirin framkom det att nästan alla tillfrågade under de åren de har jobbat för/med Vasakronan har sett en skärpning i hållbarhetsarbetet. Dessa skärpningar kan vara förändringar så som att gå från att samla poäng i LEED till att nu i en högre grad börja diskutera vilka lösningar som skulle kunna genomföras för att arbeta klimatsmart. Informationsdagar med workshops är ett moment som ledningen har genomfört för att alla de anställda ska få ta del av kunskap och förstå vilka delar som det centralt arbetas med i företaget. Just informationsspridning verkar utifrån empirin vara en viktig del för Vasakronan och internt verkar det genomföras på ett övergripande sätt. Externt tyder det dock på att det finns en avsaknad av kommunikation om färdplanen.

Vidare identifierades det i analysen fyra viktiga punkter som ett företags ledning behöver se över vid en strategisk förändring. Detta är aktiviteter som företaget i nuläget delvis genomför, men som skulle kunna utökas något. Framförallt gällande konkreta svar på hur företaget ska gå tillväga för att nå de ambitiösa och långsiktiga målen, att sätta upp mätbara mål för företagets olika delar, att se att en gemensam vision finns och att denna även når externa aktörer. Således verkar ledningen spela en viktig roll för att kunna påbörja och driva en förändring, då de skapar förutsättningarna för verksamheten.

6.1.2. Att ta med sig från studien av fallföretaget Vasakronan

Utifrån den slutsats som har dragits på ledningsnivå tyder det på att de aktiviteter som fallföretaget genomför är viktiga för en strategisk förändring. För att gå mot en strategi som inkluderar klimatneutralitet finns det dock potential för att utöka arbetet något. Det fyra huvudområden som identifierades med utgångspunkt i teorin kan ligga till grund för detta och aktiviteter exemplifieras med fallföretaget som bakgrund, se Tabell 25.

En nyckel till att genomföra detta skulle kunna vara att identifiera och formulera skillnaden mellan nuvarande strategi och den nya strategin så att det finns en gemensam bild på ledningsnivå. För fallföretaget skulle detta kunna innebära att besluta om det ska finnas en klimatstrategi eller om klimat är något som ska genomsyra hela verksamheten. Då fallföretaget redan har ett tydligt hållbarhetsarbete handlar det om att ta satsningen på klimat ännu längre och utveckla samt stödja det redan existerande arbetet. Ett första steg har varit att tidsätta mål och nu behöver aktiviteter tillkomma för att arbeta mot dessa tidsatta mål. Arbete med kravställningar har exempelvis redan påbörjats och liknande aktiviteter bör fortsätta. För att den strategiska förändringen ska kunna ske bör ledningen kommunicera ut sitt klimatarbete till externa aktörer och även tydligare till interna parter på operativ nivå.

Tabell 25. Aktiviteter som Vasakronan bör fortsätta att genomföra, samt nya aktiviteter att arbeta vidare med.

Områden för strategisk förändring från teori	Aktiviteter att fortsätta genomföra	Framtida områden för aktiviteter
Identifiera förändringen och dess omfattning	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Omvärldsanalys: trender, utmaningar i branschen</i> • <i>Analys av egen verksamhet: Var finns påverkan (miljö, socialt)? Var i värdekedjan?</i> 	
Sätta mål och precisera delaktiviteter	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Sätta målet att nå klimatneutralitet</i> • <i>Utveckling krav, byggherrekrav</i> • <i>Mål för respektive del av verksamheten</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Bör arbeta mer med hur färdplanen ska följas på olika nivåer.</i>
Etablera en gemensam vision i företaget	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ambition att vara hållbar organisation</i> • <i>Konkretisering med färdplan och klimatår</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Bör se över gemensam definition av hållbarhet.</i> • <i>Förstå hur satsningen uppfattas internt men även externt.</i> • <i>Viktiga med länk till externa aktörer då Vasakronan är en liten organisation.</i>
Kommunikation - se till att rätt information finns på rätt plats	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Involverat olika delar och regioner i arbete med färdplan</i> • <i>Referensprojekt</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Bör se till att informationen sprids effektivt nedåt i företaget.</i>

6.1.3. Rekommendationer

Utifrån denna studie finns det ett antal aktiviteter som är viktiga för en strategisk förändring i branschen. För att genomföra en strategisk förändring för att gå mot klimatneutralitet i byggfasen bör ledningen vara drivande i att identifiera förändringen och sätta upp mål. De är även viktiga för att skapa en gemensam vision och skapa kanaler så att rätt information finns på rätt plats då strategi är det som ger företaget riktning. Om ledningen driver och är engagerade underlättar detta genomförandet av förändringen. För att den strategiska förändringen ska kunna ske bör ledningen kommunicera ut sitt klimatarbete till externa aktörer och även mer tydligt till interna parter på operativ nivå.

6.2. Operativnivån möjliggör förändring i verksamheten

6.2.1. Slutsats

Affärsmodellen speglar den strategiska förändringen på operativ nivå. I empirin framkom det att det finns ett antal skillnader mellan Priorn, det konventionella projektet, och Magasin X, projektet med miljöprofil. Det framkom dock att en del av dessa skillnader, så som avtal mot entreprenör, inte är ett resultat av miljöprofilen. Denna skillnad är mer troligt kopplad till vilka olika arbetsätt som finns i de olika regionerna, Malmö och Uppsala. Studien visade att det finns ett flertal skillnader som dock kan ses ha en direkt koppling till miljöprofilen, så som behov av spetskompetens inom vissa områden, exempelvis för materialet trä. Med utgångspunkt i att studera fyra delar av Business Model Canvas observerades förändringar i samtliga delar.

De två projekten har liknande processer och liknande affärsmodeller, dock med några tillägg för att uppnå miljöperspektivet. Det innebär att det identifierades skillnader i affärsmodellens alla delar, men att majoriteten av aktiviteter som genomförs i ett konventionellt projekt även genomförs i ett projekt med miljöprofil. Det är fortfarande samma rutiner som ligger till grund för projektet, men många av dessa har extra delmoment. Exempel på delmoment är att processerna vid materialval har högre krav, samt att alternativa material som är bättre ur en miljösynpunkt ses över. Den stora skillnaden är att de som arbetar i projektet inte tar den vanliga vägen. Utan de ser efter vid varje val om det finns alternativa sätt för genomförandet som skulle vara mer fördelaktiga utifrån ett klimatperspektiv. Detta innebär att ytterligare specifik kompetens behövs jämfört med ett konventionellt projekt, då ett nytt material används vilket medför andra förutsättningar för hur byggnader kan utformas. Det innebär även att tidsåtgången är större för många roller i projektet. Många roller i arbetet med Magasin X får därav ytterligare arbetsuppgifter, vilket jämfördes med att ha extra heltidstjänster. I Magasin X beskrivs en utmaning vara behov mycket innovationer, vilket innebär att delmoment i processen kan behöva genomföras flera gånger innan de är lösta. Detta visar på att Magasin X ibland kräver en större tidsåtgång samt att det inte finns så mycket tidigare erfarenhet att falla tillbaka på.

En förändring mot en hållbar affärsmodell kräver justering av affärsmodellens element, vilket påverkar det operativa arbetet, där strategin realiseras och värde skapas. Detta innebär att det är viktigt att konkretisera vilka element i affärsmodellen som kommer förändras för att kunna bemöta detta. På operativ nivå handlar det om att få tydliga riktlinjer för vart företaget siktar, vilken målbild de har och hur de ska komma dit. Med affärsmodellen som verktyg kan sådana faktorer konkretiseras och ge en bra överblick. Magasin X ses vara ett första steg mot klimatneutralitet och de finns ett antal aktiviteter i projektets affärsmodell som ligger i linje med vad en hållbar affärsmodell bör inkludera. Det tyder däremot på att det finns ytterligare aspekter att ta hänsyn till.

För att operativnivå ska kunna bemöta dessa så behövs en förståelse för vilka utmaningar som en hållbar affärsmodell innebär. För Magasin X krävs det att utöka förståelsen för behov av ny resursfördelning och lyckas förmedla Vasakronans mind-set till projektverksamheten inklusive

externa aktörer. Utveckling av verktyg och externa relationer är också viktigt att ta i beaktning, då samtliga kan ses bemöta utmaningen om att förmedla en gemensam målbild. Representanter för Vasakronan i Magasin X bör bemöta behovet av tydligare riktlinjer och kravställning. Det är av vikt att ledningsnivån ger rätt förutsättningar för de som arbetar på operativnivå i projektverksamheten.

En slutsats som kan dras av analysen för Magasin X och dess hållbara affärsmodell är att det i dagsläget saknas tidigare referenser och litteratur inom området. Att ta med sig från analysen är dock att det finns viktiga områden att undersöka för att övergå till en hållbar affärsmodell, men att det är svårt att definiera exakt vilka aktiviteter som ska genomföras. Aktiviteterna från Magasin X kan ses som ett potentiellt steg mot att fylla den luckan.

6.2.1.1. Ytterligare reflektioner

I analys 5.2.4 presenterades fem olika utmaningar som Vasakronan ses stå inför i skedet att gå mot en hållbar affärsmodell. För att bemöta dessa, så ses olika luckor behöva fyllas. För att besvara dessa gap väljer rapportförfattarna att fokusera på två frågeställningar som Zott & Amit (2010) anser bör besvaras för förändring av affärsmodellen. Även deras tredje frågeställning, som lyfts i avsnitt 5.2.4, är relevant att beakta. I denna rapport finns inte tillräcklig empiri för att besvara denna. Utifrån de två frågorna kan det ses vara vissa aktiviteter som behövs adderas och länkas ihop för att möjliggöra vägen mot en hållbar affärsmodell, se Tabell 26.

Tabell 26. Tabellen utgår från de utmaningar som Geissdoerfer (2018) anser att ett företag som går mot en hållbar affärsmodell står inför. Dessa utmaningar leder till olika gap som bör bemötas för att kunna hantera dessa utmaningar. För att besvara gapet väljer rapportförfattarna att använda två frågor som Zott & Amit (2010) anser bör besvaras för att genomgå en affärsmodellinnovation, frågor som kan ses inte vara helt utförligt besvarade för Magasin X. Dessa två metoder används för att analysera insamlad empiri, som leder till ett antal aktiviteter som kan ses gynna vägen mot hållbar affärsmodell.

MAGASIN X				
Utmaningar att bemöta	Aktiviteter/element som idag finns	Identifierade gap	Frågor att besvara	
			Vilka aktiviteter behöver adderas för att uppfylla behoven?	Vem ska genomföra aktiviteterna och vad innebär det för företagets struktur?
Mind-set	Personligt engagemang Kontinuerlig miljöutvärdering Handplockar innovativa konsulter Strävar mot miljösmart- ej definierade slutmål	Ytterligare behov av gemensam målbild/strävan: internt-externt – Varför vissa val genomförs	Kontinuerligt informera de interna och externa aktörerna i projektet om klimatarbete Utforma exakta kriterier/krav för: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Materialval</i> • <i>Transport</i> • <i>Övriga miljöklassificeringar</i> • <i>Avtal mot konsult + entreprenad</i> 	Ledningsnivå, tydliga kanaler Operativa mellanchefer, miljökundig som representant för Vasakronan
Resurser	Handplockar spetskompetens	Behov av förståelse och tydligt budskap	Kontinuerlig dialog	

	Ytterligare arbetsuppgifter	Extra tid Dyrare Konflikt resursfördelning	Kommunicera färdplan även externt <ul style="list-style-type: none"> • <i>Utvärderingsunderlag vid upphandling</i> Se över arbetsuppgifter och planera för längre tidsåtgång	
Externa partners	Avtal om att ej byta ut nyckelpersoner Handplocka resurser	Behov av förändrade kompetenskrav Behov av ytterligare utveckling avtal	Delge information och krav Ställa tydliga krav Informera vad Vasakronan står för och vad de ska arbeta med, första steg informera om färdplan	Ledning, Operativa mellanchefer, miljökunnig från Vasakronan
Metod och verktyg	Klimatberäkning av koldioxid och miljödeklaration	Saknas verktyg och standarder för beräkningar	Efterfråga verktyg och hjälpmedel Arbeta enligt branschstandard – finns ej idag	Alla involverade. Kärntrupp har huvudansvar för att förmedla efterfrågan till ledningsnivå
Teknisk innovation		*ej applicerbar.	*ej applicerbar.	

Kursiv text i tabellen presenterar potentiella delaktiviteter utifrån insamlad empiri och författarnas analys

6.2.2. Att ta med sig från studien av operativa arbetet för fallföretaget Vasakronan

Fallföretaget vill nå en hållbar affärsmodell i hela värdekedjan. För att genomföra detta även i projektskedet, på den operativa nivån, bör ett första steg vara att konkretisera vad som måste förändras. Ett sätt för att göra detta är att använda verktyget Business Model Canvas för att titta på sin verksamhet. Detta kan ses som ett första steg för lokalisera var förändringar bör ske på operativnivå, för att sedan utveckla dessa och identifiera aktiviteter och riktlinjer som berör de identifierade områden. En rekommendation till företaget är att identifiera och bli medvetna om de utmaningar som de står inför och se hur de kan arbeta för att bemöta dessa. Områden och aktiviteter som bör arbetas efter är presenterade i Tabell 26. Dessa presenteras även på en mer övergripande nivå i Tabell 27.

Tabell 27. Tabellen visar vilka områden som man på operativ idag fokuserar på, samt vilka som bör fokuseras på och arbeta för att bemöta de utmaningar som Vasakronan kan ses stå inför. Fokuselementen för Magasin X presenteras detaljerat i analysen.

Fokuselement operativnivå Magasin X - Aktiviteter som genomförs i Magasin X	Fokuselement utifrån utmaningar – Aktiviteter att fokusera på i framtida projekt
<ul style="list-style-type: none"> • Nya externa konsulter – träutredning • Utveckling kravställning • Materialval • Spetskompetens och gemensamt engagemang • Fler steg till beslut (miljöutvärdering, jämför, tillagda arbetsuppgifter) 	<ul style="list-style-type: none"> • Skapa gemensam målbild internt – vad är hållbarhet • Kommunicera klimatarbete externt • Dialog externt • Precisera krav ytterligare • Efterfråga verktyg och hjälpmedel

- Adderar miljöprofil i erbjudande

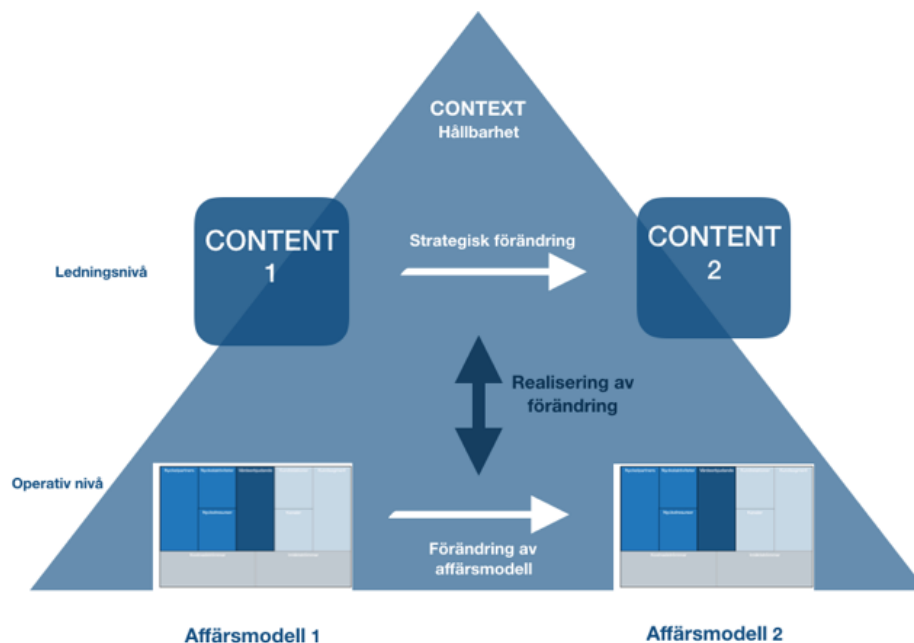
- Planera tidsåtgång och fördela arbetsuppgifter

6.2.3. Rekommendationer

Denna studie visar på att det finns ett antal aktiviteter som ett fastighetsföretag som förvaltar samt är byggherre för nybyggnationer bör beakta. På operativnivå ses det viktigt att ställa tydliga krav på vilket underlag och stöd man behöver. Detta innefattar även att efterfråga verktyg och hjälpmedel. Det är även av vikt att ha en enig bild samt dela denna gemensamma målbild, såväl internt men även ett stort fokus externt. Det är av stor vikt att de krav och riktlinjer som finns internt inom Vasakronan även finns att ta del ute i projekten, då främst externa aktörer verkar i Vasakronans syfte.

6.3. Realisering av förändring - Ledningsnivå och Operativnivå

Följande avsnitt kopplar ihop de slutsatser som har dragits utifrån ledningsnivå och utifrån operativnivå. Syftet med detta avsnitt är att se hur aktiviteter och etablerade synsätt på ledningsnivå sprids och tar sig uttryck på operativnivå, samt att koppla detta till de utmaningar som olika individer i projekten ansåg finnas med ett fortsatt hållbarhetsarbete. Detta avsnitt syftar till att länka ihop de två frågeställningarna och lyfter de slutsatser som kan dras för realisering av förändring, se Figur 20. För att en strategisk förändring ska ske i företaget behöver således en koppling mellan den strategiska förändringen och affärsmodellförändringen genomföras. Detta innebär att det finns vissa områden och aktiviteter som rapportförfattarna anser är viktiga för en realiserad förändring.



Figur 20. Rapportens analysmodell där de tre olika delarna av förändring presenteras. Detta avsnitt fokuserar på kopplingen mellan ledningsnivå och operativnivå, benämnt realiserad förändring.

Affärsmodell och dess koppling till strategi är viktig, då det är affärsmodellen som skapar konkurrenskraft (Ricart & Casadesus-Masanell, 2010) (Magretta, 2002). För att en affärsmodell ska uppfattas som konkurrenskraftig så bör den vara ny och innovativ. Sett till branschen så kan den strategi som Vasakronan går mot, *content 2*, ses som innovativ då det idag mestadels byggs med betong och materialet trä kan således ses som ett innovativt material för kontorsbyggnader. Användning av trä som byggmaterial kan inte ses som nytt, men ny utifrån aspekten stora byggnader och kontorshus. Detta talar för att affärsmodellen för Magasin X, som är steg mot att nå *content 2*, kan antas vara konkurrenskraftig. Det visar också på att det finns en viktig koppling mellan strategin som ledningen utformar och den affärsmodell som öppnar upp för taktiska val på operativ nivå.

6.3.1. Jämförelser mellan ledningsnivå och operativnivå

Fallföretaget i denna rapport vill gå mot en hållbar affärsmodell som inkluderar hela dess värdekedja. För att realisera detta så måste styrning finnas på ledningsnivå, vilket lyfts i avsnitt **Fel! Hittar inte referensälla.**, samt att arbetet på den operativa nivån måste realiseras enligt en affärsmodell som förespråkar hållbarhet, avsnitt **Fel! Hittar inte referensälla.** För att dessa två olika nivåer ska kunna skapa ett värde är det viktigt att kopplingen mellan strategin och affärsmodellen finns och efterföljs, vilket i denna rapport kan benämnas som realisering av förändring. De punkter som lyfts på ledningsnivå och på operativnivå verkar nära sammankopplade då en inkrementell förändring av strategin speglas i en inkrementell förändring i affärsmodellen. Affärsmodellen är det verktyg som möjliggör företagets nya strategi.

De slutsatser som identifierades i avsnitten ovan visade på att ledningens roll är viktig och att ansvaret är att sätta mål, precisera aktiviteter, sprida rätt budskap i verksamheten samt verka för att en gemensam bild finns i verksamheten och även med de externa aktörer som arbetar i projekten. På operativ nivå visade det sig att även om det fanns många likheter i affärsmodellen för ett konventionellt kontorshus och ett med miljöprofil så fanns det också ett antal olika aktiviteter som genomfördes. Det som framkom var även att det fanns en generell avsaknad av verktyg och referensvärde samt att det innebär behov av direktiv uppifrån. Det framkom även att den interna delen av projektverksamheten behöver utöka den länk som finns till externa aktörer genom att precisera krav, introducera färdplan och ha kontinuerlig dialog. I 4.5.1 diskuterades även de utmaningar som individer i de två olika projekten såg i ett framtida arbete med miljöprofil samt vad de i sin roll såg att de behövde för stöd. Nedan följer därför en kortare jämförelse och diskussion om hur informationen om den strategiska förändringen och introduktionen av Vasakronans nya färdplan har realiserats mellan ledningsnivå till operativnivå och vad som kan komma behöva fokuseras på i framtiden.

6.3.2. Är färdplanen kommunicerad på operativnivå?

På ledningsnivå framkom det i intervjun att färdplanen och klimatåret har presenterats på en klimatdag för alla anställda i företaget. Detta stämmer överens med svaren på operativ nivå där samtliga anställda hade fått information om färdplanen, både via klimatdagen men även via intranätet och via regionchefer. Informationen har alltså nått fram genom ett antal olika kommunikationskanaler. En skillnad som dock kan uppmärksammas är att i Malmö var medvetenheten internt större gällande LFM30 än om Vasakronans egen färdplan. Då LMF30 är kopplad till region Malmö så finns förståelse för att den har stort lokalt fokus. Vidare har Vasakronans färdplan sitt ursprung från LFM30 och informationen i den kan anses relevant. Att Vasakronans färdplan 2030 existerar är alltså känt från högsta ledning ned till arbetet ute i projekten.

I projektutveckling arbetar dock, som nämnt tidigare, ett stort antal externa aktörer som inte tillhör Vasakronans organisation men som är nödvändiga för projektgenomförandet. På ledningsnivå menar Vasakronan att de ännu inte har haft ett gemensamt möte för de externa aktörerna, utan att de nya klimatdelarna introduceras för berörda i olika delar av verksamheten. På operativ nivå finns delvis en medvetenhet externt gällande Vasakronans arbete med klimatår och färdplan, men det är inte information som har kommit från en officiell informationskälla. Olika aktörer har även fått ta olika mycket del av informationen. Medvetenheten hos de externa aktörerna var dock större i Magasin X. En förklaring till detta skulle kunna vara att Priorn vid intervjutillfället och vid introduktionen av färdplanen var mer eller mindre färdigställt medan byggfasen för Magasin X precis hade påbörjats.

Informationen finns alltså delvis spridd från ledning till operativ nivå, åtminstone internt finns det en övergripande kunskap om att det finns en färdplan och ett klimatår samt vad det innebär för organisationens riktning i stort. Det finns dock inte kunskap om vad färdplanen innebär för respektive del av organisationen, något som kommer att diskuteras senare i denna del. Det finns

en avsaknad av hur man ska nå de satta målen, vilka aktiviteter som krävs och hur det operativa arbetet samt arbetet med externa leverantörer ska utformas för att följa färdplanen. Nedan presenteras hur väl information spridits i företaget.

6.3.3. Realiseras förändringen på operativnivå?

Färdplanen syftar till att Vasakronan ska arbeta mot klimatneutralitet och utifrån hur de arbetar med strategiska frågor skulle detta innebära att färdplanen ska brytas ned i mål anpassade för olika delar. Detta har delvis gjorts i och med att företaget har tittat mer på koldioxidutsläpp i detta skede än tidigare samt har kompletterat med att ha tidsatta mål. Färdplanen i sig har hittills inte använts i projekten. Det finns en medvetenhet om den, men i nuläget finns det inte beskrivet hur den ska användas i respektive projekt. Detta arbete ska påbörjas under våren 2020. Omvärldssituationen under våren 2020, Covid-19, har gjort att arbetet med färdplanen har stannat av. Vilket således kan ses som en orsak till att samtlig personal inom Vasakronan känner till färdplanen ytligt, men inte dess efterföljande aktiviteter och det arbete som ska genomföras. Det resultat som kan ses kopplat till färdplanen i dagsläget är att Magasin X förbereder sig för att göra en klimat kalkyl genom insamling av data för material, vilket vanligtvis inte ingår i projektskedet.

Det som kan ses är dock att arbetet i Magasin X har anammat den inställning till klimat- och miljöarbete som ledningen menar ska genomsyra organisationen. Ett exempel på detta är en extern projektledare som beskrev att han hela tiden jobbar för att göra miljösmyrta val och därför inte har funderat över om något av de val som har gjorts har influerats av klimatår eller färdplan. Att Magasin X byggs i trä garanterar även en minskning i koldioxidutsläpp jämfört med ett konventionellt projekt. En förändring på operativ nivå i Magasin X kan, som beskrivits i 5.2, märkas då tyngdpunkten har varit på nya externa aktörer, behov av ny kompetens och extra tid. På ledningsnivå upplevs inte arbetet med Magasin X som ett projekt som skiljer sig mycket från konventionella projekt förutom faktumet att det krävs något mer träkunskap. Detta stämmer dock inte helt överens med den bild som har framkommit i intervjuer med personer i projektet, där respektive individs arbetsuppgifter har förändrats eller utökats.

6.3.3.1. *Varför realiseras inte förändringar på operativ nivå?*

Utifrån ovanstående avsnitt har det alltså definierats att information om färdplanen har delgetts på en övergripande nivå internt, men att den inte har realiserats i arbetet med Magasin X. Nedan diskuteras delar som anses viktiga och som behöver vidareutveckling för att koppla ihop ledningens färdplan med arbetet i projekten.

6.3.3.1.1. *Beräkningsverktyg, referensvärden och kalkyl*

Något som har noterats i avsnitt 5.1 är att Vasakronan på ledningsnivå bara delvis har identifierat de aktiviteter som behöver genomföras för att gå mot klimatneutralitet. Det finns idag mål kopplade till hållbarhet, även om målen är definierade är de i nuläget inte mätbara då det inte finns något facit på hur bra exempelvis ett trähus kan bli sett utifrån utsläpp av koldioxid. Detta sprider sig således ner till operativ nivå där det blir en utmaning för Vasakronan att förmedla hur

färdplanen konkret ska ta sig uttryck. På ledningsnivå ger den insamlade empirin uttryck av att det inte är en större förändring utan rör sig om ett ytterligare steg i redan existerande arbete, medan de på operativ nivå antyder att tidsåtgången är större och jämför det med två heltidstjänster till och att det krävs en hel del specialistkunskap. Det finns även frågetecken gällande vilka referensvärden som är accepterade, hur den ekonomiska aspekten ska stå sig i förhållande till miljö. Om ledningen således kan kommunicera riktlinjer så som framtagna referensvärden skulle det kunna underlätta arbetet på operativ nivå.

Det som har presenterats ovan är dock inte en utmaning som enbart Vasakronan står inför, utan det saknas en standard i hela branschen, något som tydligt efterfrågades av de som arbetar med Magasin X. Vidare, när det finns relevanta verktyg, används olika verktyg av olika aktörer vilket också medför svårighet att förstå vad som är accepterat ur ett miljöperspektiv. En viktig aspekt att ta hänsyn till för att förändringen i strategin ska implementeras på operativ nivå blir att definiera de faktorerna beskrivna ovan och även vara engagerad i utvecklingen i branschen i stort. Klimatkalkyler är ett exempel på en standard som kommer att införas av branschen och som Vasakronan nu kan applicera utan att själva behöva utveckla en kalkyl.

För att en förändring ska genomföras behöver det finnas avsiktliga aktiviteter som ger spelplanen för hur företaget ska ta sig från en punkt till en annan (Rajagopalan & Spreitzer, 1997) och dessa aktiviteter behöver vara preciserade och anpassade efter roller. Detta är alltså något som saknas i nuläget och för att detta ska utformas krävs bland annat beräkningsverktyg, referensvärden och generella standarder.

6.3.3.1.2. Kommunikation

En viktig del för att genomföra en strategisk förändring på ledningsnivå konstaterades vara olika typer av kommunikation inom och utanför företaget. Detta speglade sig på operativ nivå på ett sådant sätt att internt spreds information och externt spreds inte lika mycket information. Den information som delades var också relativt översiktlig och det kommunicerades inte hur verktyget färdplanen skulle användas nu eller i ett senare skede. Utifrån intervjuerna har vissa områden definierats där det kan ses saknas information. Då tidigare fokus legat på förvaltningsfasen men nu går över till projektfasen, nybyggnationer och renoveringar, så bör informationen nå till samtliga nyckelpersoner inom projekten. I projektverksamheten så är det enbart en person från Vasakronan som är representant. Detta medför att det är flera nyckelpersoner i projekten som inte tillhör Vasakronan. Här måste således informationen spridas, för att Vasakronan ska kunna arbeta enligt satta riktlinjer. Detta då de externa aktörerna och nyckelpartnererna tar delbeslut och utför handlingar som ingår i Vasakronans uppdrag.

Det är alltså mellanchefer med sin relevanta expertis inom regionen som bör sprida budskapet till de externa aktörerna. Ledning bör utveckla medel för hur detta ska göras. Utifrån det som efterfrågades från de externa aktörerna skulle detta delvis kunna göras utifrån välutvecklade, gärna objektsanpassade, kravställningar. Det är även viktigt att den kunskap som finns i projekten används för att utveckla detta, kommunikation krävs åt båda håll.

Ytterligare en sådan faktor som definierats är att det finns okunskap om vad som ska vara accepterat referensvärde. För magasin X finns en tydlig miljöprofil. Då inga tidigare referensprojekt finns, är det svårt att fatta vissa beslut då det inte finns någon tydlig riktlinje, referenspunkt eller tidigare kunskap att vila på. Externt har det efterfrågats om att ha extra stöd från Vasakronan gällande sådana här frågor. Alltså personer med en roll liknande hållbarhetschefens men i den operativa delen, vilket innebär att det finns en efterfrågan att kunna ta del av hållbarhetschefens mål, ambitioner och kunskap i en dialog på operativ nivå. Ett förslag för detta skulle kunna vara någon form av supportavdelning för miljörelaterade frågor inom projektverksamheten. I den teorin som betonade vikten på bra kommunikation togs effektiva kommunikationskanaler, gärna ansikte mot ansikte, upp som en del av att nå fram i organisationen när det sker en förändring. Om det enbart finns en person tillgänglig för den typen av kommunikation kan det antas vara svårt att arbeta på ett effektivt sätt, vilket stödjer förslaget att införa fler personer på med rätt kunskap på operativ nivå.

6.3.4. Att genomföra en förändring av strategin och få den att nå ut till den operativa verksamheten

Denna del av slutsatsen kopplar alltså ihop strategi och affärsmodellsperspektivet och visar på att en förändring i affärsmodell är nödvändig för att genomföra strategin. Affärsmodellens design bestämmer alltså vilka taktiska val som kan genomföras och ger den produkt som till slut levereras till kund. I fallstudien av Magasin X tyder analysen på att det i dagsläget finns behov av ytterligare kunskap och referenser i projektet, något som då kan antas vara ett resultat av att implementeringen av färdplanen och klimatarbetet inte är helt genomarbetad från ledningen håll. Avsaknad som identifierades i denna rapport mellan ledning och operativ nivå kan sammanfattas enligt följande:

- De som arbetar i projekten har idag inte verktyg och referensvärdena nog för att veta hur väl det arbetar ur miljösynpunkt
- Informationen från ledning till de anställda i projekten är ytlig och det saknas en enhetlig länk till de externa aktörerna

Detta medför att element som är viktiga att ta i beaktning för att realisera en förändring hela vägen är kommunikation och utveckling av stöd. Dessa två kan även antas gå in i varandra och ett stöd kan vara utökad kommunikation, men även ett referensvärde på koldioxidutsläpp. Kommunikation av sådana referensvärden och övriga riktlinjer som företaget arbetar emot bör genomföras i en större utsträckning. Dessa två delar har även diskuterats i tidigare del av analys och slutsats och ses som ett resultat av att byggplatsen är en plats där många olika aktörer möts. Delarna kan sammanfattas som:

- Utveckla kommunikationskanaler och specificera vem som sprider informationen.
- Vara engagerade i branschspecifika projekt för att skapa en standard för exempelvis materialval och beräkningsverktyg.

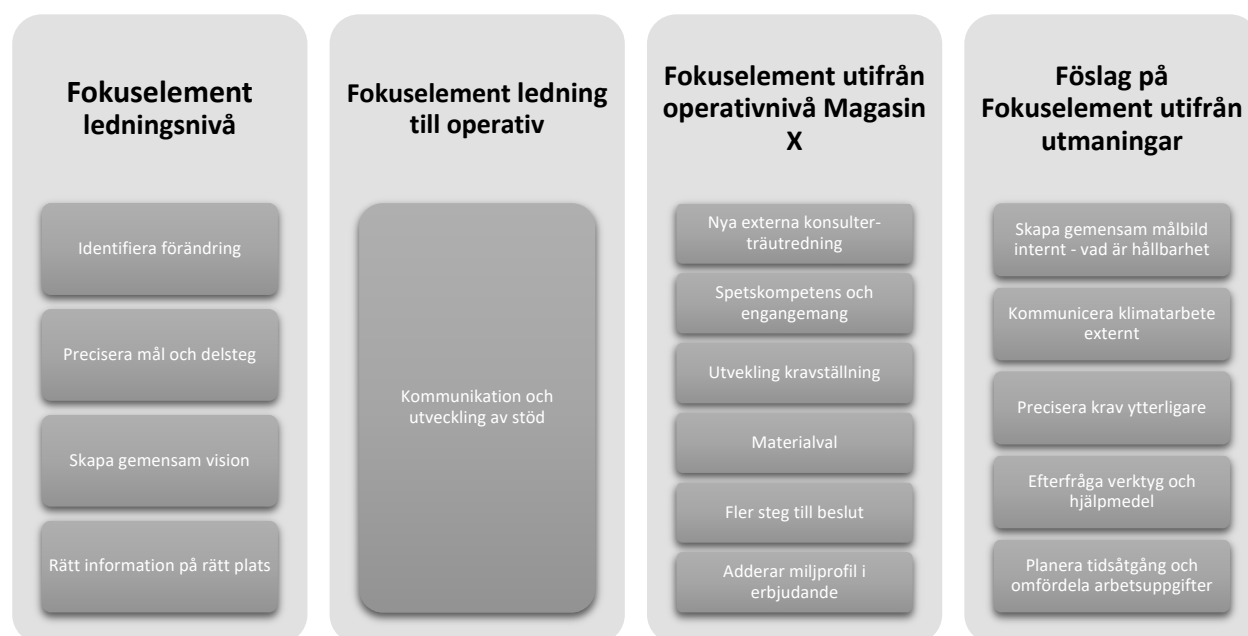
- Skapa en stödfunktion som projektverksamheten kan vända sig till. Stödfunktion kan innebära allt från att tillsätta extra roll/-er kopplade till klimatfrågor till att ha tydligt utformade styrdokument och kravställningar.

6.4. Slutsummering

Rapportens syfte att;

”Identifiera och analysera vilka aktiviteter som är viktiga för att genomföra en strategisk förändring i fastighetsbranschen och för att gå mot en hållbar affärsmodell.”

leder till ett antal fokusområden och aktiviteter som utifrån fallföretaget kan ses vara aktuella att prioritera. Dessa aktiviteter analyseras i avsnitt 5.1.2, 5.2.3 samt 5.2.4 och presenteras utifrån fyra olika kategoriseringar i företaget: *Ledning, Ledning- operativ, operativ- Magasin X idag, operativ -i framtiden*. Rekommendationerna presenteras i Figur 21. Aktiviteterna på ledningsnivå möjliggör förändringen på operativnivå och aktiviteterna på operativ nivå realiserar förändringen. På båda nivåer finns det observerade aktiviteter som företag i branschen kan inkludera med potentiell modifikation i sin egen verksamhet. Det finns även förslag på aktiviteter utifrån teori och det behov som framkom i projektverksamhet men som det idag finns avsaknad av. Studien tyder även på att kommunikation och stöd mellan dessa två nivåer krävs för att genomföra en strategisk förändring och för att gå mot en hållbar affärsmodell och realisera den nya mer hållbara strategin.



Figur 21. Figuren presenterar de fokusområden och aktiviteter som fallföretaget bör beakta för att genomföra den strategiska förändringen mot en hållbar affärsmodell. Områden och aktiviteter som bör fokuseras på presenteras utifrån fyra kategorier; ledningsnivå, ledning till operativnivå- för att realisera förändring, operativnivå- existerande aktiviteter och operativnivå- framtida relevanta aktiviteter utifrån identifierade utmaningar.

6.5. Slutsummering Vasakronan

Som ett komplement till den generella slutsummering som presenterades följer nu även en sammanställning av viktiga punkter som fallföretaget Vasakronan kan uppmärksamma i sitt framtida arbete i linje med hållbarhet.

I denna studie har Magasin X studerats som ett första steg mot en hållbar affärsmodell. Vasakronan bör vid färdigställd byggnad utvärdera och ta lärdom av detta projekt. Identifierade behov och förbättringsområden i Magasin X efter färdigställt projekt kommer underlätta framtida byggnationer och kommer att hjälpa ledningens utveckling av viktiga aktiviteter och element att ta fram. Det är även viktigt att denna kunskap och erfarenhet sprids vidare i företaget till samtliga regioner. Utifrån identifierade områdena och aktiviteter som är viktiga för att främja en strategisk förändring och gå mot en hållbar affärsmodell så visar denna studie att Vasakronan idag genomför ett antal av dessa aktiviteter på både ledningsnivå och operativnivå. Det finns dock ett antal punkter som är viktiga för Vasakronan att fokusera vidare på som kopplar ihop verksamhetens olika delar.

1. Den första punkten att fokusera mer på är kommunikation, internt såväl som externt. Detta då Vasakronans ledning bör ta del av den kunskap som finns på operativnivå, samt att ledningens aktiviteter bör kommuniceras ned till operativ nivå som i sin tur bör förmedla information till externa aktörer.
2. Ytterligare en viktig punkt i Vasakronans fortsatta arbete är att utveckla en stödfunktion. Arbete mot en hållbaraffärsmodell är nytt inom branschen och således finns det inga referensvärden att falla tillbaka på. För att möjliggöra för anställda på operativ nivå att fatta rätt beslut bör därav en stödfunktion finnas. Stödfunktionen kan vara i form av tydliga referensvärden eller en individ som är tillgänglig för personer på operativnivå att ställa frågor till.

Det finns dock en viss avsaknad av standarder i branschen och dessa har inte Vasakronan möjlighet att själva utveckla och lösa. Det blir då viktigt att Vasakronan som en stor aktör efterfrågar och är delaktig i utveckling av dessa standarder och riktlinjer, samt att Vasakronan visar att det finns ett intresse för hållbara byggnader och att det är möjligt att gå mot en hållbar affärsmodell genom att visa på arbetet med Magasin X.

7. Diskussion

Detta avsnitt syftar till att diskutera fallstudien och rapporten samt dess begränsningar, förbättringsområden samt relevanta områden för vidare studier inom ämnet.

Denna rapport studerar ett företag inom fastighetsbranschen väg mot en hållbar affärsmodell. Företaget är ett av de större i branschen, producerar och förvaltar kontorslokaler samt har under en relativt lång tidsperiod arbetat aktivt med hållbarhet i sin verksamhet. I rapporten har fokus varit två nybyggnationsprojekt. Studiens generaliserbarhet kan därav ses som delvis begränsad, och således kan inte allmänna slutsatser dras för hela fastighetsbranschen. Då fallföretaget är en stor aktör i branschen kan dock deras förändring medföra en större efterfrågan av verktyg och processer och inte bara påverka andra fastighetsföretag utan även byggföretag och liknande aktörer.

Rapportens avgränsning lämnar utrymme för framtida studier. Rapporten undersökte enbart strategisk förändring och hållbar affärsmodell från ett fastighetsföretags perspektiv. Det finns även företag som inte enbart agerar beställare för nybyggnationer utan både själva bygger och förvaltar fastigheter vilket ger en annan utgångspunkt då det inte sammankopplar lika många olika aktörer. Studier skulle kunna genomföras genom att undersöka aktörer i andra roller i värdekedjan, så som entreprenör, för att se vad det innebär för ett byggföretag att anpassa sig till byggherrens förändringar och ändrade krav mot klimatneutralitet. Vidare skulle studier även kunna inkludera kommunikation och kunskapsdelning. Det skulle kunna innebära en studie på hur kunskapsspridning från Magasin X till Vasakronans nästkommande projekt med miljöprofil kan genomföras och på vilket sätt den nya kunskapen kan delas i branschen i stort.

Studien innefattade ett antal intervjuer på både ledningsnivå och på operativnivå. På ledningsnivå hade ytterligare intervjuer öppnat upp för en djupare analys av företaget strategiska innehåll, arbete och förändring. Även att studera dessa processer på plats hade varit önskvärt. På operativ nivå skedde ett större antal intervjuer, men dessa utgjorde fortfarande en relativt liten del av alla som arbetade i projektet. Att även intervjua exempelvis el-konsulter eller entreprenör hade skapat en mer generell bild av hur fallföretaget arbetar med externa parter och vilken inställning till miljöprofil som finns. Därigenom hade det kunnat framkomma till vilken grad en byggherre kan ställa krav.

Ytterligare studier skulle även kunna undersöka hur resterande delar av en affärsmodell förändras i och med påtryckningar kopplade till miljömässig hållbarhet. Den senare delen av värdekedjan och hur kunder ställer sig till att ha sitt kontor i lokaler som anses vara mer hållbara är en aspekt att lägga till i framtida studier. Även utveckling av standarder hade varit ett intressant område att inkludera för vidare studier.

7.1. Övriga iakttagelser

Utöver de slutsatser som har presenterats finns det ytterligare faktorer som har påverkat Vasakronans färdplan och arbete och som framkom under arbetets gång. Dessa faktorer benämns i detta avsnitt.

7.1.1. Många utmaningar att överkomma i branschen i stort

Utöver att undersöka hur hållbarhet påverkar affärsmodeller i projektutveckling ställdes även frågan vad de som arbetar i branschen ser som en utmaning för ett ökat hållbarhetsarbete. Den visade på att det finns många branschgemensamma hinder att överkomma och att dessa mycket grundade sig i brist på standarder både sett till konkreta verktyg och en enhetlig bild av vad hållbarhet är i hela värdekedjan. Under empiriinsamlingen så fanns det personer som lyfte att Vasakronan inte kan göra detta miljökliv i branschen ensam. Det finns en okunskap, avsaknad av erfarenhet gällande bland annat teknik och andra hjälpmedel. Exempelvis arbetar Vasakronan utifrån byggvarubedömningen för vilka materialval de ska använda, men andra aktörer använder andra databaser. Dessa har olika riktlinjer för vilken klass ett material har. Så ett material i A-klass kan vara ett material i B-klass i den andra guiden.

7.1.2. Extern påverkan

Under våren 2020 så har processerna med strategiska arbetet bromsas upp på grund av den rådande situationen med covid-19. Detta är något som avspeglar sig på olika sätt. Utifrån Vasakronan och färdplanen så är det något som kan ses på flera sätt i arbetet, så som exempelvis med uthyrningsprocessen för Priorn. Under våren 2020 så har Priorn visningsbara ytor att visa upp för uthyrning, vilket således underlättar uthyrning. Men med den situation som råder väljer många att avvakta. Att implementera och realisera strategin ner till operativ nivå kan också ses bromsas av då vissa aktiviteter ställts in, vilket således kan vara en orsak till att vissa delar av organisationen inte är så informerad om färdplanens innehåll, då arbetet delvis gått långsammare än planerat och inte nått ut till alla enheter.

8. Litteraturförteckning

- Akademiska Hus, 2019. Årsredovisning Akademiska Hus: Framtidens kunskapsmiljöer, u.o.: Akademiska Hus.
- Amit, R. & Zott, C., 2001. Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), pp. 493-520.
- Anon., u.d. [Intervju] u.d.
- Arbnor, I. & Bjerke, B., 2009. *Methodology for creating business knowledge*. 3:e upplagan red. Great Britain: Sage inc.
- Argenti, P., Howell, R. & Beck, K., 2005. The Strategic Communication Imperative. *MIT Sloan Management Review*, 46(3), pp. 83-90.
- Arvidsson, N. o.a., 2017. Cirkulära möbelflöden Hur nya affärsmodeller kan bidra till hållbar utveckling inom offentliga möbler, u.o.: Vinnova.
- Barrett, D., 2002. Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(4), pp. 219-231.
- BCG, 2019. Business Model Innovation. [Online]
Available at: <https://www.bcg.com/capabilities/strategy/business-model-innovation.aspx>
- Beer, M. & Wilson, A. E., 1980. *Organization Change and Development: A Systems View*. u.o.:Goodyear Publishing Company.
- Boverket, 2016. Boverket PBL Kunskapsbank. [Online]
Available at: <https://www.boverket.se/sv/PBL-kunskapsbanken/lov--byggande/byggprocessen/byggherrens-ansvar/>
[Använd 3 Maj 2020].
- Boverket, 2019. Boverket Kunskapsbanken- I projekteringen konkretiseras byggprojektet. [Online]
Available at: https://www.boverket.se/sv/PBL-kunskapsbanken/Allmant-om-PBL/teman/ekosystemtjanster/metod_byggande/projektering/
[Använd 4 Maj 2020].
- Boverket, 2019. Om Boverket. [Online]
Available at: https://www.boverket.se/sv/byggande/hallbart-byggande-och-forvaltning/miljoindikatorer---aktuell-status/om-miljoindikatorerna/?fbclid=IwAR3QBWICi5n6BExDIu_hTaaXPhkiu7v0Uev9r_0Zqjjkd5EaJZgKGcvnYUo
[Använd 2020].
- Boverket, 2019. Om miljöindikatorerna. [Online]
Available at: https://www.boverket.se/sv/byggande/hallbart-byggande-och-forvaltning/miljoindikatorer---aktuell-status/om-miljoindikatorerna/?fbclid=IwAR3QBWICi5n6BExDIu_hTaaXPhkiu7v0Uev9r_0Zqjjkd5EaJZgKGcvnYUo
[Använd 15 Februari 2020].

- Boverket, 2020. Klimatdeklaration. [Online]
Available at: <https://www.boverket.se/sv/byggande/uppdrag/klimatdeklaration/>
[Använd 7 April 2020].
- Boverket, 2020. Utsläpp av växthusgaser från bygg- och fastighetssektorn. [Online]
Available at: (<https://www.boverket.se/sv/byggande/hallbart-byggande-och-forvaltning/miljoindikatorer---aktuell-status/vaxthusgaser/>).
[Använd 1 Februari 2020].
- Brege, S., Stehn, L. & Nord, T., 2014. Business models in industrialized building of multi-storey houses. *Construction Management and Economics*, 32(1-2), pp. 1-19.
- Bryman, A. & Bell, E., 2011. *Business research methods*. 3:e red. New York: Oxford University press.
- Bucherer, E., Eisert, U. & Gassmann, O., 2012. Towards Systematic Business Model Innovation: Lessons from Product Innovation Management. *Creativity and Innovation Management*, 21(2), pp. 183-198.
- Casaedus-Masanell, R. & Ricart, E. J., 2010. From Strategy to Business Models and on to tactics. *Long Range Planning*, pp. 195-215.
- Castellum, 2019. Årsredovisning 2018, u.o.: Castellum.
- Chesbrough, H., 2007. Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Harvard Business School Press*, 35(6), pp. 12-17.
- Collis, D. J. & Rukstad, M. G., 2008. Can You Say What Your Strategy Is?. *Harvard Business Review*, 86(4), pp. 82-90.
- Connelly, S., 2007. Mapping Sustainable Development as a Contested Concept. *Local Environment*, 12(3), p. 259-278.
- Cooperrider, D. & Srivastva, S., 1987. Appreciative Inquiry in Organizational Life. *Research in Organizational Change and Development*, 1(1), pp. 129-169.
- Creswell, J. W., 2014. *Research design*. 4:e upplagan red. u.o.:SAGE Publications.
- Cushman & Wakefield, 2020. *Environmental Outlook 2020: Climate change is here, what are you going to do about it?*, u.o.: u.n.
- Da Silva, C. M. & Trkman, P., 2014. Business Model: What It Is and What It Is Not. *Long Range Planning*, 47(6), pp. 379-389.
- de Wit, B., 2017. *Strategy an international perspective*. Sixth edition red. u.o.:CENGAGE Learning.
- Duran, D. C., Gogan, L. M., Artene, A. & Duran, V., 2015. The components of sustainable development - a possible approach. *Procedia Economics and Finance*, Volym 26, pp. 806 - 811.
- EPA , u.d. Global Greenhouse Gas Emissions Data. [Online]
Available at: <https://www.epa.gov/ghgemissions/global-greenhouse-gas-emissions-data>
[Använd 5 februari 2020].
- Fastighetsägarna, 2019b. Fastighetsägarens roll i leveranskedjan: Det nya ekosystemet, u.o.: u.n.
- Fastighetsägarna, 2019. Fastighetsägarens roll i leveranskedjan: Det nya ekosystemet, u.o.: u.n.

- Fastighetsägarna, 2020. Fastighetsägarnas klimatplattform Fokusområden, vägledning och konkreta tips. [Online]
Available at: <https://www.fastighetsagarna.se/globalassets/rapporter/stockholms-rapporter/fastighetsagarnas-klimatplattform-komprimerad.pdf?bustCache=1579612605051>
[Använd Februari 2020].
- Fastighetsvärlden, 2019. Fastighetsvärlden: 50 Största ägarna 2018/19. [Online]
Available at: <https://www.fastighetsvarlden.se/analys-fakta/topplistor/50-storsta-agarna-2019/>
[Använd 23 Januari 2020].
- Finansinspektionen, 2017. Finansinspektionen: Den kommersiella fastighets- marknaden och finansiell stabilitet. [Online]
Available at:
https://www.fi.se/contentassets/f0b2175448734d998679a33d8eaf8f6e/komm_fastighet_finstab.pdf
- Fossilfritt Sverige, 2018. Fossilfritt Sverige. [Online]
Available at: http://fossilfritt-sverige.se/wp-content/uploads/2018/01/ffs_bygg_anlggningssektorn181017.pdf
[Använd Februari 2020].
- Fossilfritt Sverige, u.d. Om Fossilfritt Sverige. [Online]
Available at: <http://fossilfritt-sverige.se/om-fossilfritt-sverige/>
[Använd Mars 2020].
- Foss, J. N. & Saebi, T., 2016. Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go?. *Journal of Management*, 43(1), pp. 200-227.
- Gadde, L. E. & Dubois, A., 2012. Partnering med leverantörer - en outnyttjad möjlighet, u.o.: Sveriges Byggindustrier.
- Geissdoerfer, M., Morioka, S. N., de Carvalho, M. M. & Evans, S., 2018b. Business models and supply chains for the circular economy. *Journal of cleaner production*, pp. 712-721.
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D. & Evans, S., 2018. Sustainable business model innovation: A review. *Journal of cleaner production*, Volym 198, pp. 401 - 416.
- Genc, R., 2017. The Importance of Communication in Sustainability & Sustainable Strategies. *Procedia Manufacturing*, Volym 8, pp. 511-516.
- Giesen, E., Berman, S. J., Blitz, A. & Bell, R., 2007. Three ways to successfully innovate your business model. *Strategy and Leadership*, 35(6), pp. 27-33.
- Girotra, K. & Netessine, S., 2014. Four Paths to Business Model Innovation. *Harvard Business Review*.
- GlobalABC, 2019. 2019 Global Status Report for Buildings and Construction. [Online]
Available at:
<https://www.worldgbc.org/sites/default/files/2019%20Global%20Status%20Report%20fo>

- r%20Buildings%20and%20Construction.pdf
[Använd Februari 2020].
- Grundström, C., 2017. Examensarbete - en skrivguide, Linköpings universitet: IE/ Industriell marknadsföring.
- Grundy, T., 2006. Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model. *Strategic Change: Briefings in Entrepreneurial Finance*, 15(5), pp. 213-229.
- Hållbart Byggande, u.d. Om Byggvarubedömningen. [Online]
Available at: <https://hallbartbyggande.com/byggvarubedomningen/om-byggvarubedomningen/>
[Använd Maj 2020].
- Hambrick, D. C. & Fredrickson, J. W., 2005. Are you sure you have a strategy?. *Academy of Management Executive*, 19(4), pp. 51-56.
- Hambrick, D. C. & Fredrickson, J. W., 2011. Are you sure you have a strategy?. u.o.:*Academy of Management Executive*, 2001, Vol. 15, No. 4.
- Intervjuperson 10, 2020. Projektledare Magasin X [Intervju] (23 April 2020).
- Intervjuperson 11, 2020. Uthyrare Magasin X [Intervju] (21 April 2020).
- Intervjuperson 1, 2020. Intervju [Intervju] (Februari, Mars 2020).
- Intervjuperson 12, 2020. Arkitekt Magasin X [Intervju] (21 April 2020).
- Intervjuperson 1, V., 2020. Affärsutveckling [Intervju] (25 Februari 2020).
- Intervjuperson 2, 2020. Hållbarhetschef Vasakronan [Intervju] (April 2020).
- Intervjuperson 3, 2020. Affärsområdeschef fastighetsutveckling [Intervju] (7 April 2020).
- Intervjuperson 4, 2020. Affärsområdesansvarig Priorn [Intervju] (4 februari 2020).
- Intervjuperson 5, 2020. Biträdande projektchef Priorn Projektering [Intervju] (8 april 2020).
- Intervjuperson 5, 2020. Projektledare Priorn [Intervju] 2020.
- Intervjuperson 6, 2020. Projektledare Priorn [Intervju] (3 April 2020).
- Intervjuperson 7, 2020. Uthyrningschef Priorn [Intervju] (7 April 2020).
- Intervjuperson 8, 2020. Arkitekt Priorn [Intervju] (31 Mars 2020).
- Intervjuperson 9, 2020. Chef projektgenomförande Magasin X [Intervju] (6 April 2020).
- IUNC , 1980. *Environment and Society*. [Online]
Available at: <http://www.environmentandsociety.org/mml/iucn-ed-world-conservation-strategy-living-resource-conservation-sustainable-development>
[Använd 2020].
- IVL Svenska Miljöinstitutet, 2020. EPD International AB. [Online]
Available at: <https://www.ivl.se/toppmeny/om-ivl/dotterbolag-och-samagda-anlaggningar/epd-international-ab.html>
[Använd Maj 2020].
- Johnson, M. W., Christensen, C. M. & Kagermann, H., 2008. Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, pp. 59-67.
- Joyce, A. A. & Paquin, R. L., 2015. The triple layered business model canvas: A tool to design more. *Journal of Cleaner Production*, 135(1), pp. 1474-1486.

- Kadefors, A. & Bröchner, J., 2009. Värden och värdekedjor inom samhällsbyggande, Göteborg: u.n.
- Kadefors, A. & Bröchner, J., 2009. Värden och värdekedjor inom samhällsbyggande, u.o.: KK-stiftelsen.
- Kairos Future, 2018. Digitalisering och mobilitet, u.o.: u.n.
- Lüdeke-Freund, F. o.a., 2018. The sustainable business model pattern taxonomy—45 patterns to support sustainability-oriented business model innovation. *Sustainable Production and Consumption* 15, 15(1), p. 145–162.
- Lindgardt, Z. & Ayers, M., 2014. Driving growth with business model innovation, u.o.: BCG.
- Magretta, J., 2002. Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*.
- Malmö färdplan, 2020. Så utvecklar vi tillsammans en klimatneutral bygg- och anläggningssektor i Malmö. [Online]
Available at: <http://lfm30.se/media/1t4kajiz/lfm30-officiell-presentation-sept-2019.pdf>
[Använd 14 maj 2020].
- Markides, C. C., 2012. Business Model Innovation: What Can the Ambidexterity Literature Teach us?. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), pp. 313-323.
- Massa, L. & Tucci, C. L., 2013. Business Model Innovation. i: *The Oxford Handbook of Innovation Management*. u.o.:u.n., pp. 420-441.
- Miljödepartementet, 2019. Rapportering enligt förordning (EU) 2018/1999 om styrningen av energiunionen och av klimatåtgärder: Sveriges långsiktiga strategi för minskning av växthusgasutsläppen. [Online]
Available at:
<https://www.regeringen.se/4af980/contentassets/d1c4d20aaca7429c90f371b078fc74e2/rapportering-enligt-forordning-eu-20181999-om-styrningen-av-energiunionen-och-av-klimatavgifter-sveriges-langsigtiga-strategi-for-minskning-av-vaxthusgasutslappe>
[Använd 4 Februari 2020].
- Mintzberg, H. & Waters, J. A., 1985. Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Canada: Strategic Management Journal*, Vol.6, 257-272 .
- MVB Vasakronan, 2020. Klimatberäkning - Internt dokument, u.o.: u.n.
- Nadler, D. A. & Tushman, M. L., 1989. Organizational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation. *The Academy of Management*, 3(3), pp. 194-204.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y., 2010. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. u.o.:John Wiley & Sons .
- Perrini, F. & Tencati, A., 2006. Sustainability and Stakeholder Management: the Need for New Corporate Performance Evaluation and Reporting Systems. *Business Strategy and the Environment*, pp. 296-308.
- Porter, M. E., 1979. How competitive forces shape strategy.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R., u.d. Creating Shared Value. u.o.:Harvard Business Review.
- Purvis, B., Mao, Y. & Robinson, D., 2019. Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. *Sustainability Science* , p. 681–695.

- Rajagopalan, N. & Spreitzer, G. M., 1997. TOWARD A THEORY OF STRATEGIC CHANGE: A MULTI-LENS PERSPECTIVE AND INTEGRATIVE FRAMEWORK. *Academy of Management Review*, 22(1), pp. 48-79.
- Regeringskansliet, 2020. Klimatdeklarationer. [Online]
Available at:
<https://www.regeringen.se/4935d4/contentassets/aba5d650c3a94a85a0ac58e1e3fb95be/uppdrag-att-vidta-atgarder-for-att-underlatta-inforandet-av-krav-pa-en-klimatdeklaration-vid-uppforande-av-byggnade-.pdf>
[Använd 10 April 2020].
- Ricart, J. E. & Casadesus-Masanell, R., 2010. From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, Volym 43, pp. 195-215.
- Schaltegger, S., Hansen, E. G. & Lüdeke-Freund, F., 2016. Business Models for Sustainability: Origins, Present Research, and Future Avenues. *Organization & Environment*, 29(1), pp. 3-10.
- Sjöström, R., 2018. Utredningsmetodik och industriell marknadsanalys, Linköping: Linköpings Universitet. Version 3.
- Stouten, J., Rousseau, D. M. & De Cramer, D., 2018. SUCCESSFUL ORGANIZATIONAL CHANGE: INTEGRATING THE MANAGEMENT PRACTICE AND SCHOLARLY LITERATURES. *Academy of Management Annals*, 12(1), p. 752–788.
- Svefa, 2016. Svensk Fastighetsmarknad - Fokus 24 orter. [Online]
Available at: <https://svefa.se/globalassets/svensk-fastighetsmarknad/svensk-fastighetsmarknad-2017-1.pdf>
[Använd 2020].
- Sveriges byggindustrier, 2017. Bostadsbyggande– begrepp och kostnadsfördelning, u.o.: Sveriges byggindustrier.
- Teece, D. J., 2009. *Business Models, Business Strategy and Innovation*. u.o.:Elsevier Ltd..
- Thiberg, P., 2020. Chef Affärsutveckling [Intervju] (20 Februari 2020).
- Tushman, M. L., Newman, W. H. & Romanelli, E., 1986. Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution. *California Management Review*, 29(1), pp. 583-594.
- UN Global Compact, u.d. The Ten Principles of the UN Global Compact. [Online]
Available at: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>
[Använd 31 mars 2020].
- United Nations, 2015a. Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. [Online]
Available at: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda-retired/>
[Använd 28 Januari 2020].
- United Nations, 2015b. Paris Agreement. [Online]
Available at: <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement/the-paris-agreement>

- United Nations, 2019. Sustainable Development Progress Chart 2019. [Online]
Available at: <https://unstats.un.org/sdgs/report/2019/progress-chart.pdf>
[Använd 2020].
- United Nations, 2020. Climate Change: The Kyoto Protocol: The Clean Development Mechanism. [Online]
Available at: <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-kyoto-protocol/mechanisms-under-the-kyoto-protocol/the-clean-development-mechanism>
[Använd Maj 2020].
- Upward, A. & Jones, P., 2015. An Ontology for Strongly Sustainable Business Models: Defining an Enterprise Framework Compatible With Natural and Social Science. *Organization & Environment*, 29(1), pp. 97-123.
- USGBC, 2020. LEED v4.1. [Online]
Available at:
https://www.usgbc.org/leed/v41?creative=340481831936&keyword=leed%20certified%20projects&matchtype=b&network=g&device=c&gclid=CjwKCAjwpqv0BRABEiwA-TySwXIRPi_j73LuhmfH8Msxx7id4ta6efopRbIlgCMTTCQZi3KdQu0HyjhoCsbcQAvD_BwE
[Använd 6 April 2020].
- Vasakronan, 2019. Vasakronan Årsredovisning 2018. [Online]
Available at:
<https://www.vasakronan.se/cdn.triggerfish.cloud/uploads/2019/05/uppdaterad-rsredovisning-30-april-.pdf>
- Vasakronan, 2019. Vasakronans årsredovisning. [Online]
Available at:
<https://www.vasakronan.se/cdn.triggerfish.cloud/uploads/2019/05/uppdaterad-rsredovisning-30-april-.pdf>
[Använd 5 Februari 2020].
- Vasakronan, 2020a. Projekt: Magasin X. [Online]
Available at: <https://vasakronan.se/projekt/magasin-x/>
[Använd 29 April 2020].
- Vasakronan, 2020a. Vasakronan: Om oss. [Online]
Available at: <https://vasakronan.se/om-vasakronan/foretaget/kort-om-oss/>
[Använd 2020].
- Vasakronan, 2020b. Årsredovisning 2019, u.o.: Vasakronan.
- Vasakronan, 2020c. Vasakronan Vårt ansvar. [Online]
Available at: <https://vasakronan.se/om-vasakronan/hallbarhet/vart-ansvar/>
[Använd 5 februari 2020].
- Vasakronan, 2020d. Vasakronan kort om oss. [Online]
Available at: <https://vasakronan.se/om-vasakronan/foretaget/kort-om-oss/>
[Använd 5 Februari 2020].
- Vasakronan, 2020. Klimatdag för Vasakronan. Göteborg: u.n.

- Vasakronan, 2020. Vasakronan. [Online]
Available at: <https://vasakronan.se/projekt/priorn/>
- Vasakronan, 2020. Vasakronans färdplan 2030, u.o.: Vasakronan.
- Vasakronan, u.d. Färdplan 2030, u.o.: Vasakronan.
- Vasakronan, u.d. Färdplan klimatneutral verksamhet 2030, u.o.: Vasakronan.
- Weick, K. E. & Quinn, R. E., 1999. ORGANIZATIONAL CHANGE AND DEVELOPMENT. Annual Reviews.
- Witell, L. & Löfgren, M., 2013. From service for free to service for fee: Business model innovation in manufacturing firms. *Journal of service management*, 24(5).
- von Hauff, M. & Kleine, A., 2006. Methodological approach for the systematisation of the areas of action and the indicators of a sustainability strategy: the integrative sustainability triangle. *International Journal of Environment and Sustainable Development*, 5(4).
- Yin, K. R., 2009. *Case study research and applications: Design and methods*. Nashville: SAGE.
- Yin, R. K., 2003. *Case Study Research: Design and Methods*. u.o.:u.n.
- Zott, C. & Amit, R., 2010. *Business Model Design: An Activity System Perspective*. Long Range Planning.
- Zott, C., Amit, R. & Massa, L., 2011. The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), pp. 1019-1041.

9. Bilagor

9.1. Bilaga 1 - Intervjuunderlag för interna parter

Denna bilaga visar en mall för hur frågorna för intervjuerna med anställda på Vasakronan sett ut. Vissa avsnitt är kopplade till intervjupersonens roll i projektet och således skiljer sig dessa frågor åt. De frågor som presenteras i denna bilaga är de generella frågorna som ställdes till samtliga intervjupersoner internt på Vasakronan.

Intervjuguide

- För anställda på Vasakronan

1. Introducera varför intervjun genomförs.
 - Presentera oss
 - Intervjun idag syftar till att få en inblick i två projekt, Priorn och Magasin X, som Vasakronan arbetar med. Vi är intresserade av att få mer information om Vasakronans arbete i projekten. Vi kommer att genomföra intervjuer med flera personer kopplade till de två projekten.

Block 1: Intro

Syftar till att fråga om intervjupersonens roll och koppling till Vasakronan.

- Vilken är din roll och vad innebär din roll i Vasakronan?
 - Hur länge har du varit anställd hos Vasakronan?
 - Vill du beskriva din roll som XXX kopplat till Projekt XX?
 - När började du arbeta med projektet?

Block 2: Rollspecifika frågor

Anpassade till intervjupersonens roll. Samma frågor ställdes till de intervjupersoner som hade liknande roll i respektive projekt.

Block 3: Hållbarhet

Syftar till att få en uppfattning om Vasakronans hållbarhetsarbete i stort och i respektive projekt och roll.

- Vad betyder ordet hållbarhet för dig i din roll?
- Hur ser du att Vasakronan jobbar aktivt med hållbarhet?
 - Har hållbarhetsarbetet förändrats över tid?
 - Vilka förändringar har du sett relaterat till Vasakronans klimatår/färdplan?
 - Vilka förändringar har du sett det här året?
 - Vad innebär miljömässig hållbarhet för din specifika roll i verksamheten?
 - Hur har du fått information om klimatåret/nya färdplanen?
 - Vem, när?
- Vilka roller/delar i verksamheten skulle du säga påverkas av det ökade klimatfokus i det dagliga arbetet?
 - Har det genomförts någon förändring av ert värdeerbjudande? Eller anser du att det kommer/behöver förändras?
- Vilka utmaningar respektive möjligheter ser du med Vasakronans klimatarbete framåt?
- Enligt hur ni har jobbat tidigare, vilka aktiviteter/rutiner anser du inte ligger i linje med er färdplan för 2030?

- Vad anser du att Vasakronan måste möjliggöra/fokusera på i sitt arbete kopplat till färdplanen 2030?
- Vilket stöd behöver du i din roll för att kunna arbeta i linje med färdplanen?

Block 4:

- Är det något mer ni vill tillägga utifrån de vi har pratat om idag?
- Tack för intervjun.

9.2. Bilaga 2- Intervjuunderlag för externa parter

Denna bilaga visar en mall för hur frågorna för intervjuerna med externa aktörer sett ut. Vissa avsnitt är kopplade till intervjupersonens roll i projektet och således skiljer sig dessa frågor åt. De frågor som presenteras i denna bilaga är de generella frågorna som ställdes till samtliga externa intervjupersoner.

Intervjuguide

- För externa parter

1. Introducera varför intervjun genomförs.

- Presentera oss

Intervjun idag syftar till att få en inblick i två projekt, Priorn och Magasin X, som Vasakronan arbetar med. Vi är intresserade av att få mer information om Vasakronans arbete i projekten. Vi kommer att genomföra intervjuer med flera personer kopplade till de två projekten.

Block 1: Intro

Syftar till att fråga om intervjupersonens roll och koppling till Vasakronan.

- Vilket företag arbetar du för, vilken är din roll?
- Vad är din koppling till Vasakronan?
- Hur länge har du arbetat med Vasakronan? / Hur många projekt kopplat till Vasakronan har du gjort?
- Vilket projekt arbetar du med? (*Priorn eller Magasin X*)
 - Vad innebär din roll i projektet?
 - Under hur lång tid är/var du delaktig i projektet?
 - Vilka roller på Vasakronan har du främst kontakt med?

Block 2: Rollspecifika frågor

Syftar till att få en uppfattning om företagets roll till Vasakronans arbete och dess påverkan av deras miljöarbete.

Samtliga frågor vill vi att ni besvarar utifrån projekt XXX i den mån det är möjligt.

Inledningsfrågor

- Skulle du vilja beskriva hur arbetet med Priorn/Magasin X har genomförts?
 - När kommer ni in i projektet?
 - Vilka steg i projektet är ni delaktiga i?
 - Vilka av dessa steg är Vasakronan involverade i?
 - Vilka av dessa delar har Vasakronan möjlighet att påverka?
 - Har någon förändring skett det senaste året kring deras arbete eller krav?
 - Hur arbetar ni för att tillmötesgå dessa krav?
 - Kommer er kompetens eller resurser behöva förändras för att kunna bemöta nya krav/efterfrågan på hållbarhet?
 - Hur står sig Vasakronan till övriga konkurrenter i avseende miljöfokus?

Ytterligare rollspecifika frågor

Dessa frågor anpassades efter intervjupersonens arbetsroll och koppling till projekten. Samma intervjufrågor ställdes till specifik roll i båda projekten.

Block 3: Hållbarhet

Syftar till att få en uppfattning om Vasakronans hållbarhetsarbete i stort och i respektive projekt och roll.

- Vad betyder ordet hållbarhet för dig i din roll?
- Vad skulle du säga är viktigt för att kunna arbeta mer klimatneutralt inom fastighetsbranschen?
- Hur ser du att Vasakronan jobbar aktivt med hållbarhet?
 - Har hållbarhetsarbetet förändrats över tid?
 - Vilka förändringar har du sett relaterat till Vasakronans klimatår?
 - Eventuellt utveckla frågan: *Vilka förändringar har du sett det här året?*
 - Har du fått information om att Vasakronan har 2020 som sitt klimatår?
 - Informerad om färdplan?
 - Vad, vem, när?
 - Har du i ditt arbete och i ditt företag märkt av detta (Vasakronans ökade hållbarhetsarbete, fokus miljö)?
- Ser du svårigheter/möjligheter med ett ökat klimatarbete?
- Vad anser du att Vasakronan måste möjliggöra/fokusera på i sitt arbete utifrån ökat miljöfokus?
- Vilket stöd/förutsättningar behöver du i din roll för att kunna arbeta i linje med detta fokus?
- Jobbar ditt företag aktivt med hållbarhet?
- Vilka möjligheter/utmaningar ser ni med ett ökat hållbarhetsfokus?

Block 4:

- Är det något mer ni skulle vilja tillägga utifrån de vi har pratat om idag?
- Tack för intervjun.