



**KTH Arkitektur
och samhällsbyggnad**

Institutionen för Fastigheter och Byggnad
Real Estate and Construction Management
Real Estate Management

Examensarbete nr. 361
Masternivå, 30 högskolepoäng

Konceptutveckling i bostadsbranschen

En möjlighet till innovation och mervärdeskapande

Författare:
Klas G. S. Johansson
B. Fredrik W. Karlsson

Stockholm 2015

Handledare:
Berndt Lundgren

Master of Science thesis

Title: Concept development for residential real estate – an opportunity for innovation and added value

Authors: Klas G. S. Johansson, B. Fredrik W. Karlsson

Department: Real Estate and Construction Management

Master Thesis number: 361

Supervisor: Berndt Lundgren

Keywords: Real Estate, Concept Living, Innovation, Leadership, User-centered

Abstract

Due to the increase of concept living and conceptualization of residential real estate on the Swedish housing market, the processes behind this concept development has been researched. Not only with regards to the real estate industry but also for other areas of business, in hope to be able to learn and be inspired from them. The thesis starts with a literature study, where known innovation theories and methods are explained, and moves on to case studies on specific organizations. The thesis is limited to concept development of residential properties and is concentrated to the Stockholm area, even though there are comparisons to the New York real estate market. Through interviews and study visits with professionals it is clear that the definition of concept varies between the stakeholders even though they operate in the same industry. In a project regarding concept develop there can, however, be disagreements to who is the owner of the actual concept. It is therefore imperative that the stakeholder who is responsible for creating the idea communicates the concept to the other involved actors, so that there is no doubt about what the common goal represents. The project process does not really vary between the studied real estate developers, even if our opinion is that they do. The problem seems to be that they are uncertain about how to describe the process when it comes to concept development. In order to facilitate innovative processes for concept development, an open work environment where all kind of ideas are allowed is of great importance. To create new ideas, i.e. innovation, there is also a need for leadership that believes in innovation and why they do what they do, as well as being great at communicating that to their followers. A general problem of leadership in the real estate industry is that innovation does not get rewarded as often as it should be. It is rather the work that is expected that gets rewarded. What is needed in the field of innovation, are risk takers, leaders who believe in these risk takers, and openness in the climate between colleagues.

Examensarbete

Titel: Konzeptutveckling i bostadsbranschen – en möjlighet till innovation och mervärdeskapande

Författare: Klas G. S. Johansson, B. Fredrik W. Karlsson

Institution: Fastigheter och Byggande

Examensarbete nummer: 361

Masternivå: 120 högskolepoäng

Handledare: Berndt Lundgren

Nyckelord: Konzeptboende, Konzeptualisering, Bostäder, Innovation, Ledarskap

Sammanfattning

Med anledning av att konceptboenden eller konceptualisering av bostäder blir allt vanligare på den svenska bostadsmarknaden har processerna bakom denna konceptutveckling studerats, både för fastighetsbranschen men också för andra branscher i hopp om att kunna ta lärdom även därifrån. Projektet inleds med en litteraturstudie, där kända innovationsteorier och metoder behandlas, för att sedan gå över i fallstudier av specifika företag. I studien görs avgränsningar till konceptutveckling av bostäder och koncentreras framför allt till Stockholmsområdet, även om jämförelser med New York förekommer. Genom intervjuer och studiebesök med sakkunniga framkommer att definitionen av koncept varierar mellan aktörerna även om de är verksamma inom samma bransch. Samtidigt som det i ett konceptutvecklingsprojekt kan råda meningsskiljaktigheter om vilken aktör som faktiskt är ägare till konceptet. Det är därför tydligt att det är av stor vikt att idéskaparen från början kommunicerar konceptet till de andra aktörerna, så att det inte råder något tvivel om vad det gemensamma målet ska vara. Mellan de olika studerade aktörerna skiljer sig beskrivningen av projektprocessen inte särskilt mycket åt, även om vi upplever att den egentligen ser annorlunda ut hos respektive företag. Problemet verkar dock vara att de inte riktigt är säkra på hur de ska beskriva processen när det handlar om konceptutveckling. För att främja innovativa processer inom konceptutveckling är det oerhört viktigt med en öppen arbetsmiljö där alla typer av idéer är tillåtna. För att nya idéer, alltså innovation, ska kunna skapas behövs ett ledarskap som både tror på innovation och varför de gör det de gör samtidigt som de är duktiga på att förmedla just det till andra. En generell problematik inom ledarskap i fastighetsbranschen är att nytänkande ofta inte premieras, utan snarare bara det som förväntas. Det som behövs inom innovation är risktagare, ledare som litar på dessa risktagare samt en öppenhet i klimatet mellan medarbetarna.

Förord

Detta examensarbete motsvarar studier om 30 högskolepoäng på avancerad nivå och har utförts hos institutionen för Fastigheter och Byggnad vid Kungliga Tekniska Högskolan i Stockholm. Arbetet har för oss inneburit stor kunskapsutveckling inom det studerade området och detta genom möten med ett antal högst kvalificerade yrkespersoner, till vilka vi riktar vår ödmjukaste tacksamhet.

Ett särskilt tack till vår handledare Berndt Lundgren vid Kungliga Tekniska Högskolan som under hela projektet inspirerat och kommit med handfasta råd för fortsatt utveckling.

Tack!

Stockholm, maj 2015



Klas Gunnar Sune Johansson



Bo Fredrik Widoff Karlsson

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
1.1	Syfte	2
1.2	Frågeställning	3
1.3	Avgränsningar.....	4
1.4	Metod.....	4
2	Bakgrund	7
2.1	Historisk återblick.....	7
2.2	Bostadsmarknaden idag – en era av konceptualisering	9
3	Teorier och metoder för innovation	13
3.1	Teorier för innovationsutveckling	13
3.1.1	Joseph Schumpeters innovationsteori	13
3.1.2	Hirschmans exit-voice teori.....	15
3.2	Metoder för innovationsutveckling.....	16
3.2.1	Vinnova	16
3.2.2	Triple Helix-modellen	18
3.2.3	Öppen innovation	19
3.2.4	Dimensioner i ett kreativt arbetsklimat	20
3.2.5	Riktad innovationsutveckling.....	21
4	Innovationsutveckling inom företag	25
4.1	Apple Inc.	25
4.2	Amazon.com Inc.....	27
4.3	Volvo Group	29
5	Koncept, begrepp och metod	32
5.1	Konceptutveckling	32
5.2	Konceptutveckling av bostäder.....	33
6	Forskningsmetod	37
6.1	Fallstudieteknik.....	37
6.1.1	Intervjuer	38
7	Fallstudier	40
7.1	Wallenstam	40
7.1.1	Wallenstams konceptutvecklingsprocess	41
7.2	Veidekke bostad.....	44

7.2.1	Veidekkes konceptutvecklingsprocess	46
7.3	Specialiserade bostadsutvecklare.....	46
7.3.1	Genova Property Group.....	47
7.3.2	Folkhem.....	48
7.3.3	Oscar Properties	50
7.4	Konceptutveckling i New York	52
8	Analys.....	55
8.1	Jämförelse av konceptutvecklare	55
8.2	Jämförelse av teorier och modeller.....	58
9	Diskussion	60
9.1	Konceptutveckling på den svenska bostadsmarknaden.....	60
9.2	Förbättrad process.....	63
9.3	Möjligheter med hyresrätter	65
10	Slutsatser.....	67
	Referenser	69

1 Inledning

Efterfrågan på bostäder i Sveriges storstadsregioner är hög. Bygg- och fastighetsbolagen redovisar goda resultat och fastighetsvärdena ökar. Trots detta byggs långt ifrån tillräckligt för att möta efterfrågan och sällan är nybyggnationer unika och nischade efter en tilltänkt kundgrupp. Nya aktörer inom bostadsutveckling, som influerats av bland annat New York där bostäder utvecklas mot en specifik målgrupp på ett annat sätt än i Sverige, har dock etablerat sig på marknaden. I goda tider som dessa bör det i Sverige i dagsläget finnas utrymme för denna sorts utveckling av bostäder. Frågan är dock om denna metod för bostadsutveckling har kommit för att stanna och framförallt, vad finns att vinna, för både kund och bostadsutvecklare, på att konceptualisera, alltså skapa koncept kring bostäderna? Om metoden blir vedertagen inom bostadsutveckling är det till stor fördel för branschen att undersöka hur aktörer bör arbeta med konceptualisering på bästa sätt.

Med konceptboende menas bostäder riktade till en specificerad målgrupp, i det innefattas även en nivå av unikheter, där mervärde skapas för både bostadsutvecklaren och de boende. I detta avseende håller bostadsmarknaden på att förändras. På en marknad som just nu handlar mycket om att vara unik för att vara konkurrenskraftig, ser somliga bostadsutvecklare en möjlighet att utveckla och utmana den traditionella boendeformen. Med det menas att bostaden går från att enbart vara en produkt med funktionen att skapa ett hem där den boende har tak över huvudet, till ett livsstilsformat designat efter målgruppen och kan därmed betecknas som en tjänst. Ett sådant format innebär att service och produkter som är anpassade efter de som ska bo där inkluderas.

Image, och hur individen uppfattas av andra, är av stor vikt för människor i dagens samhälle. Detta är tydligt framförallt i storstäderna där den andel av sin inkomst den genomsnittliga invånaren lägger på boende, bil och allmän livsstil såsom semester, restaurangbesök med mera ökar (Larsson-Toll, 2012). Den bild av sin person som visas för andra förknippas med typen av boende, och framför allt var bostaden är belägen. Personlig image inkluderas i det yttersta behovet av självförverkligande som individer strävar efter, enligt Maslows behovstrappa (Maslow, 1943).

För att skapa attraktiva bostadskoncept krävs kännedom om vad som efterfrågas av marknaden. En tydlig målgrupp, där betalningsviljan har undersökts, bör finnas för varje

koncept. Konzeptutveckling av bostäder innebär alltså till stor del kundanpassad bostadsutveckling, och därmed skapas en känsla av gemenskap bland de boende. Marknadsföring spelar också en stor roll vid konceptualisering, där ett fristående varumärke byggs kring projektet, även kallat "branding". Processen bakom konceptutveckling av bostadsfastigheter, där bostäder skapas baserat på en unik och bärande idé, kan jämföras med processer vid innovationsutveckling. I likhet med innovation bygger koncept på idéer som är eller anses vara nytänkande, vilka, genom att vara unika, skapar konkurrensfördelar. Utveckling av koncept och liknande innovationsarbete är tydligt framträdande inom andra branscher, såsom fordonsindustrin och andra kommersiella produkt- och tjänsteutvecklare. Eftersom detta är en relativt ny metod inom fastighetsbranschen tror vi att stor lärdom kan tas av aktörer inom kommersiell produkt- och tjänsteutveckling.

Förtydliganden

- Vår definition av konceptboende består av två delar:
 1. Boendet är anpassat efter en tydlig målgrupp vad gäller produktens utformning och möjliga anslutande utbud av service.
 2. Bostadskonceptet bygger på en originell idé, alltså att det anses vara unikt i något perspektiv. (denna definition bygger på hur vi upplever att fastighetsbranschen beskriver konceptboende)
- Hädanefter kommer konceptutveckling av bostäder som metod att även benämnas som konceptualisering.

1.1 Syfte

Framställandet av fastigheter och då framförallt bostäder som koncept är inte ett helt vedertaget på den svenska marknaden. Konzeptprojektens avkastning visar dock på att mottagandet av marknaden har varit väldigt bra. Konsumenter på marknaden efterfrågar alltså denna bostadsform, vilket tyder på att det är en lönsam strategi för bostadsutvecklare. Syftet med denna uppsats är att studera processerna som ligger till grund för konceptutveckling av fastigheter, för att kunna ringa in framgångsfaktorer vid konceptualisering av bostäder. Vi ämnar också undersöka innovationsprocessen bakom konceptutvecklingen och hur denna kan utvecklas/förbättras. Detta sker utifrån en jämförelse med innovations- och konceptutvecklingsprocesser inom andra branscher som utvecklar kommersiella produkter och tjänster.

I nuläget är upplåtelseformen av konceptboende framförallt bostadsrätter som till stor del är riktade mot kapitalstarka målgrupper. Därför undersöks hur samma process kan appliceras vid konceptualisering på hyresrätter och riktade mot medelinkomsttagare och om detta ger önskade effekter i form av mervärde för både den boende och bostadsutvecklare.

1.2 Frågeställning

Studien i denna uppsats utgår ifrån ett antal frågeställningar. Huvudfrågan som ställs är hur processen vid konceptutveckling av bostäder ser ut och hur den kan förbättras. För att besvara detta ställs följande delfrågor:

- *Vad innebär konceptualisering/branding för bostadsbranschen?*

Det är intressant att studera vilka effekter som ökad konceptualisering har på bostadsbranschen därför att de få bostadsbolag som arbetar med detta är framgångsrika och visar på stor potential. Då utvecklingen på den svenska bostadsmarknaden influeras av städer som till exempel New York, där konceptualisering är väldigt vanligt kommer detta fenomen att öka även i Sverige.

- *Hur ser processen vid konceptutveckling av bostäder ut på den svenska marknaden?*

Vi studerar hur konceptualisering bedrivs vid ett antal företag för att kunna bedöma och ge förslag på hur konceptualiseringsprocessen kan förbättras. Det primära är då att studera hur dessa aktörers processer skiljer sig åt.

- *Vilka lärdomar kan vi få från andra marknader gällande konceptutveckling av bostäder?*

Konceptutveckling av bostäder är vanligt förekommande i storstäder runt om i världen. Vi studerar tillvägagångssätt i framförallt New York, då denna marknad har stor influens på den svenska marknaden, för att hitta strategier som kan tillämpas på den svenska marknaden.

- *Hur kan processen bakom innovation och konceptutveckling inom andra branscher bidra till utveckling av konceptualisering inom bostadsbranschen?*

Konceptualisering är vanligt förekommande inom andra branscher, framförallt, teknologiföretag. Därför studeras framgångsrika företag som utnyttjar konceptualisering och är framgångsrika inom innovation för att på så sätt kunna dra lärdom av deras arbetssätt.

- *Hur kan konceptualisering appliceras på hyresrätter?*

I dagsläget utförs konceptualisering framförallt på bostadsrätter inom lyxsegmentet, alltså till en kapitalstark målgrupp. Finns det något att vinna på att applicera det på hyresrätter, alternativt bostadsrätter för medelinkomsttagare? Då detta är en väldigt stor målgrupp, bör konceptualisering kunna ha en enorm potential i form av ökat värde för boende och bostadsutvecklare. Vidare är det intressant att studera om detta kan leda till välfärdsvinster i samhället.

1.3 Avgränsningar

Denna rapport behandlar konceptutveckling av bostäder med fokus på processen bakom skapandet av koncept. De bostadsprojekt som studeras är sådana som benämns som koncept av byggherrarna själva. Konceptualisering av så kallade seniorboenden är relativt vedertaget på den svenska marknaden och utvecklare som bygger bostäder riktade mot andra målgrupper kan ta lärdom av detta. Seniorboendekoncept kommer dock ej behandlas i denna rapport. Anledning till detta är att vi ser det mer intressant att fokusera på koncept riktade till andra målgrupper då det området är mindre utforskat och potentialen tros vara stor.

De djupgående fallstudierna behandlar konceptutvecklingsprocessen vid de två bostadsutvecklarna Wallenstam och Veidekke Bostad som agerar på marknaden i Stockholm. Utöver dessa studeras andra intressanta aktörer, även de aktiva framförallt på marknaden i Stockholm. Motivering till detta urval går att läsa i kapitel 6.

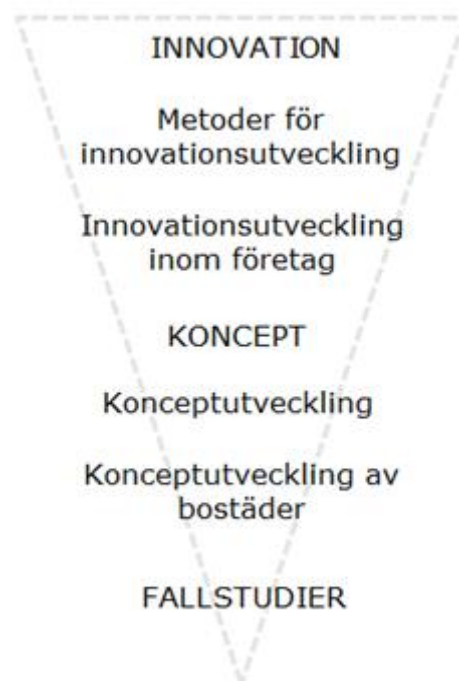
En naturlig geografisk avgränsning blir till Sverige och specifikt fastighetsmarknaden i Stockholmsregionen. Som tidigare nämnts, kommer dock jämförelser att göras med andra marknader och branscher, och företag som agerar globalt. En jämförelse med marknaden i USA, och då i synnerhet New York sker med anledning av att den svenska marknaden hämtar mycket influenser där. Detta tillsammans med att vi genomförde ett studiebesök i just New York och där kom i kontakt med den svenska mäklaren Fredrik Eklund som har stor insyn i marknaden av konceptboende.

1.4 Metod

Den studie som beskrivs i denna rapport klassificeras som kvalitativ. Detta då djupgående intervjuer med aktörer som besitter relevant kunskap genomförts och en omfattande litteraturstudie ligger till grund för framlagd information. I rapporten tillämpas komparativ

forskningsdesign, där fallstudier jämförs, för att få en grundlig förståelse för hur de utvalda aktörerna inom fastighetsbranschen arbetar med konceptutveckling. I kapitel 6 beskrivs och motiveras metodvalet för studien mer utförligt.

Rapporten är uppdelad i tre delar; Inledning & Bakgrund, Litteraturstudie och Fallstudie och är uppbyggd enligt en trattmodell där området successivt insnävas. För att få en uppfattning av hur bostadsmarknaden utvecklats till det den är idag ges en historisk återblick i kapitel två. Denna bakgrund är viktig för att förstå vad som lett fram till rådande situation på fastighetsmarknaden, där fokus i högre utsträckning ligger på att skapa kundanpassade bostadslösningar. Framförallt beskrivs politiska beslut som påverkat branschen, där regleringar och framförallt avregleringar spelat en central roll. För att återge en bild av hur läget på den svenska marknaden ser ut i dag vad gäller bostadskoncept beskrivs kortfattat ett antal projekt som faller in i denna kategori.



Figur 1 - Modell för rapportstruktur

Konceptutveckling bygger på någon form av innovation. I kapitel 3 förklaras ett antal grundläggande teorier och metoder för innovationsutveckling. För att kunna jämföra processen vid konceptutveckling av bostäder med koncept och innovationsprocesser i andra branscher har ett antal företag som anses vara framstående inom ämnet också studerats. Dessa

företag är det amerikanska dator & hemelektronikföretaget Apple, Amazon.com, som främst bedriver näthandel och Volvo Group vilka är en av världens största tillverkare av tunga fordon.

Fallstudierna baseras på intervjuer med representanter som arbetar med konceptutveckling vid de studerade företagen Wallenstam och Veidekke samt från företagen delgiven information. Resultatet av fallstudierna redovisas i kapitel 7. Därefter sker en jämförelse mellan de två studierna samt andra utvalda aktörer. Dessa aktörer är Genova Property Group, Folkhem och Oscar Properties. Deras processer ställs sedan emot processerna vid de tidigare nämnda företagen inom andra branscher. Syftet med detta är att sedan kunna ge konkreta förslag till förbättrade processer vid konceptutveckling av bostäder. Även möjligheter och hinder att applicera dessa konceptprocesser på hyresrätter diskuteras i det avslutande kapitlet.

2 Bakgrund

Bakgrunden ger en återblick över utvecklingen av bostadsmarknaden i Sverige. De stora förändringar som påverkat bostadsutvecklare beskrivs kortfattat tillsammans med följderna. Del två i detta kapitel består av en översikt av marknaden i nuläget där exempel på bostadskoncept ges.

2.1 Historisk återblick

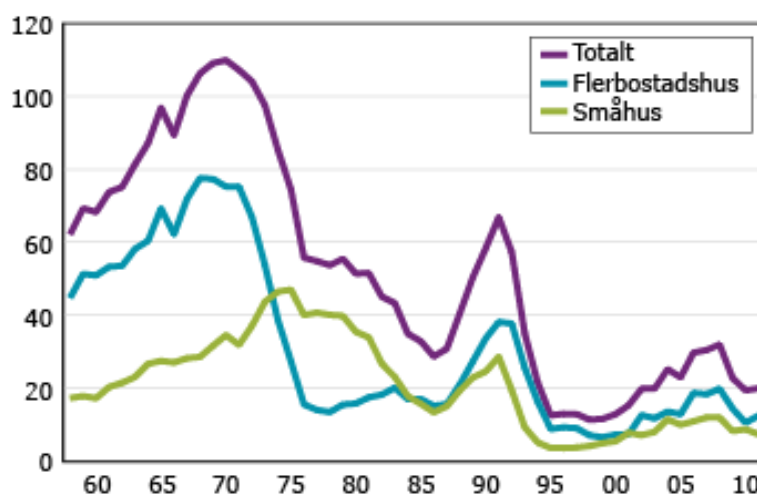
Bostadsmarknaden i Sverige under efterkrigstiden kännetecknades av att vara en högt subventionerad och reglerad marknad. Ett exempel är bostadsförsörjningslagen, där kommuner tilläts stödja bostadsproduktionen med avsikt att sänka försäljningspris och hyror. Kommuner hade till och med möjlighet att täcka eventuella förvaltningsförluster inom de allmännyttiga bolagen med skatteintäkter (Finansdepartementet BO, 2008). Subventionering gentemot bostadsägare skedde också genom statlig räntegaranti och ränteavdrag (som var betydligt mer generös än idag) för de som tecknade bostadslån (detta härstammar delvis från egnahemsrörelsen och dess subventionerade statliga bostadslån). Indirekt blev dessa subventioner bidrag till byggherrarna, då efterfrågan hölls uppe genom att staten och kommunerna tog en del av kostnaderna (Boverket, 2007, p. 99).

Det utformades också en standardisering av bostäder, regler infördes med syfte att skapa enhetliga bostadsregler för hela landet. Dessa regler beskrev vilka funktioner som skulle uppfyllas och tillvägagångsätt vid nybyggnation. Detta var till stor del bindande regler i form av detaljkrav. Byggnadsstadgan med dessa utförligare regleringar trädde i kraft år 1948, och övergick till Svensk byggnorm år 1968. (Boverket, 2007, p. 45)

1990-talet - En tid av avreglering

Under 1990-talet skedde en massiv avreglering inom bostadspolitiken, vilken hade stor påverkan på byggbranschen. I och med en högre inflation som innebar högre ränta i slutet av 1980- och början på 1990-talet, ökade statens kostnader för räntegaranti och ränteavdrag. Det ansågs då nödvändigt att avveckla systemet med statliga lån och statlig räntegaranti. Första steget var skattereformen år 1991, vilken medförde en betydande höjning av hyror. (Boverket, 2007, p. 104)

År 1993 upphävdes både bostadsförsörjningslagen och bostadsanvisningslagen. Upphävning av den förstnämnda tillsammans med att Sverige befann sig i lågkonjunktur hade till följd att bostadsproduktionen avtog (Boverket, 2007, p. 108). Under perioden 1991 till 1995 sjönk nybyggnationen av bostäder med 80 procent. Innan hade det varit väldigt lönsamt att bygga bostäder även då efterfrågan var svag, tack vare de statliga ekonomiska stöden riktade mot bostadsproduktion och besittande av bostad. När dessa stöd minskade, samtidigt som efterfrågan på bostäder var fortsatt låg, försvann lönsamheten vilket ledde till detta ras i nyproduktion av bostäder (Bjurenvall, 2012).



Figur 2 - Antal färdigställda bostäder i Sverige, per år i tusental (Bjurenvall, 2012)

Samtidigt öppnades också möjligheter upp eftersom marknaden blev friare. Med anledning av att bostadsanvisningslagen upphävdes kunde kommuner inte längre sätta krav på privata bolag att upplåta lägenheter till kommunen att förmedla, enligt bestämmelserna i lagen.

Även reglerna för byggnation möttes av förändring den 1 januari 1994 då Boverkets byggregler (BBR) och Boverkets konstruktionsregler (BKR) trädde i kraft. Dessa innehåller föreskrifter och allmänna råd, och genom införandet av dessa släpptes detaljkraven till förmån för funktionskrav. Dessa funktionskrav reglerar vilka funktioner som ska uppnås vid nyproduktion av bostäder men reglerar inte tillvägagångssättet i sådan utsträckning som tidigare. För byggherrarna var detta en betydande förändring och gav dem en stor frihet då de inte längre var detaljstyrda. Syftet med denna reformation var att kreativiteten bland byggare och projektörer skulle nyttjas för att sänka kostnader för byggprocessen och förbättra kvaliteten.

Att gå från detaljstyrning till funktionsstyrning var under denna tid en allmän trend i Europa. (Boverket, 2014) Då Sverige 1995 anslöt sig till den Europeiska Gemenskapen (senare EU) var det också nödvändigt att successivt anpassa sig till det gemensamma regelverket (Europeiska unionen, 2015).

Statligt stöd i form av förmånliga lån avvecklades på 1990-talet. Under årtiondena innan var dessa nödvändiga då marknaden inte klarade av bostadsförsörjningen. I början på 90-talet rådde det dock inte längre någon bostadsbrist, vilket föranledde förändringen. Reformering av Plan- och Bygglagen och införandet av Byggnadsverkslagen år 1995, där mer ansvar överlämpades på byggherrarna vad det kommer till kvalitet och funktionell lämplighet, hade till syfte att få efterfrågan av bostäder att bli mer marknadsanpassad. Byggherrarna skulle få större möjlighet att lyssna till konsumenter och därigenom skapa det utbud av bostäder som stämde överens med vad marknaden efterfrågade. (Boverket, 2007, p. 107)

Denna period av avreglering och reformer förändrade bostadsmarknaden och dess möjligheter i grunden. Utbudet styrdes nu mer av vad konsumenter på marknaden efterfrågar. Förutsättningar skapades för att utveckla bostadsformen från att bara se det som en fysisk produkt och har sedan dess utvecklats genom att mervärden adderats i form av tjänster och produktattribut i anslutning till bostaden. Det har inneburit att boendet av vissa aktörer omdefinierats till en tjänst och inte fysisk produkt. (Fellsson, 1998) (Ahlström, 2008, p. 23)

2.2 Bostadsmarknaden idag – en era av konceptualisering

Den svenska fastighetsmarknaden har börjat präglas mer och mer av konceptualiserade fastigheter och konceptboende, inte minst i Stockholmsområdet där mycket inspiration hämtas från den Kanadensiska och Amerikanska marknaden där begreppet redan är stort.¹

Konceptboende för äldre har existerat på den svenska marknaden i omkring 10 år. Dessa så kallade seniorboenden (boende med åldersgräns, t.ex. 55+) har uppförts och marknadsförts som ett boende där bekvämlighet och trivsel (mervärde) erbjuds genom olika service och tjänster som vanligtvis inte finns tillgängliga i andra boendeformer. Det handlar också om att skapa gemenskap, med ytor som kan nyttjas av alla de boende. Ett exempel är konceptet *Bovieran* som har etablerats i flera städer i Sverige. Dessa bostäder utformas enligt en

¹ Petter Ahlström (Grundare av Concept Living Advisory) Intervjuad av författarna den 3 mars 2015

standard, utseendet och formen är i stora drag den samma vid alla boenden. Lägenheterna formar ett U, där innergården bildar en stor inglasad trädgård med ett tropiskt klimat, se figur 3. En av Bovierans viktigaste grundstenar är att skapa trygghet för de boende, vilket uppnås genom hög säkerhet med larm och bevakning men också genom att främja gemenskap och därigenom tillit de boende emellan. Än så länge har 8 boenden á 48 bostadsrätter färdigställts, medan ytterligare 17 boenden är i olika steg av utvecklingsfasen. (Bovieran, 2015)



Figur 3 - Inglasad trädgård i konceptet Bovieran, Järfälla (Mellberg, 2014)

En stor konceptutvecklare i Stockholmsområdet är Oscar Properties som sedan 2004 har utvecklat bostäder med mottot att vara så unika att valet faller på dem framför andra vid valet av ny bostad (Oscar Properties, 2015). Oscar Properties utvecklar just nu tillsammans med Wallenstam konceptbostäder mitt i Tyrésö. För Wallenstams del möjliggjordes detta projekt genom försäljning av fastigheter i Husby, en affär som medförde bygg rätt i Tyresö där nu *Tyresö Trädgårdar* tar form (Ekberg, 2012). Projektet avser både bostads- och hyresrätter (Wallenstam, 2014).

I kontrast till de ovan nämnda boendeformerna har Utopia Arkitekter i samarbete med Järntorget lanserat något som de kallar för *KomBo*. En förkortning för kompis- och kollektivboende som appellerar till en mer och mer omtalad trend benämnd som "Kollaborativ konsumtion". Emma Jonsteg, VD för Utopia, presenterar statistik för Stockholmsområdet som visar att 47 % av Stockholmare i åldrar mellan 18 och 35 år vill bo

med vänner men att det i dagsläget bara finns 3 % som gör det. Detta innebär förstås ett stort utrymme för innovation inom området. Enligt en utredning från Utopia skulle *KomBo*-konceptet innebära en besparing om cirka 1500 SEK per månad, där exemplet innefattar ett kollektivboende med fyra personer. (Jonsteg, 2015)

Ett nyligen omtalat projekt, även det ritat av Utopia, är de “stadsradhus” som de tillsammans med Erik Wallin AB planerar att bygga på Södermalm (Mynewsdesk, pressmeddelande, 2015). Efter att ha spenderat ett halvår på den holländska fastighetsmarknaden kan vi inte låta bli att uppmärksamma liknelse mellan Utopias “stadsradhus” och de klassiska holländska radhusen.

Än så länge riktar sig de flesta konceptboendena i Sverige till kunder som är särskilt finansiellt bemedlade (vilket gör Utopias “stadsradhus” och *KomBo*-koncept till ett trevligt tillskott), där koncepten ofta innefattar någon form av service management. Ett exempel på ett sådant koncept är *Continental Living* som Jernhusen utvecklar mitt i centrala Stockholm, som ska komma att bli Sveriges första lägenheter med hotellservice (ESNY, 2014). Den typen av boende tenderar att bli allt vanligare även på den nordiska marknaden, och ett annat exempel på ett konceptboende med service management är *The Corner House* som Diligentia uppför i centrala Stockholm.

På Ladugårdsgärdet i Stockholm utvecklar Veidekke ett exklusivt konceptboende om 360 bostadsrätter, vid namn *Svea Fanfar* (Hindersson, 2014). Ännu ett projekt som riktar sig till en något mer köpstark målgrupp, vilket tyder på att det är den som marknaden för konceptboenden verkar vara mest inriktad på just nu även om flera av fastighetsbolagen konceptutvecklar bostäder även för andra målgrupper. Detta för att kunna nischa sig, sticka ut i mängden och därmed öka sin konkurrenskraft. Exempel på konceptualiserade bostäder som inte är direkt riktade till målgrupper med hög disponibel inkomst är Wallenstam AB:s *Riggen* i Gröndal där konceptet är ett hållbart boende (Wallenstam, 2015) och *Trampolinen* i Solberga som riktar sig till en trendig, urbant medveten målgrupp². Dessa projekt beskrivs mer utförligt i avsnitt 7.1.

I Malmö-regionen verkar ett företag som heter Victoria Park, som också utvecklar konceptboenden med relativt omfattade serviceerbjudanden. Den här typen av servicekonceptboende kallas av Victoria Park för livsstilsboende och inkluderar

bekvämligheter som reception, pool, tennisplan, spa, biosalong, vinkällare med mera (Victoria Park, 2014). Detta boendekoncept anses av somliga vara ett så kallat gated community, där omgivning separeras från boendet (Rodenstedt, 2014).

Fastighetmarknaden i Stockholm influeras väldigt mycket av New York, särskilt när det kommer till konceptualisering av fastigheter.² Många förutsätter därför att Göteborg skulle vara något eftersatt i detta avseende, varför det är särskilt intressant att Bygg-Fast och Peab tillsammans utvecklar tre stycken konceptus med hyresrätter vid Kanaltorget i Göteborgs innerstad (Bygg-Fast, 2015). Koncepthyresrätter utöver detta exempel är relativt sällsynta på den svenska marknaden. Det mesta kända exemplet är *Turning Torso* i Malmö, som egentligen inte uppfördes med hyresrätter i planerna (Häggmark, 2013). Vanligare är dock bostadskoncept bestående av hyresrätter riktade mot seniorer, alltså de med en ålder på 55 eller över. Ett exempel är Rikshems koncept *BoViva*, som återfinns i Stockholm, Göteborg och Halmstad. Detta koncept består av hyreslägenheter där hyresgästen tecknar ett separat serviceavtal för tillgång till gemensamma lokaler och service i en bemannad lobby (Rikshem, 2015). På grund av hyresreglering är denna lösning med ett separat avtal för sådant som erbjuds utöver själva bostaden ett sätt att ta betalt för konceptet.

² Annica Modin (Konceptutvecklare för Wallenstam AB) Intervjuad av författarna den 20 april 2015

3 Teorier och metoder för innovation

I detta kapitel presenteras första delen i litteraturstudien med det som ligger till grund för konceptutveckling av bostäder, det vill säga innovation. De teorier och modeller som redogörs för nedan är utvalda då de anses vara grundläggande inom innovationsutveckling och dessutom är relevanta för att förbättra processen vid konceptutveckling av bostäder.

Litteraturstudien har främst bestått av att inhämta fakta från tidigare forskning som berör ämnet. Vad gäller material som berör konkreta innovations- och konceptutvecklingsprocesser vid företag har detta varit begränsad, vilket framförallt beror på den sekretess som anses vara viktig gällande tillvägagångssätt.

Information har hämtats från akademiska databaser och sökmotorer, till exempel KTH bibliotekets söktjänster Primo och DiVA samt Google Scholar. För att identifiera fysiskt material har den nationella söktjänsten LIBRIS som behandlar bibliotekskataloger nyttjats. Till stor hjälp har också tidigare studiers källhänvisningar varit.

Den ursprungliga källan till information och data har använts i största möjliga mån. För att försäkra oss om informationens pålitlighet har även alternativa källor använts för att undersöka om dessa instämmer. Frågor som vem författaren är, i vilket syfte källan har skapats och om informationen är aktuell har ställts vid all datainsamling för att säkerställa objektivitet.

3.1 Teorier för innovationsutveckling

I detta avsnitt beskrivs kortfattat två teorier som anses vara grundläggande inom innovation. Joseph Schumpeter, som står för den första teorin, skiljer på uppfinnaren och entreprenören och förespråkar kreativ förstörelse med vilket han menar att för att ge plats för ny innovation är nedbrytning av existerande strukturer nödvändigt. Den andra teorin är Albert Hirschmans exit-voice teori där han utgår ifrån att kunden driver på innovation genom att antingen uttala sitt missnöje eller byta till annat företag.

3.1.1 Joseph Schumpeters innovationsteori

Joseph Schumpeters innovationsteori publicerades på tyska redan år 1912, och på engelska år 1934. Den engelska titeln är *The Theory of Economic Development* och beskriver innovation

utifrån ett helhetsperspektiv som sker i ekonomiska processer. Schumpeter fastslår att det sällan enbart är ekonomi som spelar in vid innovationsutveckling utan också flera andra aspekter som påverkar. (Schumpeter, 1934)

Schumpeter skiljer på två typer av ekonomiska processer: 1. *The process of circular flow* och 2. *The process of development*. Den första tar, enligt Schumpeter, plats inom givna förutsättningar och bygger på en viss ekonomisk jämvikt. Ständiga förbättringar (ex. Kaizen, inom kvalitetsområden) ingår i denna form av process. Den andra typen av process handlar om ekonomisk utveckling och kännetecknas av att detta sker inom ekonomiska system där aktörer framkallar denna utveckling. Denna form av ekonomisk utveckling kännetecknas av att vara revolutionära förändringar som radikalt förändrar de ekonomiska förhållandena. Ett exempel Schumpeter ger är att ständiga förbättringar och ett ökat antal av häst och diligens inte kunde ge upphov till järnvägen, utan detta krävde nya radikala innovativa processer. Innovationer ligger då bakom de samhällliga förändringar som kommer av ekonomisk utveckling. Denna form han beskriver är alltså medveten innovationsutveckling. (Schumpeter, 1934) (Gidlund & Frankelius, 2003, pp. 104-112)

Schumpeter påpekar vikten av att entreprenören besitter god ledarskapsförmåga för att utveckla och driva verksamheter som är innovativa. Detta ledarskap innefattar också förmågan att få innovationer in på en marknad, alternativt skapa en marknad. Han definierar ledarskap som att förmå bryta rutiner och vanor. I icke innovativa verksamheter är arbetet rutinmässigt och det är enkelt att leda, enligt Schumpeter. Det som skiljer entreprenörer från uppfinnare är att entreprenören förutom att uppfinna/skapa också genomför och får ut det som skapats på marknaden.

Joseph Schumpeters teori har fått en del kritik. Bland annat ses kunden som en passiv aktör, vilket enligt Hirschmans exit-voice teori (se nedan) sällan stämmer. Schumpeter målar även upp en tydlig bild av den ensamme entreprenören (tron på enmansverk) som är den drivande kraften i innovationsprocessen. Det här avviker från verkligheten i dagens samhälle och företagskulturer, där innovation i stor utsträckning sker i samarbetskonstellationer. (Gidlund & Frankelius, 2003, pp. 112-117)

3.1.2 Hirschmans exit-voice teori

Albert O. Hirschmans teori ses som grundläggande inom nationalekonomi. Den publicerades år 1970, och behandlar vilka alternativ en kund har om denne är missnöjd med ett företag. Enligt Hirschmans teori har kunden två alternativ, antingen byter kunden till ett annat företag, det vill säga gör en "exit" eller så väljer kunden att tala ut om missnöjet med företaget, för att på så sätt få dem att bättra sig, vilket benämns "voice" (Hirschman, 1970). Enligt Hirschmans studie är det sällan som företag inleder processer med syfte att förbättra sig efter att ha gjort fel, utan det handlar för många företag om att vinna eller försvinna. Detta visar att det är svårt att tvinga företag att förbättra och inleda innovationsarbete.

Hirschman har studerat vilket av alternativen kunder tenderar att välja och vilket som är mest fördelaktigt för kunden och företaget. För företag är kunder som väljer alternativet "voice" väldigt viktigt då de får feedback och möjlighet att förbättra sig och inleda innovativa processer. Enligt Hirschman skulle innovativa processer i samhället avstanna om alla kunder valde alternativet "exit" då de inte är nöjda. Kunders lojalitet, att de väljer "voice" framför "exit", är alltså oerhört viktigt för framsteg, både för företaget och för samhället i stort. För att det ska fungera måste dock företag ta till sig kritiken och vara villiga till förbättring och innovativt arbete. (Gidlund & Frankelius, 2003, pp. 133-138)

Denna teori har dock fått kritik för att vara trångsynt och förenklad där marknaden endast består av köpare och säljare, och kunderna endast ges de två alternativen "exit" och "voice". Likaså antar han att kunden alltid har rätt. (Gidlund & Frankelius, 2003, pp. 138-139)

I Hirschmans exit-voice teori är det kunden som är drivande av utveckling. Detta kan ses som en variant av *demand pull* där användaren söker lösning på problem. När en lösning efterfrågas får aktörerna utveckla lösningen och tillfredsställa användaren. Innovation kan också drivas av vad som kallas *technology/creative push* där en aktör driver fram ny teknik, upplevelse eller någon annan skapelse. I detta fall är det alltså skapelsen i sig som är drivkraften. Dessa två drivkrafter behöver inte vara separata och uteslutande. En variation där drivkraften är en kombination av de två nämnda är ofta att föredra. Enligt somliga skapas det kreativa utrymmet i mötet mellan *technology push* och *demand pull* där kunden fortfarande spelar en avgörande roll i innovationsutvecklingen. (Gidlund & Frankelius, 2003, p. 99)

3.2 Metoder för innovationsutveckling

En innovativ process kan se ut på många olika sätt. Här följer en definition innehållandes två varianter utformad av författarna till en statlig offentlig utredning vid namn *Innovativa processer (SOU 2003:90)*, Janerik Gidlund och Per Frankelius:

1. *"En innovativ process utgörs av alla de aktiviteter och händelser som tillsammans antingen strävar mot något innovativt resultat, eller som i efterhand bevisligen ledde fram till det."*
2. *"Annorlunda eller nydanande arbetsätt som ämnar leda fram till något konkret (men ej nödvändigtvis innovativt) resultat."* (Gidlund & Frankelius, 2003)

Sammantaget innebär detta att processer som inte uttryckligen strävar efter innovativa resultat men ändå leder fram till det, betecknas som innovativa processer. Likaså processer som i sig är innovativa men för det inte resulterar i innovationer. Grundtanken bakom innovativa processer är enkelt uttryckt att bryta traditionella mönster med följderna att få en positiv effekt på prestation/resultat.

Studier och litteratur i ämnet visar på två olika synsätt angående miljön kring den innovativa processen. Miljön beskrivs antingen som isolerad eller öppen. I en isolerad miljö sker de innovativa processerna inom företag eller på egen hand, medan det i en öppen miljö sker ett samspel. Detta samspel kan innebära industriella kluster, alltså mellan företag på marknaden, alternativt i formen Triple Helix, vilket innebär ett samspel mellan företag, akademi och samhälle (Gidlund & Frankelius, 2003, p. 96). Triple Helix anses vara effektivt och därav eftersträvänsvärt. Triple Helix och så kallad öppen innovation beskrivs ytterligare nedan.

3.2.1 Vinnova

Vinnova är Sveriges innovationsmyndighet som har till uppgift att främja hållbar tillväxt genom att förbättra förutsättningarna för innovation. De investerar varje år omkring 2,7 miljarder i olika forsknings och innovationsprojekt, som ofta bedrivs enligt Triple Helix-modellen eftersom de vill involvera både näringsliv samt skolor och universitet. De investerar främst i projekt som väntas ge positiva samhällseffekter. (Vinnova, 2014)

Vinnova publicerade 2003 en rapport som behandlade innovationsprocessen, där de undersökt hur denna process går till i verkligheten (Grufman, et al., 2003). De belyser sju beståndsdelar som återfunnits i lyckade innovationsprocesser, formulerade av Harry Frank, tidigare forskningschef på ABB. De följdkommande beskrivna beståndsdelarna tillhör en innovationsprocess angående en teknisk innovation, men är relevanta i en eller annan form vid generella innovationsprocesser.

Första beståndsdelan är en **bärande idé**, vilken utgörs av en teknisk och kommersiell hypotes som tillåts utvecklas under processens gång. Utöver en idé behövs en eller flera **entreprenörer** som driver själva förverkligingsprocessen. Denna ledare måste för det första tro på idén men också ha ledarskapsegenskaper, såsom lyhörd, flexibel och duktig på att nätverka (som sagt kan det dock vara flera individer som har denna roll och gemensamt besitter dessa egenskaper). Den tredje beståndsdelan är en **prototyp genom riskvillig krävande kund**. Denna kund ska då kunna anses företräda marknaden och därigenom säkerställa relevansen hos idén.

Då kompetens och resurser krävs i innovationsprocesser behöver det ingå flera personer. Ett **team** med gemensamma värderingar kring idén har stor betydelse för att uppnå bästa resultat. Även så kallade affärsänglar kan ingå i ett sådant team. Teamet och entreprenören behöver också **ledning/stöd** som helst kompletterar de involverade under utveckling och verifiering. Denna beståndsdel ska underlätta arbetet och kan till exempel representeras av mentorer, styrelse eller/och sponsorer. I en innovationsprocess krävs resurser men också arbetsro, vilket innebär att det måste finnas **finansiellt stöd**. Detta är dock lättare att få för en FoU-avdelning på ett större företag (intraprenörer) jämfört med "den ensamma entreprenören" som agerar som fri aktör. Den sista beståndsdelan formulerad av Harry Frank, är **uthållighet/hantera dilemma**. Att strategiskt och taktiskt kunna hantera hinder och motstånd som oftast uppstår vid utveckling av innovationer. (Grufman, et al., 2003, pp. 21-33)

Dessa sju beståndsdelar bör alltså finnas för att ett innovationsförlopp ska äga rum men det betyder nödvändigtvis inte att ett positivt resultat nås även om alla delar är närvarande. Att jämföra med odling av grödor är tillförselkombinationen av beståndsdelarna vital. Vid odling av grödor krävs vatten, näring och luft, men för mycket näring leder till att grödan bränns.

Likadant är för mycket vatten eller luft negativt då grödan dränks alternativt dör av undernäring. Balansen av de sju beståndsdelarna ändras dock under processens gång. (Grufman, et al., 2003, p. 34)

Studien av Vinnova pekar på ett antal egenskaper som är av stor vikt för att skapa en effektiv innovationsprocess. Enligt Vinnova kan den viktigaste egenskapen för etablerade företag vara att ha och dra nytta av en upparbetad kundbas. Med en nära kundbas är det möjligt att pröva och vidareutveckla bärande idéer. En ytterligare nyckelegenskap, som gäller alla aktörer, är att kunna avbryta arbetet med idéer. Att lägga tid och resurser på en idé som längre inte tros på kan visa sig bli väldigt kostsamt. Det är därför viktigt att kunna avbryta en sådan process i tid och istället omlokalisera resurser. (Grufman, et al., 2003, p. 38)

3.2.2 Triple Helix-modellen

Triple Helix-modellen är en variant av ett öppet innovationssystem (beskrivs nedan) och syftar på ett dynamiskt samarbete mellan näringsliv, akademiker och staten, för att framkalla innovation. Denna modell har bland annat använts som operationell strategi vid regional utveckling. Inkubatorer vid universitet använder sig också av denna modell då de strävar efter en nära relation till näringsliv och ofta är finansierade av staten (Leydesdorff, 2012). Branscher där innovationsutveckling sker i linje med Triple Helix-modellen är ofta de som skapar samhällsnytta, såsom samarbetet mellan offentlig sjukvård, medicinsk forskning och läkemedelsindustrin. Ett sådant här samarbete syftar till att skapa synergier som stärks av kunskapsintegration.



Figur 4 - Triple Helix, ett samarbete mellan näringsliv, akademien och staten (Forskning.se, u.d.)

En ytterligare dimension i denna triangel av samarbete som diskuterats är demokratiperspektivet, i form av allmänheten. Även om detta ofta välkomnas, är det svårt att inkludera allmänhet i praktiken. (Forskning.se, u.d.)

3.2.3 Öppen innovation

Definitionen Open Innovation, det vill säga öppen innovation, myntades av professor Henry Chesbrough vid University of Carolina, år 2003, för att beskriva hur stora organisationer utnyttjar både intern och extern kunskap vid utveckling av ny teknik. Det kan också inkludera externa vägar till marknaden för att lansera produkten/tjänsten (Chesbrough, 2003). IBM Zürich anses vara den organisation som ledde utvecklingen av öppen innovation då de tidigt insåg fördelar med detta i och med att IT-marknaden växte explosionsartat (Gassmann & Enkel, 2004).

Gassmann och Enkel beskriver tre typer av öppen innovation. Den första är en utifrån och in-process, där ny kunskap plockas in i organisationen. Typ två är en inifrån och ut-process, där förtjänst skapas genom att överföra kunskap till omvärlden, alltså offentliggöra kunskap. Den sista typen av öppen innovation är en kombination av de två första där en löpande relation skapas med externa aktörer genom kunskapsutbyte. Den ovan nämnda Triple Helix-modellen är ett exempel på öppen innovation av den kombinerade typen. (Gassmann & Enkel, 2004, pp. 5-13)

En problematik som nämnts av Chesbrough är att de involverade inte alltid är villiga att släppa kontroll över innovationsprocessen. Externa perspektiv och deltagare är inte alltid möjliga att styra vilket innebär att viss kontroll i olika former måste släppas för att öppen innovation ska nå bästa möjliga resultat. Det är också lätt att förstå att konflikter kan uppstå mellan deltagarna då det värde som skapas är svårt att fördela på rätt sätt baserat på deras inblandning. (Chesbrough, et al., 2010)

Ett tydligt exempel som bygger på öppen innovation är operativsystemet Linux där allmänheten står som utvecklare, vilket kan jämföras med Apples operativsystem iOS med så kallad stängd källkod. (Faktabasen, 2013)

3.2.4 Dimensioner i ett kreativt arbetsklimat

Göran Ekvall, professor emeritus vid Lunds Universitet har under lång tid forskat på klimatfaktorer inom en organisation som påverkar kreativitet och främjar innovation. I en artikel publicerad år 1996 beskriver Ekvall nio dimensioner i ett organisatoriskt klimat som påverkar nivån av kreativitet i en organisation (Ekvall, 1996). Dessa har vidare behandlats i ett antal publikationer och har idag goda belägg. Ekvalls dimensioner som redogörs för nedan är ej beroende av varandra. Dessa är som följer:

Utmaning - Graden av utmaningar och involvering de anställda ställs inför i det dagliga arbetet.

Frihet - Graden av oberoende de anställda tilldelas i sin arbetsroll.

Tillit - Känslomässig säkerhet i relationer mellan människorna på arbetsplatsen.

Idétid - Mängden tid som ges till att utveckla nya idéer.

Lekfullhet - Utrymme till spontanitet som ges inom organisationen.

(Konflikt) - Närvaro av personlig och känslomässig anspänning.

Idéstöd - Mängd uppmärksamhet och professionellt stöd som ges till nya idéer.

Debatt - Nivå av öppna diskussioner och åsikter som vädras, både positiva och negativa.

Rishtagande - Toleransnivå av osäkerhet och tvetydighet.

De nio dimensionerna kan grupperas enligt följande kategorier:

Resurser: Idétid, Idéstöd, Utmaning

Motivation: Tillit, Lekfullhet, Konflikt

Utforskning: Risktagande, Debatt, Frihet

Organisationer bör sträva efter ett högt värde på alla dessa dimensioner med undantag för konflikt, då höga värden indikerar god kreativ miljö. Det som menas med högt värde av till exempel dimensionen utmaning är att de anställda i hög grad är involverade och ställs inför utmaningar i det dagliga arbetet. Dimensionen konflikt, som innefattar irrelevanta diskussioner, har motsatt effekt på kreativitet och ska således ha ett lågt värde. (Ekvall & Isaksen, 2010)

Även en tionde övergripande dimension, *dynamik*, har ibland nämnts i Ekvalls forskning; vikten av att det finns en sådan dynamik inom organisationen och arbetsgrupper som främjar de andra dimensionerna och skapar gemenskap. Denna dimension leder in på betydelsen av kompetent ledarskap. Ledare i arbetsgrupper har stor påverkan på övriga i arbetsgruppen och bör därför utgå från dessa dimensioner av resurser, motivation och utforskning i sitt ledarskap för att främja ett kreativt arbetsklimat. (Ekvall, 1997)

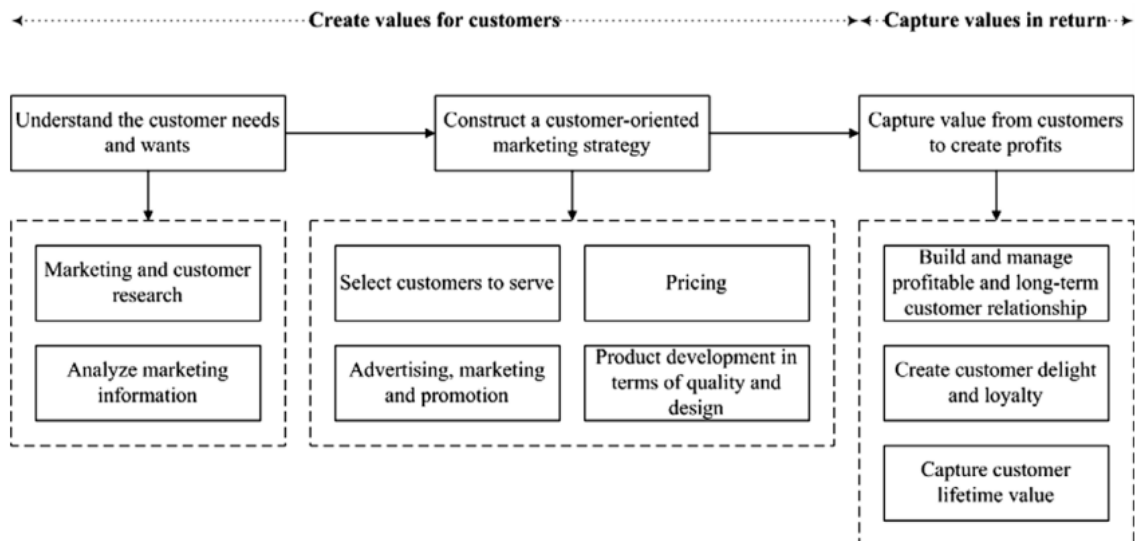
3.2.5 Riktad innovationsutveckling

Produkter och tjänster skapas ofta med en tydlig målgrupp i åtanke. I sådana fall bör utvecklingen av dessa kretsar kring potentiell användare (köpare/hyresgäst) för att skapa det som efterfrågas. Nedan beskrivs hur användarcentrerad design går till vid produkt- och tjänsteutveckling och hur utvecklaren skapar och kan dra nytta av goda relationer med konsument.

Customer Relationship Management

I artikeln *A model for predicting customer value from perspectives of product attractiveness and marketing strategy* av S.L. Chan et al., diskuteras en filosofi kallad Customer Relationship Management (CRM) som enligt artikeln är en nödvändighet för att bibehålla en långsiktig tillväxt på en konkurrenskraftig marknad (Chan, et al., 2010). CRM beskrivs som en metod där kundens behov förutses med avsikt att kunna ge målgruppen rätt produkt vid rätt tid på rätt plats. Eftersom kostnaden för att attrahera nya kunder är högre än att bibehålla de nuvarande, bör företag vara motiverade att använda CRM vid idéskapande och identifiering av målgruppsbehov. Att bygga kundrelationer är en central strategi för nästan alla organisationer och att erhålla långsiktiga sådana är då ett för verksamheten viktigt mål (se Hirschmans exit voice teori på sida 14). Att genom kundfokus skapa och leverera värde till kunderna är högst väsentligt för att fortsatt kunna konkurrera på marknaden. I CRM-systemet som tas upp i den nämnda artikeln av S.L. Chan et al. inkluderas parametrar från både marknadsstrategi och produktattraktivitet, något som fastighetsbolag generellt har varit ganska dåliga på att förmedla till slutkonsument eftersom bostäder anses förmedla sig själva med tanke på rådande bostadsbrist. På senare tid har dock många, och särskilt de bolag som arbetar med konceptutveckling, insett värdet av att marknadsföra sina projekt, och inte enbart företaget. CRM-systemet hjälper företag att planera utvecklingen av en ny produkt och att utforma lämpliga marknadsföringsstrategier. Det är rimligt att anta att ett fastighetsbolags absoluta mål är att skapa och leverera värde till sina kunder, och därmed i sin tur även få

tillbaka värde från kunderna. Ju längre en kund stannar hos företaget desto mer värdefull är den, vilket egentligen förklarar meningen med CRM-systemet. Processen för värdeskapande och bibehållande av värde inom ett företag (figur 5) beskrivs i artikeln på följande vis:



Figur 5 - Modell för att skapa kundvärde (Chan, et al., 2010)

Figur 5 visar att processen initieras med aktiviteten “Förstå vad kunden behöver och vill ha” för att sedan övergå i att utveckla en kundorienterad marknadsstrategi. En välutvecklad sådan leder till en aktivitet där värde från kunderna återförs till bolaget i vilken vinst också skapas.

Även om modellen i första hand är framtagen med hänsyn till detaljhandel, går den ändå att analogt applicera på fastighetsbranschen i det att konkurrensen bara blir hårdare även för fastighetsbolagen. Då kommer det att bli allt viktigare med modeller för att behålla kunder även om det förstås fortsatt kommer att vara intressant att exploatera nya marknader. Modeller för bevarande av kunder kan motiveras för till exempel konceptualiserade hyresrätter, med tanke på det i ett sådant fall snarare handlar om att konceptutveckla för att bygga eller förstärka varumärke och kundnöjdhet än ren avkastning.

Användarcentrerad design

Användardriven utveckling har fokus på lösningar som tillgodoser slutanvändarens behov och värderingar. Främst handlar det om att förstå användarna och deras behov för att kunna utveckla produkter som möter dessa behov. Detta definieringsarbete kan ske genom olika metoder, t ex. datainsamling, intervjuer och fokusgrupper. Det väsentliga är att inkludera potentiella användare i utvecklingen så förstudien stämmer överens med verkligheten. (Guðjónsdóttir, 2006)

En metod är att skapa en utstuderad *persona* baserad på insamlad information om målgruppen. En *persona* är en fiktiv person som representerar målgruppen vilken kan användas under utvecklingsstadiet för att behålla fokus på målgruppen. Detta kan utökas med att teckna upp olika scenario som uppstår i personans vardag. För att kommunicera den planerade designen och den eftersökta känslan till potentiella användare nyttjas med fördel visualiseringsprogram. Ju tydligare virtuell verklighet och realistisk upplevelse desto bättre feedback. (Guðjónsdóttir, 2006)

Produkter och tjänster kan utvärderas i nivå av användbarhet, vilket i strikt form är ett samlat kvalitetsmått. Vid användarcentrerad design kretsar utvecklingen kring just användbarhet, men också kring nytta. För även om en produkt eller tjänst har hög grad användbarhet är det inte säkert att den fyller ett behov, alltså att den är någon till nytta. Så både frågan “Kan jag använda den?” och “Kommer jag att använda den?” bör besvaras jakande av målgruppen för att utveckling ska fortsätta. (Usability Partners, u.d.)

De övergripande steg vid användarcentrerad design ser ut som följer:

1. Definiera användarna/målgruppen.
2. Definiera användarnas/målgruppens behov, mål och värderingar.
3. Definiera vilka funktioner behövs för att uppfylla dessa behov. Måste ligga i linje med deras värderingar.
4. Definiera hur funktionerna ska struktureras och hur produkten ska utformas.
5. Prototyparbete och utvärdering
6. Produktion, uppföljning och test

(Guðjónsdóttir, 2006)

Lean production-filosofin, som har sitt ursprung hos fordonsutvecklaren Toyota är en variant av användarcentrerad design som pågår under produktionsfasen där fokus ligger på vad som skapar värde för slutkund. Det finns även likheter när det kommer till användbarhet till Apple, men där är inte kunden involverad på samma vis i utvecklingsprocessen.

User Centered Product Concept Design (UCPCD) är en aktivitet där utvecklare försöker identifiera faktorer som tillsammans bildar en bra produkt. Dessa faktorer benämns “user needs”. Resultatet syftar till att ge användaren en positiv upplevelse (user experience). UCPCD-systemet är lämpligt att använda under tidiga utvecklingsskeden och vid en bred

projektbeskrivning (brief). Systemet är framtaget och utvecklat av Helsinki University of Technology tillsammans med den amerikanska designbyrån IDEO. (Kankainen, 2003)

UCPCD, Lean production och Användarcentrerad design är bara några exempel på arbetssätt där utvecklingen utgår ifrån användarens perspektiv. De grundar sig på ungefär samma principer, att målgruppen specificeras och att potentiella konsumenter i denna målgrupp involverasi utvecklingsfasen för att kunna tillgodose deras behov och värderingar.

4 Innovationsutveckling inom företag

Fastighetsbranschen kan ta lärdom av företag inom andra branscher som har längre erfarenhet av att skapa koncept och utveckla innovationer, med anledning av detta behövs denna undersökning för hur innovationsutveckling hanteras i ett antal företag. En problematik som uppmärksammas av oss är att företag har mycket sekretess kring detta, vilket gör det svårt att inhämta information om hur företag arbetar. Därmed kan följande processbeskrivningar uppfattas som begränsade.

4.1 Apple Inc.

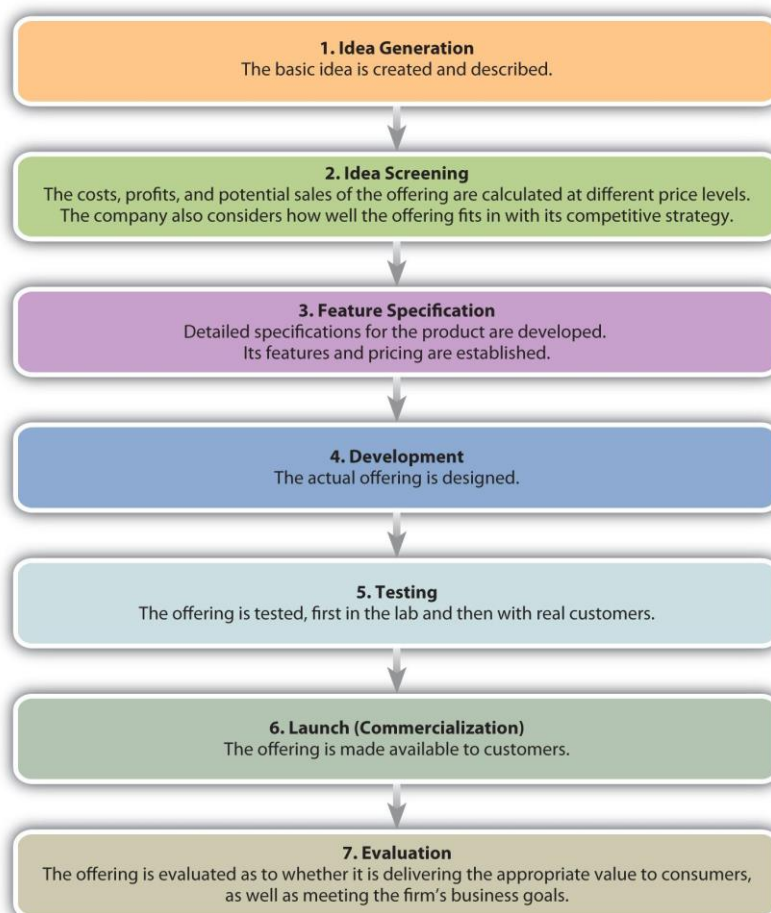
Apple har varit otroligt framgångsrika med att utveckla nya produkter som blivit succé när de lanserats på marknaden. Den främsta anledningen till deras lyckade innovationsstrategi över tid är, enligt företrädare av företaget, att innovationstänk och nyskapande är implementerat i Apples företagskultur. Innovationsutvecklingen i tidiga skeden är alltså inte processdriven, utan istället uppmuntras personal att vara nyskapande i informella situationer. Steve Jobs, grundare och under lång tid VD för Apple, underströk dock vikten av disciplin och bred kompetens som krävs för att utveckla innovationen från idé till färdig produkt på marknaden. (Panzarino, 2012)

I boken *Inside Apple: How America's Most Admired and Secretive Company Really Works* (2012), beskriver Adam Lashinsky hur företaget arbetar med produktutveckling. För det första är design av största vikt och första steget i processen, alla Apple-produkter startar med design. Allt annat i produktutvecklingsprocessen är underordnat design, vilket skiljer sig från hur det vanligtvis går till, då designers oftast kommer in när en utförlig produktbeskrivning redan tagits fram. Designavdelningen på Apple har i princip ingen gräns då det kommer till utgifter. Denna avdelning är tätt sammansatt, och svår att komma in i på grund av sekretessskäl (Lashinsky, 2012, p. 56). Efter att designprocessen startat införs den så kallade "Apple New Product Process" (ANPP), vilket är dokument där varje steg i processen framgår. I detta dokument anges vem som bär ansvar för vad och vilka som är involverade i de olika stegen (Lashinsky, 2012, p. 57).

När beslut tagits att utveckla en ny produkt och designprocessen är igång, formas en arbetsgrupp som skiljs av från resten av verksamheten. Då denna fas är väldigt känslig och ingen information får komma ut sker det under största sekretess. Apple Inc. är idag världens

högst värderade företag utifrån börsvärdet, men det drivs på ett sätt som påminner om ett start up-företag även om det sker inom företaget. Endast ledningen har insyn i start up-teamet. Varje måndag möts ledningsgruppen för produktutveckling och går igenom de produkter som arbetas på. Under dessa möten tas beslut om varje produkt och dess vidare utveckling. Detta innebär att operativa beslut om att vidare utveckla eller avbryta kan tas varje vecka. (Panzarino, 2012)

Då en produkt kommit fram till skedet att den ska sättas i produktion, utses två personer som har fullt ansvar för detta, vilka ofta placeras i Kina, nära tillverkningen där de kan ta snabba operativa beslut. När en prototyp är framtagen testas den sedan startar en ny designprocess för att färdigställa den slutliga designen som sedan tillverkas och testas återigen innan den lanseras. Denna process kan dock upprepas till beslutsfattarna är nöjda, vilket kan sluta i många olika prototyper (Lashinsky, 2012, p. 58). Sammantaget är detta en kostsam och ineffektiv process men som resulterar i en produkt med hög kvalitet.



Figur 6 - Innovation och produktutvecklingsprocess vid Apple (web-books.com, u.d.)

Vid produktlanseringen följs handlingsplanen, kallad "Rules of the Road", vilken visar vem som är ansvarig för alla steg fram till lansering. Om någon tappar bort eller avslöjar dokumentet resulterar det i att den skyldige omedelbart blir uppsagd (Panzarino, 2012), vilket visar hur viktigt de ser på sekretess.

Sekretessen inom utvecklingen av nya produkter är väldigt tydlig på Apple, detta både mot utomstående men också inom företaget mellan de anställda. Tanken är att ingen, alternativt väldigt få, ska inneha all information om en ny produkt utan bara ha information om den del av produkten de arbetar med. På så vis ska ingen ha tillräckligt med information som är av värde att sprida. (Lashinsky, 2012, p. 35)

Apple tillverkar produkter som beslutsfattare i företaget vill ha, de lyssnar inte så mycket på kunder (i utvecklingskedet). Detta eftersom Apple utvecklar produkter som deras kunder inte vet att de vill ha, och vad är då poängen med att be om feedback från dessa kunder. Det kan upplevas som att denna strategi innebär stora risker, men tack vare trogna Apple-användare och effektiv marknadsföring minskar riskerna. Apples uttalade filosofi är: "Make what you love and the revenue will come rushing in" (Kawasaki, 2012).

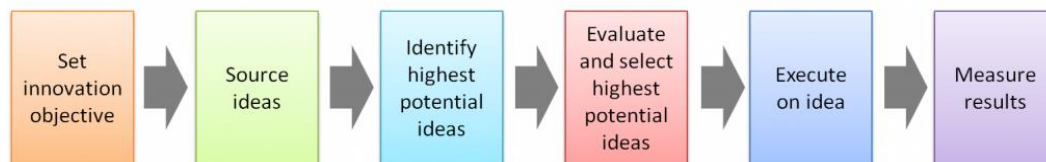
På grund av en innovativ företagskultur där många produktidéer kommer upp till ytan innebär det att många idéer måste avfärdas (Lashinsky, 2012, p. 59). Detta visar vikten av duktiga ledare som har kontroll, vilket följer Joseph Schumpeters innovationsteori. Det sägs att Apple säljer något mer än bara en produkt. De säljer koncept, en känsla och en livsstil. Simon Sinek har föreläst vid TEDTalk där han beskriver Apples framgång med hjälp av "The Golden Circle", vars syfte är att kunder inte köper *vad* du gör utan *varför* du gör det. Detta kräver likaså en stark och inspirerande ledare (Sinek, 2009).

4.2 Amazon.com Inc.

E-handelsföretaget Amazon grundades år 1994 av Jeffrey Bezos och sålde från början böcker. Efterhand har sortimentet utökats till att innehålla allt ifrån leksaker till hemelektronik och idag är de ett av världens största e-handelsföretag. Jeffrey Bezos är huvudägare och innehar fortfarande de ledande rollerna i företaget, han är både styrelseordförande och VD.

Amazon säljer såväl egna varor som varor från oberoende säljare på sina webbplatser. De erbjuder idag också en stor mängd tjänster utöver det som säljs på webbplatsen amazon.com och de har legat i framkant av utvecklingen av e-böcker där de säljer sina egenutvecklade läsplattor under namnet Kindle. (Layton, 2015)

Amazon har, i jämförelse med Apple, mycket högre kundfokus i processen att utveckla nya produkter på så sätt att konsumenter eller potentiella sådana är med i tidiga skeden av utvecklings- och innovationsprocessen (Innovationmanagement.com, u.d.). I likhet med Apple strävar de efter att ha en företagskultur som främjar nytänkande, där de anställda är den drivande faktorn. Nya produkter och idéer går genom en filtreringsprocess, där beslut tas med ett “top-down” godkännande genom organisationen, alla nivåer i företagshierarkin måste alltså ge sitt godkännande. När beslut tagits om att gå vidare med utveckling av en idé, efter att det gått igenom filtreringsprocessen, formas en arbetsgrupp som avskiljs från övrig verksamhet. Vidare är produktutvecklingsprocessen linjär fram tills det att en färdig produkt tagits fram då tester genomförs och återkoppling ges, vilket är underlag för förbättringsarbete (Monnier, 2012).



Figur 7 - Medarbetardriven innovation hos Amazon.com (Monnier, 2012)

Med ett väldefinierat idéförslag som skapar kundvärde, underlättas arbetet för projektledare och team för att utveckla en bättre produkt. Projektledare behöver då tänka i form av affärsmodeller och bygga system där nya produkter integreras med existerande produkter för att skapa maximalt värde. För att göra detta måste de tänka som ingenjörer och arkitekter där de börjar med skisser, bygga prototyper och utveckla strukturer. Arbetssättet bygger på strukturerad kreativitet, vilket innebär att det möjliga måste föreställas. (Johnson, 2010)

Amazon nyttjar, likt många andra webbaserade aktörer, så kallad “Customer tracking”, vilket innebär att de använder sig av cookies för att få information om kunders inköp, och kan då ge rekommendationer till kunder om andra produkter. Detta har fått mycket kritik angående personlig integritet, då de sparar i princip all information de kan få tag i om sina kunder.

Denna information anses dock vara så värdefull för Amazon att de kommer fortsätta med "Customer tracking". (Layton, 2015)

Amazons stora kundfokus innebär att deras affärsstrategi är uppbyggt på så sätt att den formas efter vad som skapar värde för kunden. För att identifiera kundvärde använder de sig bland annat av fokusgrupper. Den självuttalade filosofin är att nya behov och ny teknologi leder till nya idéer (Treanor, 2010). Drivkraften består alltså av både *demand pull* och *technology push*. Om vi ser till Amazons utveckling är det tydligt att de inte är rädda för att arbeta utanför sitt expertisområde. Deras affärsstrategi sammanfattas av VD Jeffrey Bezos på följande vis:

"If you want to continuously revitalize the service that you offer to your customers, you cannot stop at what you are good at. You have to ask what your customers need and want, and then, no matter how hard it is, you better get good at those things."

Jeffrey Bezos är involverad i all utveckling och trycker på vikten av innovativt arbete men också ständig förbättring av existerande produkter. Samtidigt säger han att en stor del handlar om att analysera konkurrenter (Johnson, 2010). Detta ledarskap i form av en stark och tydlig ledare har, i likhet med Apple, haft en avgörande roll för Amazons framgång.

4.3 Volvo Group

Volvo Group är en av världens största tillverkare av tunga fordon och ledande inom utveckling i denna sektor. Företaget lägger omkring sex procent av nettoomsättningen på forskning och utveckling, vilket år 2014 motsvarade 16,7 miljarder (Volvo Group, 2015, p. 28).

Det finns en tydlig skillnad i hur Volvo arbetar med innovation jämfört med Apple och Amazon. Volvo arbetar med öppen innovation där de utvecklade ett nära samarbete med andra aktörer och organisationer (öppet innovationssystem, se avsnitt 3.2.3). Samarbeten sker ofta med aktörer inom andra expertisområde, som kan komplettera med kunskap utan att vara direkta konkurrenter till Volvo. Det bör dock tilläggas att stora delar av innovationsarbetet vid Volvo sker, liksom Apple, inom slutna system, med anledning av att de vill skapa och bevara konkurrensfördelar. I tidiga skeden i innovations- och konceptutvecklingsprocessen sker mycket arbete vid Volvo i öppna system, vilket är mycket långt ifrån den isolerade miljö Apple arbetar efter, det vill säga ett slutet innovationssystem (Holmqvist, et al., 2010). Till exempel har Volvo Group ett nära samarbete med flera universitet i det de kallar Academic

Partner Program, där Chalmers tekniska högskola i Göteborg spelar en stor roll. Detta anses vara väldigt värdefullt för båda parter. Vissa forskningsprojekt drivs även tillsammans med myndigheter, vilka i vissa fall endast är medfinansiärer men i andra fall också har stor delaktighet i själva arbetet. Projekt där myndigheter är involverade är sådana som har tydliga samhällsekonomiska vinningar (Volvo Group Global, 2014). Ett exempel på detta är projektet ElektroCity där Volvo, Johanneberg Science Park (knuten till Chalmers), och Göteborgs Stad är involverade (Energimyndigheten, 2014), alltså ett samarbete mellan näringsliv, akademiker samt offentlig sektor, allt enligt Triple Helix-modellen (se avsnitt 3.2.2).

En problematik som kan uppstå vid öppna innovationssystem och samarbeten enligt Triple Helix-modellen är att behovet av kontroll skiljer sig åt bland de involverade aktörerna. Om, i detta fall Volvo, försöker styra och kontrollera hela processen blir det som att de är uppdragsgivare medan de andra aktörerna är uppdragstagare. Dessa uppdragstagare ser då inte vad de kan vinna på situationen, vilket medför risken att de inte är villiga att dela med sig av sin kunskap. I en sådan situation är det svårt att uppnå syftet att effektivisera innovationsarbetet där alla inblandade vinner på ett kunskapsutbyte. Kontrollbehovet i sådana samarbeten har ofta visat sig vara för stort, och därför hindrat att bästa möjliga resultat uppnåtts. (Holmqvist, et al., 2010)

Volvo anordnar även Innovation Jam, som är tillfällen då alla medarbetare som arbetar med IT inom Volvo Group bjuds in för att medverka på en plattform som hålls öppen under en vecka varje år. Konceptet Innovation Jam har sitt ursprung inom IBM. Syftet är att låta idéer flöda från alla medarbetare och att dessa idéer sedan diskuteras och bedöms av deltagarna. Samtidigt erbjuds medarbetarna att delta vid innovationsföreläsningar och workshops. Målet i sig, är förutom att gallra fram bra idéer, att förbättra organisationens förmåga att vara innovativa och bygga nätverk mellan medarbetare. De bästa idéerna utforskas och vidareutvecklas efter att "Jamet" avslutats av idéskaparna tillsammans med innovationsstaben (Bergh, 2013). Utöver Innovation Jams finns andra innovationsplattformar som är öppna året om och tillgängliga för alla medarbetare vid Volvo Group.³

Volvo är i jämförelse med Apple och Amazon ett traditionellt tillverkningsföretag där utvecklingen ibland inte är lika tydlig och snabb. Alla tre agerar dock på en global marknad

³ Åsa Norrby (Innovation Development Leader vid Volvo CE Eskilstuna)

som är till stor del teknik och designorienterad. Konkurrensen är hård vilket förklarar varför sekretessen kring deras innovationsutveckling och dess processer är så omfattande hos alla tre aktörer. Av dessa tre företag är det ändå Volvo som till störst del samarbetar i öppna miljöer vilket förklaras med att de insett att de har mycket att vinna på att ta in extern kunskap och resurser.

5 Koncept, begrepp och metod

Litteraturstudien fortsätter här med teorier som rör koncept som begrepp och processer specifikt för konceptutveckling. Det sista stycket berör konceptutveckling av bostäder i allmänhet och är en grund för fallstudierna.

5.1 Konceptutveckling

Ordet koncept beskrivs i Nationalencyklopedin som en plan för en viss produkt där syftet är att utmärka denna framför andra (NE, 2015). Med Nationalencyklopedins förklaring av ordet koncept i åtanke bör konceptualisering därför definieras som att skapa en känsla kring en fastighet som får människor att vilja flytta dit hellre än någon annan stans. Enligt Simon Sinek's *The Golden Circle* handlar det alltså om att människor inte köper *vad* du gör, utan *varför* du gör det (se avsnitt om Apple ovan). Där förmågan att skapa och framför allt återge känslan av att bo i en särskild fastighet blir viktigare än någonsin för att kunna konkurrera på en marknad där konceptualisering blir allt vanligare.

Detta påstående förstärks av Nielsen, 2003 som beskriver ett koncept just som att förmedla känsla kring en produkt eller tjänst. Samtidigt som han berättar om att oväntade lösningar och enkelhet i förmedlingen av känslan är av stor vikt, eftersom det ofta är så den fastnar hos individen. Nielsen menar att det finns ett värde att inte försöka säga för många saker samtidigt, eftersom det sanna budskapet då inte når mottagaren. Håll det så rent som möjligt. (Nielsen & Rosencrantz, 2003)

Gitta Hertzman Pérez, VD för Wonderbrand, beskriver ett koncept som "något tydligt och detaljerat"⁴ vilket också är en rimlig definition med tanke på att ett koncept måste vara både väldigt tydligt och träffsäkert för att vara konkurrenskraftigt.

Konceptutveckling enligt Borer et al, innebär att det inte finns någon sådan process om löser ett specifikt problem men att det finns en generell uppfattning om att alla processer gällande konceptutveckling baseras samma grundläggande frågor. Dessa berör problemfrågeställning, möjliga lösningar, hur dessa lösningar fungerar och vilken som är den bästa för varje individuellt problem. Borer et al menar också att majoriteten av processerna inom konceptutveckling stöds av en harmoni mellan förenklade teorier och empiriska bevis.

⁴ Gitta Hertzman Pérez (Grundare och VD för Wonderbrand) Intervjuad av författarna den 22 april 2015

För detta har de skapat ett ramverk för konceptualisering som utgörs av fyra olika olika faser: **Karakterisera problemet, Generera alternativ, Utveckling av modell och utvärdering samt Beslutsanalys.**

Den första aktiviteten i konceptutvecklingsprocessen handlar som sagt om att karakterisera problemet och för att kunna göra det så korrekt som möjligt handlar aktiviteten också om att samla in nödvändigt information angående både interna och externa faktorer centrala för projektets framgång. Här är det också viktigt att ha tydlig information om vad målgruppen vill ha och vilka hinder som kan dyka upp på vägen till målet.

Generera alternativ är den andra fasen i konceptutvecklingsprocessen enligt Borer, och handlar om att framställa distinkta alternativ till det specifika problemet men också om att katalogisera detta för att sedan kunna analysera vilket som är det mest lämpliga.

Efter att ett antal lösningsalternativ framtagits behöver en modell utvecklas och utvärderas. Samtliga alternativ jämförs här mot den information och kriterier som samlades in under den första fasen i processen. Här behövs också de samband mellan lösningarna som framtog genom katalogiseringen i fas nummer två. Själva modellen kan därigenom bli antingen ett direkt tillvägagångssätt eller något som måste få växa fram genom mer komplex analys. Hur som helst så genererar det här stadiet data som behövs i den slutgiltiga aktiviteten; Beslutsanalysen.

I beslutsanalysen jämförs all tidigare genererad data för att kunna bilda insikt och intuition om vilken eller vilka lösningsalternativ som är bäst lämpade för det karakteriserade problemet. Beslutsanalysen kan även innebära till exempel benchmarking, alltså jämförelse med externa referenser, men också avslöja centrala kompromisser i problemkriterierna. Om lönsamheten eller genomförbarheten av projektet ifrågasätts kan det finnas anledning att se över eller ompröva resultat i de tidigare stegen. (Borer, et al., 2009)

5.2 Konceptutveckling av bostäder

Bostadskoncept skapas genom riktad konceptutveckling där målgruppen är i centrum. Bostadens funktioner och utformning syftar till att vara maximalt anpassade efter den typ av människor som tillhör målgruppen. Om vi tänker oss begreppet boende i en bredare

benämning innefattar det, förutom bostaden, även bostadsområdet och samhället.⁵ Så för att skapa ett boende som passar en viss målgrupp ska även dessa parametrar, som till stor del kan sammanfattas till bostadens läge, tas hänsyn till. Konzeptutvecklingsprocessen av bostäder startar därför antingen med en idé som bygger på målgruppens behov till vilket sedan mark eftersöks, eller tvärtom, att mark finns och att konceptet utformas därefter.

För att kunna benämna en bostadsfastighet som koncept i dess verkliga bemärkelse ska det framstå som unikt. Då bostäder sällan är serietillverkade går det att hävda att alla bostäder är unika i viss utsträckning, däremot upplevs inte alla bostäder som unika. Bo Edvardsson, professor vid Centrum för tjänsteutveckling vid Karlstad Universitet, argumenterar att bostaden bör ses som en tjänst och att det är just konsumentens upplevelse som bör tas i beaktning då bostäder utvecklas. Edvardsson nämner bland annat *Ishotellet i Jukkasjärvi* där det är tydligt att det är upplevelsen som attraherar gäster, inte en produkts funktion (Edvardsson, 2015). För att kunna bedöma och utvärdera konsumentens upplevelser i projekteringsstadiet kan virtuella verktyg användas. Individer som tillhör målgruppen blir guidade i en virtuell verklighet som visar bostäderna och dess utformning.⁶

Bostadskoncept innehåller ofta även olika former av service och tilläggstjänster som är anpassade efter den tilltänkta målgruppen, vilket ökar originaliteten i konceptet. Med service som är utformad för målgruppen skapas förutsättningar för upplevelser. Det potentiella värdet i att ha tillgång till exempelvis en pool är högt även om brukaren inte använder den. Detta då signalvärdet i att ha tillgång till en pool är högt.

Anledningen till att bostadsutvecklare vill nischas sig genom att skapa konceptboende, så kallade "one off"-produkter, är att dessa är svåra att konkurransutsätta⁷. Med en produkt/tjänst som utmärker sig från mängden skapas även stora marknadsförings fördelar. Konceptualisering och nischning har även positiva effekter i generell bemärkelse. Gitta Hertzman, VD för Wonderbrand, och Anders Tengbom på Genova Property Group trycker båda på att det genom konceptualisering sker en ständig förbättring av standard då det som idag är koncept imorgon kan vara standard. De delar som är bra i koncepten blir efterhand vedertagna, och förknippas då inte längre koncept.^{4,7}

⁵ Petter Ahlström (Grundare av Concept Living Advisory) Intervjuad av författarna den 3 mars 2015

⁶ Berndt Lundgren (Universitetslektor vid KTH) Handledarmöte med författarna den 20 april 2015

⁷ Anders Tengbom (Ansvarig för nyproduktion vid Genova Property Group) Intervjuad av författarna den 16 april 2015

Denna utveckling är tydlig i bilbranschen där koncept aldrig säljs utan ses som visionärt skapande som inspirerar till de fordon som blir serietillverkade.⁸

Eftersom koncept anpassas efter en specificerad målgrupp kan de anses vara segmenterande. Att det däremot skulle vara någon större skillnad från hur det sett ut i svenska storstäder de senaste tjugo åren tycker inte Hans Lind, professor i fastighetsekonomi vid KTH. Segmentering har skett medvetet eller omedvetet överallt under lång tid och Hans hävdar istället att nischning kan ha positiva effekter eftersom det då går att styra stadsutvecklingen för att skapa blandat utbud. Han förespråkar mer och tydligare nischning där mer hänsyn tas till kvalitet och standard istället för att målgrupperna ska sorteras utifrån inkomstnivåer.⁹

Under alla byggnadsprojekt sker samarbeten i olika utsträckningar mellan flera aktörer och intressenter. Vid konceptutveckling är ett fungerande samarbete av stor vikt, då det är något unikt som ska skapas. De inblandade måste under processen ha samma bild av konceptet, vilket innebär att konceptägaren måste prioritera kommunikation. Enligt Emma Jonsteg, arkitekt och grundare av arkitektbyrån Utopia, är samarbeten ofta bristfälliga. Allmänt vid stadsutvecklingsfrågor bör ett bättre samarbete mellan alla inblandade aktörer, såsom kommunen, bostadsutvecklare, arkitekter och marknaden (de som bor i staden) prioriteras. Utopia ser sig som idédrivna arkitekter, vilket innebär att de vill vara med från början och tillsammans med bostadsutvecklare ta fram idéer för konceptet. Vid utveckling av konceptboende, tycker Emma att vi måste vara tydligare för att skapa trovärdighet gentemot konsumenter och kommun. Koncept är ofta inte särskilt genomtänkta, vilket resulterar i ett boende som inte skiljer sig särskilt mycket från standardbostäder.

Emma tycker att bostadsutvecklare borde försöka lösa större frågor, vilket hon exemplifierar med att om ett hållbart boende utvecklas för miljömedvetna människor varför inte låta det ingå rabatt på kollektivtrafik eller gemensamma cyklar. På så vis skapas även trovärdighet för att initiativtagarna till projektet menar allvar med konceptet.¹⁰

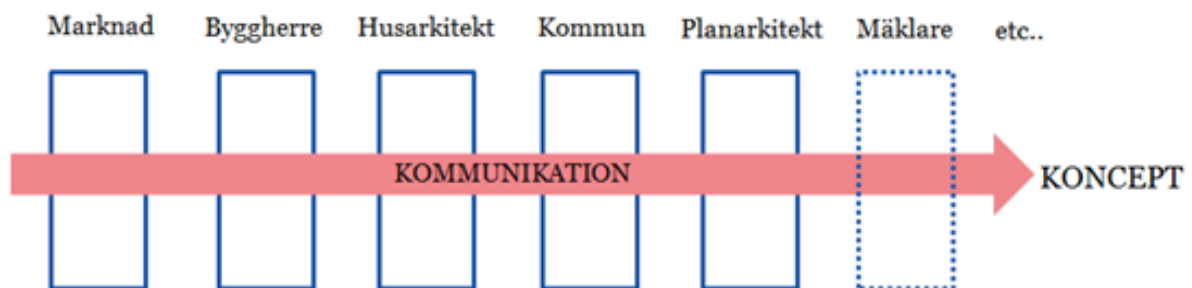
För att lyckas skapa sådana tydliga och genomtänkta koncept måste som sagt samarbetet där informationen flödar mellan aktörerna fungera. Eftersom flera aktörer är inblandade finns

⁸ Anders Wikström (PHD, Senior Researcher vid SICS Swedish ICT) Intervjuad av författarna den 30 april 2015

⁹ Hans Lind (Professor i fastighetsekonomi vid KTH) Intervjuad av författarna den 6 maj 2015

¹⁰ Emma Jonsteg (Arkitekt och grundare av Utopia arkitekter) Intervjuad av författarna den 13 maj 2015

dock risk för silotänkande, alltså att informationen flödar internt men inte externt emellan de inblandade. Figur 8 beskriver kommunikationen emellan inblandade aktörer. Sådan kommunikation är avgörande för att kunna utveckla ett lyckat koncept.



Figur 8 - Kommunikationsmodell mot silotänkande

I ett konceptutvecklingsprojekt kan det råda delade meningar om vem som äger konceptet. Mäklaren kan till exempel hävda att det är deras koncept, samtidigt som byggherren gör detsamma. Som figuren illustrerar är det därför oerhört viktigt att till exempel byggherren är duktig på att kommunicera konceptet till de andra aktörerna, om det nu är denne som är idéskaparen. Det är av stor vikt att samtliga aktörer förstår sin roll i projektet och vad de måste bidra med för att nå framgång. För att motverka silotänkande behövs alltså en övergripande strategi i vilken samtliga aktörer känner sig delaktiga (Europeiska unionens råd, 2015, p. 4).

6 Forskningsmetod

Valet av forskningsmetod beror på vilka frågor som forskningen ska besvara. Att välja kvalitativ eller kvantitativ metod, alternativt en kombinerad metod innehållandes de båda, har alla för- och nackdelar. I detta fall är syftet med studien, utöver att studera, även att beskriva och förklara ämnet. Den information som behandlas är övervägande "mjuk" data, vilket innebär att en kvalitativ metod är att föredra (Yin, 2007). Nedan redogörs och motiveras metodvalen i denna studie vidare.

6.1 Fallstudieteknik

Syftet med denna rapport är att skapa förståelse för hur bostadsutvecklare arbetar med konceptutveckling av bostäder. Detta för att sedan, genom att studera andra branscher och marknader, hitta möjligheter till förbättring.

För att uppfylla syftet och nå ett resultat som ska kunna vara till nytta för bostadsutvecklare valdes en kvalitativ forskningsstrategi. Tyngdpunkten i metoden ligger på djupgående intervjuer med representanter för intressanta aktörer inom konceptutveckling av bostäder och personer som besitter relevant kunskap inom innovation och konceptualisering. Valet av kvalitativ studie motiveras med att för att få en tydlig beskrivning och skapa förståelse för hur företag arbetar med konceptualisering krävs fördjupning, vilket lämpligast uppnås genom denna metod (Bryman, 2011), (Yin, 2007).

Då bostadskonceptualisering är relativt nytt på den svenska marknaden finns det begränsat med litteratur på området. Med anledning av detta tillsammans med att det sker en ständig utveckling av tillvägagångssätt genomfördes intervjuer för att få aktuell information. Intervjupersonerna har tillåtits tala öppet och utveckla sina resonemang för att få en bild av deras synsätt och uppfattningar. En medförande risk är att informationen erhållen av intervjuobjekten består av subjektiva tolkningar och åsikter. För att säkerställa extern validitet (möjlighet att generalisera) har informationen från alla intervjuobjekt jämförts och värderats kritiskt för att bedöma representativitet, samtidigt som litteraturstudie genomförts för att backa upp fakta. I denna rapport särskiljs åsikter från fakta.

En kvantitativ strategi innehållande intervjuer och enkätundersökningar med slutna frågor, hade skapat svårigheter att uppfylla syftet. Ett alternativ hade varit att använda en kombinerad

strategi (kvalitativ och kvantitativ), men då aktörer som uttalat arbetar med att skapa bostadskoncept är få och syftet med denna rapport är att få en djup förståelse, har inte heller ett sådant förhållningssätt setts som lämplig. Med en begränsad målgrupp blir det kvantitativa data begränsat, vilket betyder att resultat inte med säkerhet är tillförlitligt.

Forskningsdesignen beskrivs som fallstudier med komparativ design. De utvalda organisationernas arbetsprocess med konceptutveckling studeras för att sedan kunna jämföras. Första steget består i att jämföra aktörer inom bostadsbranschen som är aktiva på den svenska marknaden. Steg två är en jämförelse med aktörer på andra marknader, framförallt New York. I det avslutande steget sker en likhetsgranskning med framgångsrika företag inom andra branscher (Bryman, 2011, p. 80). Detta definieras, enligt Yin, som en multipel fallstudie med holistiskt tillvägagångssätt. Med anledning av att det inte helt går att likställa de studerade organisationerna tas beaktning till “contingency theory” (Yin, 2007).

En kvalitativ strategi som beskrivits är induktiv och grundar sig i observationer där slutsatser är tänkt att härledas från den empiriska studien, i detta fall fördjupad analys av enstaka fallstudier (Yin, 2007). Vår utgångspunkt är att tolka och förklara hur organisationerna arbetar i verkligheten.

6.1.1 Intervjuer

Intervjuer har genomförts med representanter för intressanta aktörer. Urvalet har varit målstyrt (Bryman, 2011, p. 350) där intervjuobjekten valts då de ansetts vara insatta i ämnet och/eller har en arbetsroll som omfattar det. De utvalda personerna har insyn i, alternativt styr, företagets konceptutvecklingsprocess. De respondenter som verkar på de studerade företagen har i de flesta fall arbetsrollen affärsutvecklare alternativt konceptutvecklare.

Med metoden som består av ostrukturerade intervjuer har intervjuarna utgått ifrån teman och inte specifika frågor. Intervjuobjekten har uppmuntrats att reflektera fritt kring de teman som presenterats av intervjuarna. Granskningen som sker genom ostrukturerade intervjuer är intensiv och detaljerad och syftar till att identifiera unika drag, sådant som särskiljer organisationer. Detta betecknas som ett idiografiskt synsätt (Sallnäs, 2007).

Med följande personer har ämnet diskuterats, utifrån deras respektive arbetsroll:

Respondent	Yrkesroll	Datum
Petter Ahlström	Grundare av Concept Living Advisory Sweden (CLA)	3/3
Fredrik Eklund	Mäklare vid Douglas Elliman på Manhattan i New York, grundare av ESNY	24/3
Kristian Ericsson	Affärsutvecklingschef, region Mälardalen, Veidekke Bostad	15/4
Anders Tengbom	Ansvarig för nyproduktion, Genova Property Group	16/4
Annica Modin	Konceptutvecklare hos Wallenstam AB	20/4
Hans Wallenstam	VD för Wallenstam AB	21/4
Gitta Hertzman Pérez	VD och varumärkesstrateg för Wonderbrand	22/4
Anders Wikström	Senior Researcher, SICS	30/4
Hans Lind	Professor i fastighetsekonomi, KTH	6/5
Emma Jonsteg	VD, arkitekt och grundare av Utopia	13/5

Utöver planerade intervjuer har vi också deltagit vid SeniorVärldskonferensen som hölls 21-22 april på Chalmers i Göteborg, och Bostadsforum som hölls i Stockholm 7-8 maj. Vi har även närvarat vid visningar av konceptboenden, bland annat *Tyresö Trädgårdar*. Under resan till New York skedde studiebesök på tre konceptprojekt tillsammans med Fredrik Eklund.

7 Fallstudier

Fallstudier har genomförts och i detta kapitel presenteras det relevanta fakta som framkommit av dessa studier. Konzeptutvecklingsprocessen vid ett antal andra intressanta aktörer beskrivs i allmänhet medan processen vid de två organisationerna Wallenstam och Veidekke beskrivs i synnerhet. Det avslutande avsnittet beskriver hur aktörer i New York arbetar med konceptutveckling av bostäder.

7.1 Wallenstam

Wallenstam är en stor aktör inom bostadsutveckling på marknaden i Stockholm. De har sedan några år tillbaka utvecklat bostadskoncept med god framgång, sett till lönsamhet och avkastning. Enligt rådande affärsplan har de som mål att i snitt bygga 1500 lägenheter per år fram till 2018, både hyres- och bostadsrätter, vilket har aktualiserat intresset av att konceptualisera även hyresrätter och till varierade målgrupper. Enligt VD, Hans Wallenstam, är det idag mer attraktivt att bo i en nyproducerad lägenhet än vad det är att bo i en lägenhet från sekelskiftet och till detta paradigmskifte är konceptualisering en stor bidragande faktor. För bara några år sedan rådde nämligen det omvända.¹¹

År 2014 färdigställdes Wallenstams första uttalade konceptboende, *Ture No.8* på Grev Turegatan i centrala Stockholm. Detta projekt har fått stor publicitet på grund av sin exklusivitet och det faktum att flertalet av lägenheterna slog rekord i pris per kvadratmeter med priser som översteg tvåhundrausen kronor per kvadratmeter. Enligt Hans Wallenstam var tanken att skapa bostäder där unika och exklusiva detaljer och material inkluderades. Ett exempel är att vissa lägenheter är utrustade med vinkyl, vilket kanske inte har så stor betydelse egentligen men de flesta människor gillar idén på att ha en vinkyl och den känsla som medföljer sådana detaljer¹¹. I Sundbyberg har Wallenstam utvecklat liknande bostäder för en relativt köpstark målgrupp, men *Tuletornen*, som konceptboendet heter, innehåller fler mindre lägenheter än *Ture No.8*.

I Gröndal har Wallenstam utvecklat konceptet *Riggen* vilket marknadsförs som gröna och natursköna bostadsrätter. Här skiljer sig målgruppen från *Ture No.8* och *Tuletornen* då de inriktat sig mot “unga och medvetna som gärna vill bo centralt men inte i staden”. Marknadsföringen har överlåtits till reklambyrån Berntzon Bylund och har en tydlig

¹¹ Hans Wallenstam (VD för Wallenstam AB) Intervjuad av författarna den 21 april 2015

ekologisk profil. I samma anda projekteras nu också konceptet *Trampolinen* i Solberga. Dessa bostäder är riktade mot den grupp av människor som urbant medvetna, unga mode och kulturintresserade personer. Målgruppen kännetecknas av att de lever i par eller är ensamstående och har inga barn. Bostäderna är ritade av arkitektbyrå Wingårdhs och byggstart planeras till 2016.¹²

Tyresö Trädgårdar är ett annat Wallenstam-initierat koncept som utvecklats i samarbete med bostadsutvecklingsföretaget Oscar Properties. Anledningen till detta samarbete var, enligt konceptutvecklare Annica Modin vid Wallenstam, att kunna dra nytta av varandras kunskap. Oscar Properties hade rutin av konceptualisering medan Wallenstam har lång erfarenhet av nyproduktion. Idag har Wallenstam sådan kunskap om konceptualisering att sådana samarbeten är mer sällsynta. *Tyresö Trädgårdar* är särskilt intressant då det består både av bostads- och hyresrätter. Det är dock framförallt bostadsrätterna som konceptualiserats och marknadsförs då hyresrätter förmedlas genom bostadskö. David Hedenström, mäklare för HusmanHagberg, som sköter försäljningen av bostadsrätterna vid *Tyresö Trädgårdar*, berättar att de varit med från projektstart. De har agerat rådgivare och lämnat pridförslag för varje lägenhet med kommentar och synpunkter angående utformning. Enligt David är detta en bra metod som alla inblandade vinner på eftersom HusmanHagberg har stor marknadsandel i Tyresö vilket innebär att de har god marknadskenntedom i området.¹³

7.1.1 Wallenstams konceptutvecklingsprocess

Wallenstams konceptutvecklingsprocess som här följer är beskriven av Annica Modin. Konceptutveckling av bostäder vid Wallenstam har, i teorin, en tydlig processtruktur. Idéer uppkommer vanligtvis vid interna workshops där de utgår ifrån ett specifikt markområde och låter deltagare tänka fritt. För att idéerna ska vara relevanta har analyser innehållande vilka som bor i området, vad som byggts där innan och genomsnittlig hyresnivå för området genomförts. Idéprocessen kan även innefatta större områden innehållande olika koncept där det till exempel kan anlitas flera arkitekter för att skapa en varierad men balanserad miljö.

¹² Annica Modin (Konceptutvecklare för Wallenstam AB) Intervjuad av författarna den 20 april 2015

¹³ David Hedenström (Mäklare för HusmanHagberg) Författarna träffade David under visning av Tyresö Trädgårdar den 19 april 2015

För att kunna ge konkreta förslag till den aktuella kommunen i syfte att få en markanvisning arbetas en idépresentation fram. I detta skede undersöks också om samarbetspartners behöver kontrakteras, och i så fall vilka som skulle kunna vara lämpliga. Vidare planeras för hur finansiering ska ske och om det är lönsamt att gå vidare med idén.

Arbetet i detta tidiga skede utförs av konceptutvecklare tillsammans med mark- och exploateringsavdelningen. Om ett projekt nått till steg två har mark tilldelats och det finns en tydlig idé om utformning. Från och med detta steg involveras projektavdelningen. De inleder med en förstudie där de skapar sig en bild av konceptet och letar efter referensprojekt. Frågor som vad de förväntade effekterna är och om de har rätt förutsättningarna för att skrida till verket eller om de bör avvakta undersöks. I projektprocessen ingår fyra konceptutvecklingsfaser. Dessa beskrivs som följer:

Konceptutveckling fas 1

Denna fas består av en projektanalys där konceptet tar en tydligare form. Vad som ligger till grund för valet av konceptet och hur det motiveras. Ytterligare information om området inhämtas bland annat i form av benchmarking, som behandlar vilka aktörer som är aktiva i området, hur den generella standarden på bostäderna är och vilka produkter/funktioner som bör inkluderas i lägenheterna. En boendeanalys för området ligger till grund för bestämmande av målgrupp. För denna analys och datainsamlingsarbete anlitas i stor utsträckning externa konsulter.

Efter det sker valet av arkitekt och samarbete inleds. Samarbetet med en arkitekt samt en inredningsarkitekt kan med fördel inledas så tidigt som möjligt i processen, enligt Annica Modin. En idépresentation, likt den till kommunerna, förmedlas även till arkitekten för att beskriva den känsla som företaget vill ska omsluta projektet och slutresultatet. En så kallad ”moodboard”, med inspiration i form av bilder, tillämpas för att beskriva känslan. En viktig del i denna första konceptutvecklingsfas är att bestämma en konceptbudget som anger hur mycket de kan satsa på konceptualisering.

Efter fas 1 utformas en kalkyl, detaljplansprocessen genomförs och övergripande projektering sker. Sedan går konceptutvecklingen in i fas två.

Konceptutveckling fas 2

I fas två ligger fokus på design där, förutom arkitekten, en inredningsarkitekt har en viktig roll. Den ”moodboard” som introducerats i fas ett används för att förmedla Wallenstams tanke och känsla. Parallellt med design och interiörutformning framarbetas en marknadsföringsplan internt på företaget.

Sedan följer steg som berör finansiering och investeringskalkyl, projektering och bygghandlingsprojektering vilket även inkluderar en riskbedömning. Vidare initieras fas tre av konceptutvecklingen.

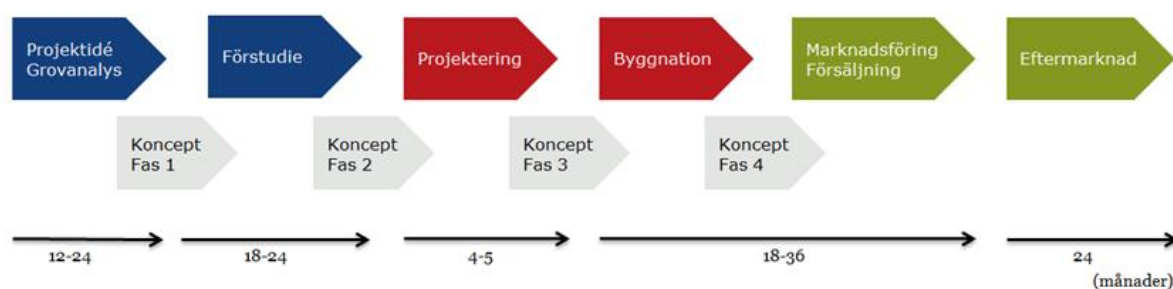
Konceptutveckling fas 3 & 4

Efter projekteringsarbetet inleds ett samarbete med en reklambyrå. Vanligtvis anlitas samma reklambyrå för de olika projekten, men för att koncepten fortsatt skall vara unika kan med fördel olika reklambyråer användas. Att ha ett långsiktigt samarbete med en byrå innebär dock reducerade risker och kostnader, vilket är en anledning till att Wallenstam nyligen ingått ett längre samarbete med en välkänd reklambyrå. Reklambyråns arbete baseras på den tidigare framtagna ”moodboarden” och marknadsföringsplanen, som utvecklats internt. I marknadsföringssyfte produceras renderingsbilder genom samarbete mellan reklambyrån, arkitekten, renderingsfirma, inredare, mäklare/uthyrare och Wallenstam. Annica uttrycker dock att marknadsföringen kan göras mer utförligt och hon tror att det finns mycket att vinna på att i framtiden inleda arbetet med en reklambyrå tidigare i konceptutvecklingsprocessen.

Parallellt med arbetet kring marknadsföring genomförs upphandling av entreprenör. Produktionskalkyl, beslutskalkyl, och bygglov fastställs. Sedan startar produktionen där Wallenstam vanligtvis har ett ”första spadtag-event”. Under produktion fortskrider marknadsföring och uthyrning/försäljning. Då projektet är färdigställt och inflyttning skett genomförs en efterkalkyl och erfarenhetsåterföring, där feedback från de olika stegen i processen behandlas internt.

Stegen i den beskrivna projektprocessen följer inte nödvändigtvis i denna ordning alla gånger, undantag kan förekomma. Ett steg behöver heller inte alltid avslutas för att nästa ska kunna påbörjas utan vissa steg sker parallellt med andra.

Då Wallenstam endast färdigställt ett fåtal projekt innefattande konceptboende utvecklas processen kontinuerligt och allt eftersom rutinerna förbättras.



Figur 9 - Processkarta över Wallenstams projektutveckling inkluderande konceptualisering (förenklad)

7.2 Veidekke bostad

Veidekke Bostad ingår i koncernen Veidekke ASA som är Skandinaviens fjärde största aktör inom bygg och entreprenad. De är tydliga i sin mission att de bidrar till samhällsutvecklingen genom att utvecklar miljöer där människor *vill* bo vilket görs genom nära dialog med boende, intressenter och beslutsfattare. Kristian Ericsson, affärsutvecklingschef för region Mälardalen, säger att fokus på en tydlig målgrupp vid utveckling av bostäder är ett arbetssätt som har ökat under de senare åren. Fram till slutet av 1990-talet var marknaden så hårt reglerad och standardiserad. Utformningen på bostäder bestämdes av svensk plan- och byggnorm, att det inte var möjligt att bygga unika bostäder för en tydlig målgrupp. Idag är marknaden annorlunda, och det finns betydligt mer utrymme att skapa konceptbostäder. Kristian anser dock att marknaden fortfarande inte är tillräckligt mogen för att skapa unika produkter för en tydlig målgrupp, men utvecklingen sker däråt och det finns stort utrymme för innovation.¹⁴

Konceptualisering av bostäder kan, enligt Kristian, uppfattas bestå av två delar, dels marknadsföring dels produkten i sig. Marknadsföringen består till stor del av varumärkesbyggande av fastigheten. Den andra, och mer väsentliga delen är produkten som ska byggas på en originell idé och skapa unika bostäder, med en tydlig målgrupp.

Veidekke Bostad har utvecklat flertalet koncept riktade till målgrupper med en högre disponibel inkomst, såsom till exempel *Svea Fanfar*. I andra änden av spektrumet finns

¹⁴ Kristian Ericsson (Affärsutvecklingschef för region Mälardalen vid Veidekke Bostad) Intervjuad av författarna den 15 april 2015

projektet *Strövaren* strax utanför Tullinge, där ett område med den så kallade “Veidekke-villan” tagit form. Dessa bostäder är riktade till unga familjer och har kunnat produceras till låg kostnad genom standardisering och pre-fabricering.

Veidekke har flera projekt, bland annat Kvarnbergsplan i Huddinge, där de producerar prisvärda bostadsrätter till en yngre målgrupp. Dessa såsom alla andra Veidekkes nyproducerade hus marknadsförs som Svanenmärkta. Just bostadsrätter till unga är något som Veidekke studerar utförligt. Till exempel har de tagit fram förslag på mikrolägenheter som ej är utrustade med kök för att på så sätt öka kvantiteten och hålla nere priset per lägenhet.

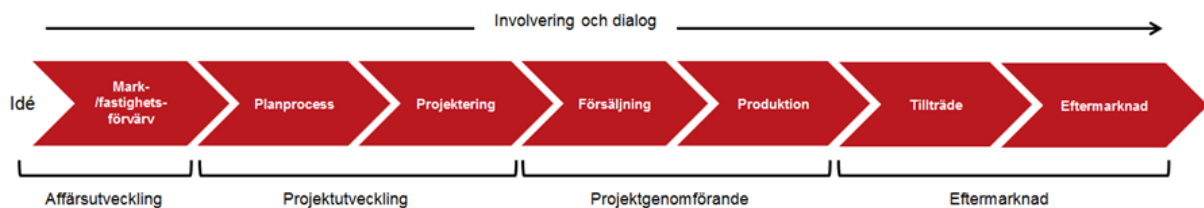
Att arbeta mot en specifik målgrupp är något som Kristian flera gånger under intervjutillfället framhåller som ett framgångsrecept i framtiden. Företag såsom Oscar Properties och Tobin Properties visar att det finns en tydlig marknad för sådan konceptualisering, även om deras projekt är riktade mot en och samma förmögna målgrupp. Vid de konceptbostäder, eller unika livsstilsboende som de själva föredrar att kalla det, som Veidekke utvecklat har de flesta skett i samarbete med andra aktörer, däribland Oscar Properties, mäklarfirmen ESNY, och konsultfirmor. Detta för att få in expertisen och Veidekkes kärnverksamhet är fortfarande framförallt att bygga. I sådana samarbeten skapar de ofta gemensamma bolag. Till exempel *Svea Fanfar* drivs som ett joint venture tillsammans med CA Fastigheter och Panorama Development (Veidekke Bostad, 2015). I detta konceptualiserade projekt har också mäklare varit med från start. I projektet *Sädesärulan* har ett bra samarbete med det norska konceptutvecklingsföretaget Selvaag varit avgörande för resultatet och den vidare service som erbjuds de boende, enligt Kristian.

När frågan att utveckla och konceptualisera hyresrätter kommer upp ställer sig Kristian relativt skeptiskt. Då hyror är reglerade är det svårt att få tillräcklig avkastning på sin investering samtidigt som det blir svårt att ta betalt för vad som erbjuds. Alternativet är att utveckla bostäder som är relativt standardiserade för att sedan erbjuda tjänster och service mot en tilläggsavgift. Lönsamheten i detta beror dock på att de flesta ansluter sig till dessa tillägg.

7.2.1 Veidekkes konceptutvecklingsprocess

Enligt Kristian kan det första skedet se olika ut. Ibland finns mark som behöver en idé, och ibland finns det idéer som de försöker placera ut. I Veidekkes fall är det förstnämnda vanligast då de har mycket mark som väntar på att utvecklas. Idéer uppkommer eller utvecklas ofta vid interna utvecklingsgrupper, ibland där managementkonsulter sitter med vid “brainstorming”. I affärsutvecklingskedet handlar det väldigt mycket om att bilda en framgångsrik arbetsgrupp. Där de viktigaste funktionerna enligt Kristian är: arkitekt, miljöansvarig och skattejurist. Affärsutvecklarens fokus ligger på frågor som vad som går att ta betalt för, vilken målgruppen är och därmed hur stora lägenheterna ska vara, upplåtelseform och varumärkesbyggande kring den nya fastigheten. Det sistnämnda sker framförallt internt men med hjälp av bland annat mäklare och konsulter. Därefter tar projektutvecklingen vid, och där arbetas i majoritet med bygglov och projektering.

För att fastställa målgrupp att rikta sina koncept mot använder Veidekke i första hand sin egen marknadsavdelning för att undersöka intäktsnivåer, flyttströmmar och vilka målgrupper som har köpt bostad i det avsedda området tidigare. För den här typen av frågor är samarbetet med managementkonsulter vedertaget inom organisationen. Det finns också ett tätt samarbete med den norska konceptutvecklaren Selvaag som arbetar mycket med så kallade “Plusprojekt”, som innebär olika typer av servicekoncept för bostäder (Selvaag Bolig, 2015).



Figur 10 - Veidekke Bostads projektutvecklingsprocess, från idé till färdig produkt.

7.3 Specialiserade bostadsutvecklare

Nedan beskrivs hur tre intressanta aktörer på den svenska marknaden arbetar med konceptutveckling av bostäder. De beskrivna aktörerna är framförallt mindre företag som specialiserat sig på att skapa unika bostadsformer. Dessa aktörers processer redogörs inte för i detalj såsom för Wallenstam och Veidekke. De företag som beskrivs i detta stycke är Genova Property Group, Folkhem och Oscar Properties.

7.3.1 Genova Property Group

Genova Property Group grundades 2006 och består av tre delar kallade Genova Fastigheter, Genova Bostad och Genova Omsorg, vilket visar på att de erbjuder både kontor, kommersiella lokaler och bostäder såväl som omsorgs- och vårdboenden (Genova Property Group, 2015).

Hos Genova Property Group har Anders Tengbom⁷, ansvarig för nyproduktion, intervjuats. Anders börjar med att berätta att Folkhem, där han själv arbetat under grundaren Sven Harry Karlssons ledning, var pionjärer på konceptutveckling och att de var marknadsledande fram till ca år 2000. En stafettpinne som Oscar Properties senare tagit över.

Under intervjun diskuteras även processen bakom konceptutvecklingen och där menar Anders att det konventionella tillvägagångssättet vid projektutveckling innebär att en idé uppkommer, en arkitekt tillsätts för att illustrera denna och därefter appliceras lämpligt byggsnitt. Med byggsnitt menas då vedertagna tillvägagångssätt vid byggnation. Enligt Anders är det dock, när det kommer till konceptualisering, mer ekonomiskt fördelaktigt att vända på det och tilldela arkitekten ett känt byggsnitt (byggsystem) från vilket denne sedan kan få fria tyglar att skapa det den vill utefter de grundregler som givits. En approach som användes i projektet *Norra Tornen* av Oscar Properties, där Anders tidigare har arbetat. Han hävdar alltså att det är billigare att först identifiera ett lämpligt byggsnitt och låta entreprenören tjäna fem procent extra än att göra tvärtom.

Vid beskrivning av processen bakom idéskapandet för konceptutveckling beskriver Anders det som att det grundar sig i att initiativtagare och företagsledning ofta har ett genuint intresse/känsla för form och design. Anders menar alltså att idéskapandet bakom konceptualisering föds utifrån det genuina intresset och främjas av grundare och/eller företagsledning. Bevakning av världstrender är av stor vikt för att ständigt ligga i framkant när det handlar om att skapa koncept och idéer. Genom att vara estetiskt intresserad gentemot kund främjas en kreativ process.

I till exempel New York är det vanligt förekommande att involvera mäklare i ett väldigt tidigt skede, medan det i Sverige kan vara relativt ovanligt att låta mäklare vara del i utvecklingsprocessen flera år innan byggnation. Om Genova tar hjälp av mäklare i ett tidigt skede, så handlar det snarare om prissättningar där mäklare ombeds lämna kommentarer och synpunkter för varje enskild lägenhet.

Att noggrant välja medarbetare till sin arbetsgrupp poängteras dock upprepade gånger som centralt för ett framgångsrikt projekt, eftersom det ändå ska säljas tre gånger som Anders beskriver det. Med det menas att det först ska säljas in till kommunen för att kunna få markanvisning, sedan till allmänheten för att kunna fastställa detaljplanen och först efter det den verkliga försäljningen till slutkonsument. Anders lyfter fram att det svåraste i detta är att få tilldelning av mark från kommunen då konceptprojekt skiljer från standardiserade bostäder och sällan är maximalt yteffektiva. Det är ett problem, enligt Anders, att kommuner främst ser till BTA-pris alltså effektivt utnyttjande och inte tar mer hänsyn till stadsbilden och möjligheterna att skapa områden med blandade bostäder.

Arbete med målgrupper tas upp under intervjun och där anser Anders att de förmodligen arbetar alldeles för lite med målgrupper eftersom det är de tekniska möjligheterna som styr vad som går att genomföra. En fastighet har till exempel ofta en ljudstörd sida, vilket innebär att något annat än en så kallad "trespännare" (exempelvis två fyror och en två) inte är aktuellt. Däremot så kan fokusgrupper, där en förfrågan om att delta skickas ut till ett slumpmässigt antal intressenter, användas för att få synpunkter från kunderna om vad som önskas, förväntas och hur boendet kan maximeras rent användarmässigt.

Vid marknadsföring av konceptet bör alltid projektet ligga i fokus, aldrig företaget. Marknadsför alltid produkten och låt företagets varumärke växa med den, avslutar Anders Tengbom.⁷

7.3.2 Folkhem

Folkhem är ett bostadsföretag som är verksamt i och omkring Stockholm. Företaget grundades på 1960-talet av Sven Harry Karlsson, vilken alltid haft ett stort konstintresse. Detta intresse ville han förmedla i de bostäder han uppförde, att bostäderna utstrålade en känsla av kultur och konst. På så sätt var han tidig med att försöka skapa unika bostäder för en specifik målgrupp.⁷ Idag utvecklar Folkhem bostäder helt i trä. De lägger stor tonvikt på

att marknadsföra sina projekt som klimatsmarta. Företaget ägs till 50 procent av Rikshem, vilket i sin tur ägs av pensionsfonder, som är inriktade på långsiktigt ägande (Folkhem Trä, 2015). Genom att vara delägare i Folkhem är för Rikshem ett sätt att nischa sig men då utanför kärnverksamheten. Rikshems VD Jan-Erik Höjvall uttrycker att han är övertygad att användandet av trä som byggmaterial kommer att öka i framtiden, tack vare klimat- och miljöförändringarna¹⁵.

För att skapa unika projekt och väcka intresse för att bygga flerbostadshus i trä samarbetar Folkhem med framstående arkitekter. De har tagit fram ett stort antal förslag på projekt de vill genomföra men de har än så länge endast tilldelats mark för ett fåtal. Det projekt som fått störst uppmärksamhet är de åttavåningshus i massivträ vid Strandparken i Sundbyberg. Detta beskrevs vid färdigställning år 2013 som världens högsta bostadshus helt i trä. Utvecklingen av dessa bostadshus skedde i samarbete med Wingårdhs Arkitekter och Martinssons Trä. (Folkhem Trä, 2015)

I Hagastaden i Stockholm vill Folkhem bygga ett 22 våningar högt flerbostadshus helt i trä med en fasad bestående av obehandlade cederträfjäll. Om detta projekt, kallat *Cederhuset*, skulle genomföras kommer det att stå färdigt år 2020. Folkhems VD Arne Olsson har gjort följande uttalande om detta projekt: "Med *Cederhuset* i centrala Stockholm vill vi visa att vi är världsledande i att bygga höga hus i trä. Vi har sedan länge insett att vi som byggbolag tjänar på att anlita de bästa arkitekterna genom ett tidigt nära samarbete hela vägen fram till ett färdigt hus". (Frank, 2014)

Som Arne nämner har Folkhem nära samarbete med arkitekter under hela utvecklingsprocessen och som i fallet med projektet i Strandparken, är även leverantören involverad i hela processen. (Folkhem, 2014)

¹⁵ Jan-Erik Höjvall (Vd för Rikshem) Möte med författarna den 7 maj 2015

Med sin inriktning mot att enbart bygga flerbostadshus i trä har Folkhem en unik profilering, men de har inte en så tydligt specificerad målgrupp som är vanligt vid konceptutveckling. De som är intresserade av att bo här är dock sådana personer som har en viss miljömedvetenhet men framförallt de som gillar den påtagliga känsla som skapas i ett hus helt i trä. Så med utgångspunkt i att konsekvent bygga i trä och skapa boende med goda klimatargument tillkommer en naturlig målgrupp som intresserar sig för detta.

Folkhem arbetar mycket med att marknadsföra och informera om fördelarna med trä som byggmaterial. Den stora nackdelen att bygga flerbostadshus i trä är att kostnaden är högre än att bygga i betong eller stål. Ur miljö- och klimatsynpunkt är det däremot betydligt bättre att bygga i trä då materialet är förnyelsebart och "binder koldioxid" (Folkhem Trä, 2014). Om det skulle bli vanligare att bygga i trä kommer även kostnaderna att sjunka. Informationen riktar sig framförallt mot politiker och beslutsfattare, då det är de som har störst möjlighet att påverka och styra bostadsbyggandet.

7.3.3 Oscar Properties

Oscar Properties bildades av Oscar Engelbert år 2004 med den egenuttalade visionen att skapa unika, kreativa och moderna bostäder. Vilket ska ske med utgångspunkt i varje byggnads historia (Oscar Properties (2), 2015). När vi studerar deras projekt och arbetssätt blir det tydligt att de studerat och influerats av hur aktörer i USA arbetar med konceptutveckling av bostäder. Många likheter finns med den studerade marknaden på Manhattan i New York. Oscar Properties utvecklar framförallt bostäder för kapitalstarka målgrupper och arbetar nära med arkitekter och mäklare under de tidiga skedena av utvecklingsprocessen. Marknadsföringen för projekt kretsar kring tydliga varumärken, och sker parallellt med projektutveckling. Marknadsföringens syfte är till stor del att visa konsumenten vad de kan få för att på så sätt skapa en större efterfrågan genom attraktionskraften deras unika projekt innehar. Detta kräver dock en djup förståelse för hur individer vill leva och bo. Oscar Properties såg ett antal år tillbaka en möjlighet att nischas sig genom att, enligt egen utsago, skapa de mest attraktiva bostäderna på marknaden. De använder sig av så kallad "storytelling" i marknadsföringssyfte, vilket innebär att de framhäver byggnadens historia för att skapa en berättelse kring byggnaden.

De senaste åren har Oscar Properties expanderat sin verksamhet, bland annat genom börsnotering på Nasdaq Stockholms Small Cap lista och aktie- och obligationsemissioner för

att öka kapitalet i bolaget. Från år 2011 till 2014 har balansomslutningen ökat från 160 mkr till 1434 mkr. Rörelseresultatet uppgick per 2014 till 28 procent av nettoomsättningen vilket tyder på att verksamheten är framgångsrik. (Oscar Properties (3), 2015)

Oscar Properties affärsidé är att skapa så unika och moderna bostäder att människor aktivt söker sig till dessa. Projekten är lokaliserade på attraktiva lägen inom Stockholmsområdet. Utvecklingsprocessen kretsar alltså inte kring en specificerad målgrupp, även om det är en viss typ av människor söker sig till dessa bostäder. I flera projekt får bostadsköparna även tillgång till kringtjänster såsom gym, lekrum för barn och till exempel i bostäderna vid namn *HG7*, ett biorum, vilket också påminner om hur bostadsmarknaden i New York ser ut. (Oscar Properties, 2015)

Då Oscar Properties är specialiserade på att konceptualisera bostäder har flera bostadsutvecklare utan denna kompetens inlett samarbeten med företaget. Wallenstam har, som tidigare nämnts, samarbetat med Oscar Properties under utvecklingen av *Tyresö Trädgårdar*. Oscar Properties har även utvecklat bostäder tillsammans med Veidekke, Fabege, Skandrenting och NIAM. För Oscar Properties är sådana samarbeten ett sätt att arbeta med unika projekt och stärka sitt varumärke. Dessutom minskar risken då den fördelas mellan samarbetsparterna. För att minska risken ytterligare för moderbolaget struktureras projekt och samarbeten i organisatoriskt separata företag, alltså dotterbolag och "joint ventures". Detta sätt att minimera risk är dock inte unikt för Oscar Properties utan vedertaget inom branschen. (Oscar Properties (3), 2015)

Oscar Properties har även ingått ett samarbete med Audi, där de tillsammans ska erbjuda anpassade lösningar till boende i ett antal Oscar Properties-hus. Tjänsten som heter Audi unite ger boende tillgång till bilar och möjlighet att genom en mobilapplikation planera samåkning. Detta samarbete med ett externt varumärke som Audi är unikt och helt nytt för Oscar Properties, men passar, enligt VD Oscar Engelbert, väldigt bra för deras projekt vilket antyder att det är ett samarbete som kommer att utökas. (Volkswagen Group Sverige AB, 2015)

7.4 Konzeptutveckling i New York

Konceptualisering och branding av fastigheter är som sagt en relativt ny företeelse på den svenska marknaden, medan de i New York har använt den här typen av verktyg under årtionden. Detta är en av anledningarna till att vi valde att träffa Fredrik Eklund för studiebesök på Manhattan. Även om han arbetar som mäklare, arbetar han väldigt proaktivt med utvecklare och arkitekter. Eftersom Eklund säljer lägenheter för 100 miljoner dollar i snitt varje månad¹⁶, är det lätt att anta att han enbart utvecklar bostäder för de mest köpstarka målgrupperna. Vid detta påstående påpekar dock Eklund att ”exklusivitet inte nödvändigtvis måste innebära lyx”. Ett citat som förklarar att konceptualisering av fastigheter inte enbart används vid de mest luxuösa projekten utan även för projekt riktade till mindre köpstarka målgrupper. Den centrala frågan inom konceptutveckling är snarare mot vilken målgrupp du väljer att rikta konceptet. Bostaden har gått från att definieras som en tillgång som erbjuder tak över huvudet till mer av en service och statussymbol. ”Vi säljer inte enbart lägenheter, vi säljer också attityd. Det är hela idén bakom konceptualiserade bostäder.”, menar Petter Ahlström, VD och Grundare av Concept Living Advisory.

Som den tidigare nämnda *The Golden Circle* av Simon Sinek förklarar, så köper människor inte *vad* du gör utan *varför* du gör det. Denna teori korrelerar med den konceptualiserings- och brandingtrend som vi ser i fastighetsbranschen idag. I Sverige har konceptboende egentligen enbart varit framstående på seniorbostadsmarknaden, även om modellen har börjat etablera sig på marknaden för konventionella bostäder. I enlighet med definitionen av konceptualisering, skapas därmed okonventionella bostäder istället för konventionella.

Fastighetsmarknaden i Stockholm influeras mycket av New York, och då särskilt marknaden för konceptboende. Den senaste New York-inspirerade trenden noterbar i Stockholm är koncept där service management inkluderas, såsom *Continental Apartments* och *Corner House* (ESNY, 2014) (ESNY (2), 2015). Anledningen till att dessa typer av projekt är så framgångsrika tror vi är en generationsfråga. Idag är människor mer villiga att investera i service som tidigare ansågs onödigt, tidigare generationer kände helt enkelt att det inte behövde en viss typ av tjänst eller kunde göra det själva.

¹⁶ Fredrik Eklund (Mäklare vid Douglas Elliman verksam på Manhattan) Intervjuad av författarna den 24 mars 2015

Konceptualiserade bostäder måste som sagt inte vara riktade enbart till de mest förmögna. Ett exempel på ett koncept där lyx inte är en av de viktigaste faktorerna är till exempel 25 Green i Turin, Italien där konceptet minst sagt är influerat av naturen (Arch daily, 2015).



Figur 11 - 25 Green i Turin, Italien (Arch daily, 2015)

Koncept av den här typen bidrar även till stadsbilden och adderar därmed värde inte enbart för de boende utan också för utvecklaren, men också för staden och område eftersom det med stor sannolikhet attraherar intresse från andra regioner.

För att kunna sälja eller förmedla ovan nämnda typer av koncept är det oerhört viktigt att känna målgruppen. I New York underlättas arbetet med att fastställa tydlig målgrupp genom att involvera mäklare i ett så tidigt skede som möjligt. Eklund beskriver till exempel projekt där han och hans arbetsgrupp har varit involverade fyra år innan produktionsstart. En approach som inte är lika vanlig i Sverige, men som kanske borde övervägas i större utsträckning.

I en konceptutvecklingsprocess bör ett av de stora målen vara att förutsäga vad den bestämda målgruppen behöver och efterfrågar innan de ens vet det själva. Om branding och marknadsföringen av koncept utförs rätt, så kommer målgruppen att inse att det föreslagna konceptet är exakt vad de vill och behöver ha innan någon annan gör det. Eklund menar att noggrannheten i dessa predikteringar angående målgruppens behov och önskemål ökar genom att involvera till exempel mäklare i ett så tidigt skede som möjligt.

I stora drag börjar konceptutvecklingsprocessen i New York med att en lovande (ännu inte känd) arkitekt med ”starchitect”-potential utses, men anledning av att denne kommer att

kunna erbjuda en innovativ design till ett rimligt pris. Efter det att konceptet är bestämt upprättas ett visningsgalleri, som fördelaktigen överser platsen där själva byggnationen skall ta plats, där fullskaliga replikor av konceptboendet upprättas för att kunna ge den potentiella köparen en så realistisk upplevelse så möjligt redan innan produktionsstart. Varje projekt får ett eget varumärke, som till exempel *30 Park Place* och *The Beekman*, och egen hemsida där domäner köps eller skapas enbart för ett de specifika projekten. Detta är en trend som har börjat ta form i Stockholm och Sverige, men har funnits i New York och USA under lång tid.¹⁶

8 Analys

I detta kapitel redogörs för den analys som behandlar de studerade aktörers konceptutvecklingsprocess. Nämnade bostadsutvecklare jämförs sinsemellan och med de i rapporten upptagna företag inom andra branscher.

8.1 Jämförelse av konceptutvecklare

Uppfattningen av att konceptualisera bostäder skiljer sig åt bland de studerade aktörerna. Wallenstam och Veidekke arbetar uttalat väldigt tydligt kring en specifik målgrupp när de utvecklar. De tillämpar alltså till viss del något som kan liknas med användarcentrerad design, så som Amazon arbetar med innovation. Genova Property Group och Veidekke uttrycker att de strävar efter att göra detta i större utsträckning, medan Oscar Properties och Folkhem har ett relativt tydligt uttryck som återkommer i projekt efter projekt. Detta innebär att målgruppen är tydlig, även om den inte är uttalad, och ser i stort sett likadan ut i de flesta av deras konceptprojekt. I enlighet med Oscar Properties' vision, som säger att där det skapas något unikt och attraktivt, formas en målgrupp naturligt. Däremot är det förstås inte säkert att det som de anser är attraktivt upplevs på samma sätt hos alla andra, även om de tror sig vara relativt duktiga på att veta vad kunden vill ha. Detta tankesätt har en tydlig koppling till hur företaget Apple arbetar med innovation, i det att de utvecklar produkter som beslutsfattare i företaget vill ha med motiveringen av att kunderna inte vet vad de vill ha eftersom det inte existerar ännu.

En stor del i vad som i Sverige anses vara konceptutveckling av bostäder är att arbeta kring ett varumärke och ha en tydlig marknadsföringsprofil. I princip alla konceptprojekt inom bostadsbranschen som studerats har ett eget varumärke och en egen hemsida. Koncept är alltså för många aktörer framförallt ett säljverktyg. För de traditionella bygg- och fastighetsbolagen som Wallenstam och Veidekke, är kunskapen och rutinen av att konceptualisera bostäder lägre jämfört med de övriga studerade aktörerna som i sin kärnverksamhet enkom skapar unika och konceptualiserade bostäder. Det Wallenstam och Veidekke har gemensamt är dock att de båda har utvecklats på området genom samarbete med Oscar Properties.

Fredrik Eklund som är aktiv på marknaden i New York, berättade att han som mäklare är delaktig redan vid idéutvecklingsfasen av nya projekt. Detta är inte vedertaget i Sverige även

om utvecklingen går däråt. Vid projektet *Tyresö Trädgårdar* inkluderades bland annat mäklare i utvecklingsfasen, men inte direkt från start. I konceptprojekt som genomförs i New York är generellt fler aktörer inblandade från idéprocess till försäljning. I princip alla nyproducerade bostäder på Manhattan i New York framställs som koncept för att särskilja projekten och uttrycka exklusivitet. Detta gäller framförallt lägenheter som är riktade till kapitalstarka målgrupper. Att konceptualisera bostäder i detta område alltså har blivit standard, på grund av att det lönar sig att rikta projekten till en tydlig målgrupp.

Att använda "storytelling" såsom Oscar Properties gör, har varit vedertaget i storstäder såsom New York under en längre tid. I flera projekt har detta skett i samarbete med mäklarbyrån Eklund Stockholm New York (ESNY). Denna mäklarbyrå är grundad av Fredrik Eklund och har arbetsmetoder som bygger på hans erfarenhet från New York. Enligt Jannica Westling, mäklare vid ESNY, är målet för dem att vara delaktiga från idéstadiet vid nyproduktionsprojekt för att kunna vara med och utforma en så bra produkt som möjligt. Deras inblandning motiveras främst med att de enligt egen utsago har stor kännedom om marknaden och vad som efterfrågas. Marknadsföringsarbetet, bestående av bland annat "storytelling" går ut på att skapa en hype kring projektet. (Westling, 2015)

Enligt Gitta Hertzman Perez⁴, VD och varumärkesstrateg för Wonderbrand, är att bygga ett varumärke och berätta en historia väldigt effektivt för att utmärka sin produkt/tjänst om det utförs på ett genomtänkt vis. I kontrast till att bygga varumärke enbart för företaget. Det är lättare för människor att förhålla sig och relatera till en produkt/tjänst med ett varumärke och en historia eftersom det då framstår som mer konkret. Gitta har erfarenhet av att bygga varumärken för bostäder då hon under en längre tid samarbetade med PEAB. Vid deras projekt *Porslinsfabriken* i Göteborg var Wonderbrand involverad från projekteringsstadiet där de samarbetade med arkitekter för utformning och disposition av lägenheterna. Gitta uttrycker att det var ett krävande arbete då stor del av arbetet handlade om att övertyga PEAB:s projektledning om fördelarna med konceptualisering och att våga ta steget fullt ut. I fallet *Porslinsfabriken* innebar att ta steget fullt ut, att nästintill uteslutande bygga små lägenheter med ett respektive två rum och kök då detta var tänkt att vara ett koncept för unga personer. I efterhand visades det att detta konceptval var väldigt lyckat då det har lyft hela området och bostadsrätterna sålde slut på bara några timmar.

Fördelarna med konceptualisering av detta slag är att det enligt Gitta blir möjligt att sätta ett högre pris per kvadratmeter och försäljningsprocessen går snabbare och blir billigare medan kostnaden för konceptualisering nästintill är försumbar.

En av flera respondenter belyst boendetrend är så kallade “mikrolägenheter”, vilka beskrivs som små yteffektiva lägenheter utan kök riktade framför allt till unga affärsmänniskor. Fredrik Eklund nämner bland annat en tidigare konceptidé som involverat förvärv av Centralbadet i Stockholm¹⁶, med avsikt att konvertera detta till just “mikrolägenheter”. Det bör dock tilläggas att Eklund inte har förverkligat denna idé och att Centralbadet, åtminstone än så länge, fortsätter att vara spaverksamhet.

I Sverige är konceptualisering för hyresrätter relativt ovanligt, vilket har den enkla förklaringen att det är svårt att ta betalt för att skapa något unikt på grund av reglerad hyressättning. I projektet *Tyresö Trädgårdar* har Wallenstam inkluderat hyresrätter men konceptet skapas framförallt kring bostadsrätterna även om hela projektet påverkas. Enligt Hans Lind lägger regelverket kring hyressättning ett lock på marknaden. Det är svårt att få lönsamhet i att nischas hyresrätter och ett blandat utbud av bostäder därmed uteblir, vilket är negativt ur ett samhällsperspektiv.

Anders Wikström har under lång tid forskat kring innovation, bland annat om hur organisationer kan förbättra sin kreativa och innovativa förmåga. Hans uppfattning av fastighetsbranschen är att konceptutvecklingsfasen alltför ofta ses som en kostnad och inte en investering. Anders tycker också att branschen själva inte ser det som nödvändigt att hela tiden utvecklas, och det är anledningen till att kreativitet och innovation främjas alldeles för lite inom fastighetsföretagen. Han poängterar dock att vi börjar se en förändring med anledning av ett större fokus på ledarskap och klimat mellan medarbetare som främjar möjligheter till idéer, såsom Edvalls dimensioner föreslår. För att idéer ska se dagens ljus bör öppna plattformar användas, som Volvo gör, för att utnyttja personerna inom organisationen och deras idéer.⁸

Wallenstams sätt att arbeta med “moodboards” är en enklare variant av innovationsverktyget storyboarding som Anders förespråkar. Storyboarding är en metod för att utforma ett brief, det vill säga projektbeskrivning, där design- och visuellt tänkande kombineras med narrativ teori. Anders är övertygad om att framtiden kommer att handla om att hitta de bästa möjligheterna för idégenerering samtidigt som andras perspektiv måste tas hänsyn till. Han vill se en värld där begreppen tänjs i sär, det kanske går att hyra ut eller sälja något annat än yta.

8.2 Jämförelse av teorier och modeller

I enlighet med de teorier som Bo Edvardsson från Karlstad Universitet presenterar bör vi fokusera på att sälja eller hyra ut upplevelser, snarare än boendet som ren bostadsyta. I sådant fall är det viktigt att ta Nielsens studie från 2003 i beaktning, där han poängterar vikten av att inte försöka förmedla för många saker samtidigt eftersom det kan distrahera mottagaren från det verkliga budskapet. Detta med anledning av Simon Sinek’s modell som visar att människor inte köper *vad* du gör utan *varför* du gör det. För att kunna sälja eller hyra ut en bostad som en upplevelse snarare än en yta att bo på, är det viktigt att det budskapet når fram till mottagaren för att den ska uppleva erbjudandet som något den vill ha.

Schumpeter belyser ett exempel där han menar att ett ökat antal av häst och diligens inte hade kunnat ge upphov till järnvägen utan att det kräver innovation. Alltså att någon tänker annorlunda. Ett påstående som ligger i paritet med det klassiska citatet från Henry Ford vid uppfinnandet av T-Ford - den första bilen för folket. Ford menade att om han hade frågat folket om vad de ville ha, hade de svarat snabbare hästar. Med anledning av detta är det rimligt att anta att Henry Ford, likt Apple, arbetade i en sluten innovationsmiljö eller åtminstone inte sysslade med öppen innovation. Likaså i fastighetsbranschen där företag har stor sekretess kring sina processer och projektidéer arbetas det vanligtvis i något som kan liknas vid en sluten innovationsmiljö. Wallenstam och Veidekke vill ha kontroll under hela processen och i deras slutna miljö ingår efterhand samarbetspartners som arkitekter och reklambyrå.

Hirschmans teorier om “voice” och “exit” innebär att kunden egentligen bara har två val om den är missnöjd med ett företag. Antingen väljer kunden ett annat företag och lämnar (exit) därmed det nuvarande eller så låter den det nuvarande företaget bli varse om sitt missnöje (voice). För en organisation är det som sagt av stort värde att ha kunder som väljer voice-

alternativet, både för att få värdefull feedback men också för att det innebär att kunderna är företaget lojala. Detta korrelerar till S.L. Chan et al:s filosofi om *Customer Relationship Management* där modeller för att bibehålla kunder beskrivs som verktyg vid idéskapande och identifiering av målgruppsbehov såväl som en nödvändighet för långsiktig tillväxt. Denna teori är framförallt viktig att ta hänsyn till vid utveckling av hyresrätter. På en marknad balanserad mellan utbud och efterfrågan är konceptualisering av hyresrätter ett sätt att attrahera hyresgäster. I ett sådant scenario är kundnöjdhet väldigt viktigt, men då marknaden idag inte är i balans och hyressättning är hårt reglerad konceptualiseras väldigt få hyresrätter.

Triple Helix-modellen framstår som den modell där innovation i störst utsträckning främjas, med anledning av att den baseras på dynamiskt samarbete mellan näringsliv, akademi och stat i ett öppet innovationssystem. Modellen beskrivs också som ofta använd i branscher som skapar samhällsnytta. Även om fastighetsbranschen i all rimlighet kvalar in som en bransch där samhällsnytta skapas, är innovationsmodeller av ovan nämnda typer sällsynta. Vid stadsutveckling är enligt Emma Jonsteg, ett sådant samarbete att föredra, där kommunen tillsammans med aktörer aktiva på fastighetsmarknaden och akademiker bidrar till stadsplaneringen.

9 Diskussion

Diskussionsdelen behandlar det resultat som framkommit av fallstudierna och som analyserats i föregående kapitel. Vi tillåter oss här vara frispråkiga när vi framför egna tankar och reflektioner kring den frågeställning rapporten syftar till att besvara.

9.1 Konzeptutveckling på den svenska bostadsmarknaden

Fastighetsbolag på den svenska marknaden, framförallt de som är representerade i storstads- och tillväxtsregioner, mår generellt bra och visar goda resultat. Som nämndes i inledningen överskrider efterfrågan utbudet kraftigt i svenska storstäder. Detta motiverar inte till innovation. I bygg- och fastighetsbranschen, vilken anses vara gammalmodig och förlegad bör det finnas ett enormt utrymme för innovation. Även om det finns företag, både nya och väletablerade, som använder sig av konceptutveckling. Vi skulle dock vilja ifrågasätta många bostadsutvecklarens användning av begreppet koncept. När vi pratar med aktörer som har olika roller vid bostadsutveckling, såsom byggherre, arkitekt, mäklare, blir det tydligt att definitionen av koncept varierar. Vår definition är baserad på fastighetsbranschens begreppsförklaring. För oss är ett koncept något som bygger på en originell idé och därmed något unikt, samtidigt som det är anpassat för en tydligt specificerad målgrupp. Denna målgrupp behöver inte vara baserad på inkomst, utan hellre på vad människor värderar, såsom intresseområden och livsstil. När vi studerar vissa konceptbostäder är de inte särskilt unika och anpassade då det kommer till utformning av bostäderna. Planlösning och de inkluderade funktionerna är ofta ordinära och följer standard. Detta beror även på regelverk och kommuner, som sköter markanvisningar, utformar detaljplanen och ger bygglov.

Idag ser vi ändå allt fler bostadsutvecklare som marknadsför sina bostäder som koncept. Samtidigt säljs sådana bostäder för priser högt över marknadspriser så det verkar vara ett framgångsrecept, för vem vill inte bo i en bostad som kallas koncept och får oss att känna oss speciella? Signalvärdet i att till exempel ha tillgång till en pool ska inte underskattas. En sådan ökar kanske inte livsglädjen för de boende, men genom att bo i en byggnad där sådana mervärden finns tillgängliga ökar den upplevda statusen hos människor.

Storytelling, som används frekvent i marknadsföringen av till exempel Oscar Properties är en effektiv metod för att skapa en känsla kring boendet. Det baseras dock på att byggnaden eller området har en historia som kan förmedlas på ett trovärdigt vis. Oscar Properties söker aktivt

byggnader som har en historia som de kan vidareutveckla för att få ett attraktivt koncept. Även om det inte handlar om en gammal byggnad med historia är det väldigt viktigt att koncepten har trovärdighet. För att öka trovärdigheten håller vi med Emma Jonsteg om att det går att ta ut svängarna för att konkretisera koncepten ytterligare. Tilläggservice och bekvämligheter som ibland inkluderas kan också anpassas bättre för att attrahera målgrupper. Barnfamiljer kanske söker barnpassning som är enkel och tillgänglig. Miljömedvetna människor kanske söker lösningar som förenklar att leva efter sina värderingar, till exempel få rabatt på kollektivtrafik som Emma föreslog.

Trenden för konceptbostäder riktade till kapitalstarka målgrupper har i New York varit att inkludera service som liknas vid vad som finns tillgängligt på hotell. I och med koncepten *Corner House* och *Continental Living* har detta kommit även till Sverige. Dessa två exempel har hotell i samma byggnad där hotellets service utnyttjas, men även koncept som *Ture No.8* av Wallenstam erbjuder bland annat privat vinkällare där det ingår ett antal vinflaskor framtagna speciellt för projektet och som sedan fortsatt går att "prenumerera" på. Trenden visar tydligt att denna sortens tillägg som anses exklusiva kommer att öka på marknaden. I allmänhet influeras allt fler bostadsutvecklare av marknaden i New York beträffande konceptutveckling av bostäder.

Samhällseffekter av riktade bostäder har inte studerats i denna rapport, men om vi ser till New York har en viss gentrifiering skett av områdena SoHo och Tribeca där ett stort antal konceptboende har byggts. Gentrifiering ses som positivt för området i sig men sker ofta på bekostnad av de som inte har råd att bo kvar. Här har kommunen stort ansvar att tillsammans med bostadsutvecklare ha en tydlig plan för hela området och sträva efter att bibehålla ett blandat bostadsutbud. Fördelaktigt vore att arbeta efter Triple Helix-modellen vid planering för större områden där kommun, marknadsaktörer och sakkunniga har ett närmare samarbete. För vi tror att de flesta människor faktiskt vill leva i ett område där olika samhällsklasser är representerade. I diskussioner om konceptboende jämförs det ibland med gated communities, men vi tycker att detta är en orättvis benämning. Även om det finns exempel på konceptboenden som i vissa avseenden påminner om gated communities är koncept för oss ett sätt att innovera och skapa något unikt utan att för den delen utesluta omgivningen.

Lyckad konceptutveckling och eller åtminstone enstaka attribut från den samma blir förhoppningsvis vedertagna inom bostadsutveckling. Detta kan då leda till att även standardbostäder utvecklas och förbättras. Ett sådant synsätt på konceptutveckling av bostäder kan jämföras med fordonsbranschen där koncept driver utvecklingen framåt genom att tillåta och visualisera innovation. Det bör dock klargöras att koncept till stor del styr av trender. Trenden *sharing economy* som syns i samhället med tjänster som taxi- och samåkningstjänsten Uber och boendetjänsten Airbnb, börjar också ses i bostadsbranschen genom till exempel Utopias kollektivboende *Kombo*. Samtidigt präglas människor av en stark individualism, där ingen vill vara som alla andra. En annan tydlig och långvarig trend är hållbarhet och miljömedvetenhet, där bostäder bland annat marknadsförs som Svanenmärkta.

Att se bostaden som en tjänst, istället för en ren produkt, då fler attribut läggs till boendet som Bo Edvardsson med flera förespråkar, är enligt oss en intressant tanke eftersom det får oss att tänka i andra banor. Folkhems grundare Sven-Harry Karlsson tänkte annorlunda då han ville skapa bostäder som förmedlade sitt intresse för konst. Detta påminner mycket om modellen *The Golden Circle* som förespråkas av Simon Sinek där ledare bör fokusera på *varför* de gör det de gör istället för *vad* de gör. Sven-Harry var under sin verksamma karriär en ledare som var tydlig med varför han gjorde det han gjorde. Ledarskapet är något som lyfts fram i de flesta teorier angående innovation och kreativitet. Ledaren måste framförallt tro på idén som konceptet bygger på och, som tidigare nämnts, tro på motivet att göra det. Apple och Amazon, vilka agerar exempel som framgångsrika innovatörer, visar på betydelsen av karismatiska ledare. Som Vinnova säger, så kan det finnas flera ledare som med sina individuella egenskaper kompletterar varandra. Några egenskaper som bör vara representerade är lyhördhet, flexibilitet, att förmå bryta rutiner och vanor och skicklighet i att nätverka.

I stort sett alla andra branscher fokuserar på att addera attribut till en produkt för att kunna maximera intäkter, medan bygg- och fastighetsbranschen ofta fokuserar på att minimera kostnader. Det är samtidigt så att vi lever i en tid där fastigheter är en oerhört gynnsam industri att vara verksam i. Det känns nästan som att det inte går att misslyckas just nu. Viljan att utmana sig själv med att tänka annorlunda tenderar att vara relativt begränsad med tanke på de rådande marknadsförhållandena. Så länge det går bra är det lätt att fortsätta som vanligt, även om vi alltid uppmanar till nytänkande. "Vi har alltid gjort så här" är en av de farligaste tankarna för människor som vill arbeta med utveckling. Den gamla Stenbeck-devisen "Tänk

om det går att göra precis tvärtom?” bör konstant tas i beaktning, särskilt när det går som allra bäst. Ett av de mest kända exempel på när ignorandet av nytänkande kan få förödande konsekvenser är naturligtvis Nokia som för bara ett årtionde sedan var världens främsta mobiltelefonstillverkare. Sedan dess har varumärket slopats och idag står det istället Microsoft på telefonerna.

9.2 Förbättrad process

För att främja innovativa processer inom konceptutveckling är det oerhört viktigt med en öppen arbetsmiljö där alla typer av idéer är tillåtna. Gärna så galna som möjligt. Vi är ofta väldigt inriktade på att vi ska vinna i allt vi gör. Ibland kanske det är viktigare att förlora än att vinna. I ett utvecklingskede kanske vi ibland skulle tjäna på att ha det i åtanke. Istället för att målet är att ständigt vinna, kanske det istället kan vara att förlora. Snabbare än alla andra. Om vi i ett utvecklingskede kan förlora snabbare än alla våra konkurrenter, då har vi en spännande affärsmodell som innebär att vi har testat fler lösningar än resten av marknaden när vi väl lanserar vår. Därför är det så viktigt med brainstorming, gärna så diversifierad som möjligt. Genom väldigt många idéer, har vi till slut en riktigt bra. Nackdelen här är väl att det kan ta tid och kosta pengar. I denna process är det därför av stor vikt att, som Apple och Vinnova framhäver, kunna avbryta i tid och omlokalisera sina resurser.

Attityder som “bry dig inte om varför utan gör det bara” uppmanar inte till innovation, eftersom det får människor att inte känna sig delaktiga. Uppfattningen blir då istället att det finns ett alternativt mål som bara vissa medarbetare får ta del av, vilket skapar en form av utanförskap och därmed motverkar viljan till innovation och framför allt medarbetarnas förtroende för sin/sina ledare. För att nya idéer, alltså innovation, ska kunna skapas behövs ett ledarskap som både tror på innovation och varför de gör det de gör samtidigt som de är duktiga på att förmedla just det till andra. En generell problematik inom ledarskap i fastighetsbranschen är att nytänkande ofta inte premieras, utan snarare bara det som förväntas. Detta skapar en mentalitet där det är säkrare att inte ta initiativ till nytänkande eller innovationslösningar eftersom det då åtminstone inte kan bli fel. Det som behövs inom innovation är risktagare, ledare som litar på dessa risktagare samt en öppenhet i klimatet mellan medarbetarna. Som Schumpeter hävdar, ska ledaren (entreprenören) besitta egenskaper som främjar paradigmskiften och genom att bryta rutiner möjliggör innovation. En frågeställning där skulle väl kunna vara vilket som är viktigast; ledarskapet eller klimatet mellan kollegor? Det tråkiga svaret är förstås att det måste få variera från fall till fall.

Vi tror till exempel att en mindre grupp medarbetare under rätt förhållanden kan vara extremt innovativa, så till den grad att ledarskapet helt enkelt inte spelar någon roll eftersom arbetsgruppens så kallade "skunk work" visar sådan potential. Läkemedlet Losec kom till exempel till genom just "skunk work", där de anställda på egen hand fortsatte att utveckla produkten, trots order om att lägga ned, för att de trodde på den i så stor utsträckning.

Vi upplever ett motstånd till innovation i fastighetsbranschen, vilket vi tror beror på att branschen är alldeles för inriktad på förvaltning där driftnettot verkar vara det enda som betyder något. Vi eftersöker nya affärsmodeller även för fastigheter. Att till exempel hyra ut något annat än bara yta. Vid konceptutveckling i fastighetsbranschen kanske det finns anledning att involvera andra parter än de som används idag. Det kan till exempel finnas stor anledning att låta beteendevetare vara delaktig i processen. Eller varför inte en konstnär som kan bidra till skapandet av en känsla kring boendet?

Vid konceptutveckling av bostäder rekommenderar vi att bostadsutvecklare i större utsträckning fokuserar på potentiella användare. Att processen, i enlighet med användarcentrerad design, startar med att definiera målgrupp, för att sedan planera funktioner utifrån målgruppens behov, mål och värderingar. Detta bör vara de första stegen vid utveckling av konceptboenden. Alternativet till detta är att, som Apple, börja med designen och låta arkitekter styra processen. Att föredra är dock att arkitekten utgår ifrån analysen av användaren för att sedan tillåtas arbeta fritt. För att definiera målgruppens behov, mål och värderingar krävs god kunskap om dessa potentiella användare. Då är det fördelaktigt att låta de till större del vara delaktiga i processen genom till exempel fokusgrupper. Här kan också mäklare spela en viktig roll, eftersom de har god marknadskännedom och vet vad som efterfrågas.

Vid förmedling av projektbeskrivningen förespråkar vi, precis som med Anders Wikström, att någon form av storyboarding används, vilket innebär att projektbeskrivningen visualiseras och att en berättelse som beskriver projektet skapas. Wallenstams "moodboards" är en bra start, men kan utvecklas ytterligare. Det kan kombineras med en persona och scenarios som vid användarcentrerad design. Syftet med storyboarding är att få arbetsgruppen att tänka mer annorlunda alternativt mer exakt.

För att få feedback på planerade projekt bör bostadsutvecklare använda verktyg för virtuell verklighet (VR) för att visualisera konceptet för potentiella köpare. Detta för att undersöka deras attityd till olika delar i konceptet. VR kan också vara effektivt vid markanvisningstävlingar. Att använda virtuell verklighet ser vi också som ett alternativ till de visningsgallerier som används vid exklusiva projekt i New York, då sådana gallerier inte anses vara lönsamt att ha i Sverige. VR bör alltså användas både i utvecklingsfasen och under marknadsföring och försäljning. Allteftersom tekniken utvecklas och ju mer verklighetstrogen VR-tekniken blir desto mer värdefull kommer den att bli för konceptutvecklare. Denna feedback kan representeras av voice i Hirschmans teori, vilken hjälper företagen att utvecklas. Kundens andra alternativ, att välja exit, alltså att avstå att köpa, är dock något som bör undersökas ytterligare av bostadsutvecklare. I vanliga fall genomför mäklare en uppföljning med potentiella kunder efter att visning ägt rum. För bostadsutvecklare vore en utförlig sådan uppföljning, där det undersöks varför potentiella kunder väljer att avstå, oerhört värdefull. Något som bostadsutvecklare idag tenderar att förbise.

För att framkalla eller generera innovation krävs förstås att vi skapar möjligheter för detta. Det inte räcker med en innovativ företagskultur, det måste också skapas klimat som möjliggör innovation. Organisationer bör utvärdera sina konceptutvecklingsprocesser regelbundet för att få en bild av vad som behöver förbättras. Sådana utvärderingar kan till exempel utgå ifrån Ekvalls nio dimensioner angående kreativitetsfrämjande på arbetsplatsen där medarbetarna får bedöma nivån av respektive dimension i arbetsgruppen. Konceptutveckling bör ses som en metod inom innovation och för att denna ska få kunna ta plats behövs måste vi skapa ett företagsklimat där nya idéer välkomnas oavsett från vilken yrkesroll den kan komma.

9.3 Möjligheter med hyresrätter

På grund av rådande marknadsförhållanden är det väldigt få hyresrätter som konceptualiseras, detta primärt för att det är svårt att ta betalt för konceptet. Generellt ställer sig aktörer som vi talat med skeptiska till att applicera konceptutveckling på hyresrätter. Som Hans Lind poängterar lägger det reglerade hyressättningsystem som används i Sverige idag, ett lock på marknaden. Då det inte är lönsamt att utveckla nischade hyresrätter får vi inte det blandade utbud av bostäder som i så stor utsträckning eftersträvas.

Det som skiljer bostadsmarknaden från många andra marknader är att det just inte finns mycket till produktdifferentiering. Kanske bör bostadsutvecklare se över möjligheterna till

koncept med inkomstdifferentiering, alltså bostäder där kvaliteten varierar även om de ligger i samma hus. Vi talar ofta om att bostadsmarknaden i Stockholm är så segregerad, den segregation som hyresregleringen skulle sätta stopp för... En lösning på det skulle till exempel kunna vara att produktdifferentiera hyreshus. Om vi nu eftersöker boenden där människor från olika kulturer och samhällsklasser lever tillsammans verkar det rimligare att avskaffa hyresregleringen så att avgifter kan regleras efter till exempel kvalitet, men också för att det skulle kunna bidra till större innovationsmöjligheter eftersom det då blir möjligt att begära en lägre hyresavgift för ett särskilt innovativt projekt eller i ett för fastighetsbolaget tidigare oetablerat affärsområde. Tvärtom blir det också möjligt att höja hyresavgiften allteftersom efterfrågan ökar. Av den anledningen borde hyresrätten egentligen vara mindre riskfylld att konceptualisera än bostadsrätten. Om vi tänker oss att vi riktar ett projekt mot en mindre grupp människor som vi vet (eller åtminstone tror) är beredda att betala mycket pengar för att bo i det här projektet. Visar det sig då att den här målgruppen inte finns tillgänglig när projektet väl är klart eller ska förmedlas är det då möjligt att sänka hyran och locka dit en annan målgrupp för att sedan höja den när den tilltänkta målgruppen återvänder. Hyresregleringen är ett stort hinder för att kunna tillåta att marknaden bestämmer för vilka målgrupper vi ska konceptualisera.

Eftersom hyresregleringen troligtvis inte kommer att avskaffas inom en snar framtid, ser vi möjligheterna för att konceptualisera hyresrätter som begränsade. Ett alternativ är att konceptet får representeras av en tilläggsavgift, alltså ett separat avtal som gör det möjligt att ta betalt för upplevelsen som är konceptet. Detta är som tidigare nämnts dock beroende av att majoriteten av hyresgästerna ansluter sig till detta. Samtidigt är det ett gott incitament för bostadsutvecklarna att skapa anpassade och attraktiva koncept som målgruppen tycker är värda att betala för. Konceptualisering av hyresrätter är också en möjlighet att bygga varumärke och image, men också att skapa en tryggare intäktssituation för fastighetsägaren. Med ett välriktat koncept blir förhoppningsvis hyresgästerna mindre benägna att flytta och därmed minskar vakanser och transaktionskostnader. Genom ett sådant koncept skapas en god relation med hyresgästerna, vilket enligt Hirschmans exit-voice teori är en förutsättning för att kunder ska vara benägna att välja voice framöver exit och komma med värdefull feedback för företagets fortsatta utveckling.

10 Slutsatser

Att utveckla bostäder kring ett koncept där boendet anpassas för en tydlig målgrupp blir allt mer populärt. Att utveckla anpassade och nischade boenden är i sig inget nytt, men att uttalat skapa konceptboende är relativt nytt på den svenska marknaden. Anledningen till att denna trend tagit fart är att ett antal nya bostadsutvecklare etablerat sig på marknaden, vilket har fått de mer väletablerade att följa efter. Det som idag kallas konceptboende är ofta bostadsrätter riktade mot en kapitalstark målgrupp, där inspiration hämtats från främst New York.

Wallenstam och Veidekke är båda traditionella bostadsutvecklare som under senare år börjat utveckla bostadskoncept. Majoriteten av deras respektive bostadsproduktion består dock av standardbostäder i olika upplåtelseformer vilka alltså inte framställs som koncept. Uppfattningen av dessa aktörer, framförallt Veidekke, är att de är relativt återhållsamma när det kommer till att utveckla bostäder som koncept, medan Wallenstam visar intresse för att konceptualisera alltmer. De koncept som riktats mot en kapitalstark målgrupp, till exempel Ture No.8 och Svea Fanfar, har visat sig vara väldigt lönsamma för de båda företagen. Koncept mot målgrupper med lägre disponibel inkomst är i utvecklingsstadiet men förväntas inte kunna nå lönsamhet i liknande omfattning.

Oscar Properties och Genova Property Group skiljer sig från Wallenstam och Veidekke eftersom de nästintill uteslutande utvecklar och framställer sina boenden som koncept. Oscar Properties' koncept är nischade mot en och samma målgrupp och deras koncept uppfattas som snarlika. Så att påstå att varje bostadsprojekt är ett unikt koncept är därmed diskuterbart, även om de genom marknadsföring och storytelling framställs som originella.

Folkhem som enbart utvecklar bostäder i trä, har genom denna strategi, nischat hela sin verksamhet. Folkhem som varumärke står, i sig, för unika bostäder. Det kanske är så framtiden ser ut, att både varumärke och verksamhet nischas mot ett segment och att samma koncept helt enkelt återupprepas. För att skapa mervärde för de boende är det viktigt att ha god kännedom om denna målgrupp, att då specialisera sig och skapa god kunskap och relation med just ett specifikt segment är i så fall kanske att föredra. Nackdelen med att arbeta på det vis är att riskspridningen blir begränsad.

Många av fastighetsbolagen hävdar att marknaden inte är redo för mer unika eller mer renodlade koncept. De konceptboenden som vi ser idag hålls relativt brett riktade för att tilltala även de sekundära målgrupperna, utifall att projektet inte skulle intressera hela den primära målgruppen. Vi håller inte helt med om att marknaden inte skulle vara redo för mer vågade projekt. På den rådande bostadsmarknaden finns en enorm efterfrågan, där allt som är unikt just nu verkar gå hem. Därför borde det finnas utrymme för att experimentera mer med konceptboende, för att sedan låta marknaden bedöma dessa. Problemet här är nog snarare att fastighetsbolagen inte vet hur mycket de ska ta betalt för sådana "experimentboenden", men det bör förstås också vara en del av utvecklingen. Om priset till en början är för högt; sänk det. Eller tvärtom.

Genom att studera andra marknader och branscher har vi presenterat förslag på hur konceptutvecklingsprocessen av bostäder kan förbättras. De tydligaste förbättringsåtgärder som vi rekommenderar är:

- Användandet av en kombination av storyboarding och virtual reality
- Ett samarbete med arkitekter, mäklare, kommun och andra för projektet vitala aktörer i ett tidigt skede
- Ett ledarskap som ständigt strävar efter en kreativ miljö där innovation främjas och tillåts
- Ett större grepp om konceptualisering där utgångspunkten är ett helt område istället för att endast se till den enskilda fastigheten

Konceptutveckling bör fokusera mer på att främja och konkretisera innovation men incitamenten att innovera är låga på marknaden som den ser ut idag. Frågan är om ordet koncept egentligen bör användas för att beskriva ett nishat boende? Är de konceptboenden vi ser på marknaden idag verkligen nishade? Bostadsutvecklarna kommer att hävda att så är fallet, men koncept kanske i själva verket bara används som ett gott säljargument. På den rådande marknaden, där efterfrågan är så pass hög, bör det finnas stort utrymme att experimentera med utvecklingen av bostäder.

Referenser

Ahlström, P., 2008. *Strategier och styrsystem för seniorboendemarknaden*, Linköping: Linköping Studies in Science and Technology.

Arch daily, 2015. *25 Green / Luciano Pia*. [Online]
Available at: <http://www.archdaily.com/609260/25-green-luciano-pia/>
[Använd 4 maj 2015].

Bergh, J., 2013. *Volvo it jamar fram innovationer*. [Online]
Available at: <http://kvalitetsmagasinet.se/volvo-it-jamar-fram-innovationer/>
[Använd 18 april 2015].

Bjurenvall, T., 2012. *Bostadsbyggandet lågt under lång tid*, Stockholm: Statistiska centralbyrån (SCB).

Borer, N. K., Schwartz, J. L., Odegard, R. G. & Arruda, J. R., 2009. *A Unified Framework for Capturing Concept*. Montana, USA, IEEE Aerospace Conference Proceedings.

Boverket, 2007. *Bostadspolitiken - Svensk politik för boende, byggande och planering under 130 år*, Karlskrona: Boverket.

Boverket, 2014. *Byggregler – en historisk översikt*, Karlskrona: Boverket.

Bovieran, 2015. *Om Bovieran*. [Online]
Available at: <http://www.bovieran.se/om-bovieran/>
[Använd 12 februari 2015].

Bryman, A., 2011. *Samhällsvetenskapliga metoder*. Swedish edition red. Malmö: Liber.

Bygg-Fast, 2015. *Bygg-Fast och Peab utvecklar tillsammans ca 100 nya hyresrätter vid Kaneltorget i Göteborg*. [Online]
Available at: <http://bygg-fast.mynewsdesk.com/pressreleases/bygg-fast-och-peab-utvecklar-tillsammans-ca-100-nya-hyresraetter-vid-kaneltorget-i-goeteborg-1126245>
[Använd 23 februari 2015].

Chan, S. L., Ip, W. H. & Cho, V., 2010. A model for predicting customer value from perspectives of product attractiveness and marketing strategy. *Expert Systems with Applications*, Volym 37, pp. 1207-1215.

Chesbrough, H., Gassmann, O. & Enkel, E., 2010. The future of open innovation. *R&D Management*, 40(3), pp. 213-221.

Chesbrough, H. W., 2003. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.

Edvardsson, B., 2015. *Upplevelsens betydelse - Tjänstelogik, tjänsteutveckling och kundupplevelser: implikationer för boende, service och omsorg om äldre*. Göteborg, SeniorVärldskonferensen.

Ekberg, E., 2012. *Wallenstam och Oscar Properties i samarbetsprojekt*. [Online]
Available at: <http://www.fastighetsverige.se/artikel/wallenstam-och-oscar-properties-i-samarbetsprojekt-10140/>
[Använd 15 februari 2015].

Ekvall, G., 1996. Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), pp. 105-123.

Ekvall, G., 1997. Organizational Conditions and Levels of Creativity. *Creativity and Innovation Management*, 6(4), pp. 195-205.

Ekvall, G. & Isaksen, S. G., 2010. Managing for Innovation: The Two Faces of Tension in Creative Climates. *Creativity and Innovation Management*, 19(2), pp. 73-88.

Energimyndigheten, 2014. *Framtidens elektrifierade kollektivtrafik testas i Göteborg*. [Online]
Available at: <http://www.energimyndigheten.se/Press/Pressmeddelanden/Framtidens-elektrifierade-kollektivtrafik-testas-i-Goteborg/>
[Använd 22 april 2015].

ESNY (2), 2015. *Ett unikt designat boende mitt i stan*. [Online]
Available at: <http://thecornerhouse.se/om-huset/>
[Använd 11 maj 2015].

ESNY, 2014. *Välkommen till Continental Apartments*. [Online]
Available at: <http://www.continental-living.se/>
[Använd 18 februari 2015].

Europeiska unionen, 2015. *Europeiska unionens historia*. [Online]
Available at: http://europa.eu/about-eu/eu-history/index_sv.htm
[Använd 2 mars 2015].

Europeiska unionens råd, 2015. *Utkast till rådets slutsatser om kulturell och kreativ samverkan för att stimulera innovation, ekonomisk hållbarhet och social delaktighet*. [Online]
Available at: <http://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-8346-2015-INIT/sv/pdf>
[Använd 13 maj 2015].

Faktabasen, 2013. *Fakta om Linux*. [Online]
Available at: <http://faktabasen.se/fakta-om-linux/>
[Använd 2 april 2015].

Fellesson, M., 1998. *Tjänstesynsätt i bostadsföretag: En studie av kompetens och verksamhetsförändringar*, Karlstad: Högskolan i Karlstad.

Finansdepartementet BO, 2008. *Lag (1947:523) om kommunala åtgärder till bostadsförsörjningens främjande m.m.* [Online]
Available at: <http://www.notisum.se/rnp/sls/lag/19470523.htm>
[Använd 27 februari 2015].

- Folkhem Trä, 2014. *Tio sanningar om trähus*. [Online]
Available at: <http://www.folkhem.se/tio-sanningar-om-trahus>
[Använd 8 maj 2015].
- Folkhem Trä, 2015. *Historien om Folkhem Trä*. [Online]
Available at: <http://www.folkhem.se/historien-om-folkhem-tra>
[Använd 6 maj 2015].
- Folkhem, 2014. *Strandparken*. [Online]
Available at: <http://www.folkhem.se/strandparken>
[Använd 8 maj 2015].
- Forskning.se, u.d. *Samverkan och nyttiggörande*. [Online]
Available at:
<http://www.forskning.se/forskningutveckling/samverkan.4.6569f5741369c37dd75203.html>
[Använd 25 mars 2015].
- Frank, S., 2014. *Press - Folkhem och General Architecture visar världens högsta trähus i Venedig*. [Online]
Available at: <http://www.folkhem.se/press>
[Använd 8 maj 2015].
- Gassmann, O. & Enkel, E., 2004. *Towards a Theory of Open Innovation: Three Core Process Archetypes*. Lissabon, R&D Management Conference (RADMA) .
- Genova Property Group, 2015. *Om oss*. [Online]
Available at: <http://genovapropertygroup.se/om-oss/>
[Använd 5 maj 2015].
- Gidlund, J. & Frankelius, P., 2003. *SOU 2003:90 Innovativa processer*, Stockholm: Regeringskansliet.
- Grufman, A., Wiktorsson, M., Frid, S. & Helles, K., 2003. *Hur går det till i verkligheten? Innovationsprocessen utifrån 18 fall*, Stockholm: VINNOVA - Verket för Innovatonsystem.
- Guðjónsdóttir, R., 2006. *KTH - Skolan för datavetenskap och kommunikation*. [Online]
Available at: <https://www.nada.kth.se/kurser/kth/2D1624/PDF/Designprocessen-2006-01-31.pdf>
[Använd 11 april 2015].
- Hindersson, P., 2014. *Första spadtag för exklusivt konceptboende*. [Online]
Available at: <http://byggindustrin.se/artikel/nyhet/f%C3%B6rsta-spadtag-f%C3%B6r-exklusivt-konceptboende-19990>
[Använd 18 februari 2015].
- Hirschman, A. O., 1970. *Exit, Voice, and Loyalty*. Cambridge: Harvard University Press.
- Holmqvist, M., Kuschel, J. & Remneland, B., 2010. *Open Innovation and Control: A Case from Volvo*. Hawaii, Hawaii International Conference on System Sciences.

Hägmark, E., 2013. *HSB Turning Torso - Högst i Norden*. [Online]
Available at: <http://www.hsb-historien.se/utmanare-i-bostadsbranchen/hsb-turning-torso--hogst-i-norden/>
[Använd 23 februari 2015].

Innovationmanagement.com, u.d. *Amazon's Jeff Bezos on two ways to approach customer-focused innovation*. [Online]
Available at: <http://www.innovationmanagement.se/imtool-articles/amazons-jeff-bezos-on-two-ways-to-approach-customer-focused-innovation/>
[Använd 8 april 2015].

Johnson, M. W., 2010. *Amazon's Smart Innovation Strategy*. [Online]
Available at:
http://www.businessweek.com/innovate/content/apr2010/id20100412_520351.htm#p1
[Använd 15 april 2015].

Jonsteg, E., 2015. *KOMBO - Kompis- och kollektivboende*. Stockholm, Utopia Arkitekter.

Kankainen, A., 2003. *UCPCD: User-Centered Product Concept Design*. New York, ACM.

Kawasaki, G., 2012. *10 Lessons From Inside Apple*. [Online]
Available at: <https://www.americanexpress.com/us/small-business/openforum/articles/10-lessons-from-inside-apple/>
[Använd 5 april 2015].

Larsson-Toll, K., 2012. *Vad lägger man pengarna på 2012 och hur skiljer det mellan stad och land?*, Stockholm: TNS Sifo.

Lashinsky, A., 2012. *Inside Apple: How America's Most Admired--and Secretive--Company Really Works*. London: John Murray.

Layton, J., 2015. *How Amazon Works*. [Online]
Available at: <http://money.howstuffworks.com/amazon.htm>
[Använd 15 april 2015].

Leydesdorff, L., 2012. *The Triple Helix of University-Industry-Government Relations*, Amsterdam: University of Amsterdam,.

Maslow, A. H., 1943. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), pp. 370-396.

Mellberg, J., 2014. *Bovieran - nytt bostadsområde i Jakobsberg*. [Online]
Available at: <http://www.fpjarfalla.se/bovieran-nytt-bostadsomrade-i-jakobsberg/>
[Använd 14 maj 2015].

Monnier, D., 2012. *Innovation at Amazon*, u.o.: Daniel Monnier/Prezi.

Mynewsdesk, pressmeddelande, 2015. *Erik Wallin och Utopia bygger radhus på Södermalm*. [Online]

Available at: <http://www.mynewsdesk.com/se/erik-wallin-ab/pressreleases/erik-wallin-och-utopia-bygger-radhus-paa-soedermalm-1109376>

[Använd 15 februari 2015].

NE, 2015. *Koncept*. [Online]

Available at: [http://www.ne.se.focus.lib.kth.se/uppslagsverk/ordbok/svensk/koncept-\(2\)](http://www.ne.se.focus.lib.kth.se/uppslagsverk/ordbok/svensk/koncept-(2))

[Använd 2 mars 2015].

Nielsen, D. & Rosencrantz, V., 2003. *Idéer, kreativa verktyg och metoder för idé- och konceptutveckling*. Värnamo: Arena i samarbete med AGI, .

Oscar Properties (2), 2015. *Om oss*. [Online]

Available at: <http://www.oscarproperties.com/om-oss/>

[Använd 15 maj 2015].

Oscar Properties (3), 2015. *ÅRSREDOVISNING OSCAR PROPERTIES HOLDING AB (PUBL) 2014*, Stockholm: OP Holding AB.

Oscar Properties, 2015. *Projekt*. [Online]

Available at: <http://www.oscarproperties.com/projekt/>

[Använd 15 Februari 2015].

Panzarino, M., 2012. *This is how Apple's top secret product development process works*. [Online]

Available at: <http://thenextweb.com/apple/2012/01/24/this-is-how-apples-top-secret-product-development-process-works/>

[Använd 5 april 2015].

Rikshem, 2015. *Boviva*. [Online]

Available at: <http://www.rikshem.se/CM/Templates/Article/general.aspx?cmguid=0b2f60fc-ae67-4e27-b389-f2732777cf90>

[Använd 5 mars 2015].

Rodenstedt, A., 2014. *Living in the calm and safe part of the city - The socio-spatial reproduction of uppermiddle class neighbourhoods in Malmö*, Uppsala: Uppsala University.

Sallnäs, E.-L., 2007. *Beteendevetenskaplig metod, Vetenskapliga grundbegrepp*. [Online]

Available at: <http://www.nada.kth.se/kurser/kth/2D1630/Vetenskaplighet07.pdf>

[Använd 28 april 2015].

Schumpeter, J. A., 1934. *The Theory of Economic Development*. English edition red. Cambridge: Harvard University Press.

Selvaag Bolig, 2015. *En unik boligutbygger*. [Online]

Available at: <http://www.selvaagbolig.no/om-oss/>

[Använd 20 april 2015].

Sinek, S., 2009. *How great leaders inspire action*. Newcastle, US: TED.

Treanor, T., 2010. Amazon: Love Them? Hate Them? Let's Follow the Money. *Publishing Research Quarterly*, Volym 26, pp. 119-128.

Usability Partners, u.d. *ISO-standarder - Standarder i användbarhet och användarorienterad design*. [Online]

Available at: <http://www.usabilitypartners.se/om-anvandbarhet/iso-standarder.php>

[Använd 12 maj 2015].

Wallenstam, 2014. *Ett bekvämt designboende i Tyresö*. [Online]

Available at: <https://www.wallenstam.se/sv/wallenstam/Nyproduktion/bostad/tyreso-tradgardar/>

[Använd 15 februari 2015].

Wallenstam, 2014. *Trampolinen - Ett hem att längta till*. [Online]

Available at: <https://www.wallenstam.se/sv/wallenstam/Nyproduktion/under-planering/trampolinen/>

[Använd 20 februari 2015].

Wallenstam, 2015. *Riggen Gröndal*. [Online]

Available at: <http://riggengrondal.se/>

[Använd 20 februari 2015].

web-books.com, u.d. *The New Offering Development Process*. [Online]

Available at: <http://www.web-books.com/eLibrary/NC/B0/B64/046MB64.html>

[Använd 26 april 2015].

Veidekke Bostad, 2015. *Svea Fanfar - Välkommen till ett boende utöver det vanliga*. [Online]

Available at: <http://www.sveafanfar.se/svea-fanfar/om-svea-fanfar/>

[Använd 17 april 2015].

Westling, J., 2015. *Eklund Stockholm New York*. Stockholm, ESNY.

Victoria Park, 2014. *Victoria Park - Servicekoncept*. [Online]

Available at: <http://www.victoriapark.se/filearchive/5/5454/Attraktiv%20Servicekoncept.pdf>

[Använd 20 februari 2015].

Vinnova, 2014. *VINNOVA - Sveriges innovationsmyndighet*. [Online]

Available at: <http://www.vinnova.se/sv/Om-VINNOVA/VINNOVA---Sveriges-innovationsmyndighet/>

[Använd 19 mars 2015].

Volkswagen Group Sverige AB, 2015. *Audi startar samarbete med bostadsutvecklaren Oscar Properties*. [Online]

Available at: <http://www.volkswagengroup.se/sv/Mediarummet/Pressrelease---visningsida/?pid=1013472>

[Använd 21 maj 2015].

Volvo Group Global, 2014. *Academic Partner Program - How it works*. [Online]

Available at: http://www.volvogroup.com/group/global/en-gb/researchandtechnology/programs_partners/Academic_Partner_Program/How_it_works/Pa

[ges/How_it_works.aspx](#)
[Använd 18 april 2015].

Volvo Group, 2015. *Årsredovisning 2014*, Göteborg: AB Volvo.

Yin, R. K., 2007. *Fallstudier: design och genomförande*. Malmö: Liber.

Muntliga referenser

Ahlström, Petter. Grundare av Concept Living Advisory Sweden (CLA). Personlig intervju 3 mars 2015 på Café Fresco, Grev Turegatan, Stockholm

Eklund, Fredrik. Mäklare vid Douglas Elliman på Manhattan i New York, grundare av ESNY. Personlig intervju och studiebesök den 24 mars 2015 på Manhattan i New York

Ericsson, Kristian. Affärsutvecklingschef, region Mälardalen, Veidekke Bostad. Personlig intervju den 15 april 2015 på Veidekke Bostads huvudkontor i Sundbyberg, Stockholm

Hertzman Pérez, Gitta. VD/Varumärkesstrateg för Wonderbrand. Personlig intervju den 22 april 2015 på Wonderbrands kontor i Göteborg

Jonsteg, Emma. VD, arkitekt och grundare av Utopia Arkitekter. Personlig intervju den 13 maj 2015 på Utopias kontor på Kungsholmen, Stockholm

Lind, Hans. Professor i fastighetsekonomi vid Kungliga Tekniska Högskolan (KTH) Personlig intervju den 6 maj 2015 på Institutionen för Fastigheter och Byggnad i Stockholm

Modin, Annica. Konceptutvecklare hos Wallenstam AB. Personlig intervju den 20 april 2015 på Wallenstams kontor i Stockholm

Tengbom, Anders. Ansvarig för nyproduktion vid Genova Property Group. Personlig intervju den 16 april 2015 på Genova Property Groups kontor i Stockholm

Wallenstam, Hans. VD för Wallenstam AB. Personlig intervju den 21 april 2015 på Wallenstam AB:s huvudkontor i Göteborg

Wikström, Anders. PhD och Senior Researcher för SICS, ICT Sweden. Personlig intervju den 30 april 2015 på Expectrum i Västerås