

SBUF forskningsprojekt 14220

Entreprenörers möjligheter och hinder att omvandla lokaler till bostäder

Bilaga 4b: Sustainable Business Model Canvas

Författare

Riikka Kyrö, Lunds Tekniska Högskola

2024-11-12



Den hållbara affärsmodellen för Bostadisering

Vilka faktorer ingår i en affärsmodell för konvertering av lokaler till bostäder ('bostadisering')? Vi beskriver en hållbar affärsmodell för bostadisering med hjälp av Sustainable Business Model Canvas^{1,2}.

VÄRDEERBJUDANDE

Initialt etableras vilket behov affärsmodellen fyller, eller vilka problem den löser. Värdeerbjudandet för bostadisering kan sammanfattas som: *Bostadisering tillhandahåller fler bostäder, minimerar utsläpp och resursanvändning, bevarar kulturarvet och förbättrar livskvaliteten i befintliga stadsdelar.*

KUNDSEGMENT

Det huvudsakliga kundsegmentet består av fastighetsägare inom både den privata och den offentliga sektorn. Kommuner är ofta intresserade av att vitalisera en hel stadsdel och bryr sig mer om hur anpassningen påverkar området än en enskild byggnad. Kommersiella fastighetsägare med höga vakanser är ett viktigt kundsegment. Dessutom är fastighetsägare av bostadshus med vindar eller lediga butikslokaler på bottenvåningen ett potentiellt kundsegment. Operatörer av studentbostäder och co-living är vidare ett potentiellt, specialiserat kundsegment. Icke-etablerade, nya fastighetsägare och fastighetsutvecklare kan också vara intresserade av bostadiseringsprojekt.

KUNDRELATIONER

Bostadisering kräver nära och långvariga kundrelationer, företrädesvis befintliga relationer från tidigare projekt. Projekttyper som bygger på partnerskap och samarbete, i stället för en fullkostnadsmodell, är mer lämpliga. Upphandlingsprocessen är ett sätt att etablera och upprätthålla kundrelationer.

KOMMUNIKATIONSKANALER

Det finns inga större skillnader i kommunikationskanaler för ett konverteringsprojekt jämfört med andra typer av byggprojekt, de vanliga kanalerna och befintliga nätverk kan användas.

NYCKELPARTNERS

Städer och kommuner är viktiga partners, tillsammans med allmännyttan. Finansinstitut är avgörande för projektets genomförbarhet då det finns ett behov av finansiering. Underleverantörer är nyckelpartners i projekten. Även forskningsinstitut kan vara bra partners, särskilt i konceptutvecklingsfasen.

NYCKELRESURSER

Finansiella resurser för konverteringsprojekt kan t.ex. inkludera möjligheter till gröna lån med bättre räntor. *Informativa resurser* inkluderar korrekt detaljplan och bygglov. Erfaren projektpersonal, inklusive utvecklare och projektörer (A,K) är viktiga *mänskliga resurser*.

NYCKELAKTIVITETER

Nyckelaktiviteten i förprojektfasen är konceptutveckling, vilket kan inkludera workshops och studiebesök. Att få fram finansiering är avgörande, vilket också återspeglas i partnerskap med banker och andra finansieringsinstitut. Aktiviteterna i byggfasen är i stort sett lika som för andra byggnadsprojekt, med vissa särdrag, såsom fler hantverkare på plats och mer anpassning.

KOSTNADSSTRUKTUR

I kostnadsstrukturen ingår både kostnader och kostnadsbesparande aspekter:

Kostnader. Kostnaderna omfattar eventuella ändringar i detaljplanen, förbättring av energieffektiviteten och nybyggnadskrav i byggreglerna. Andra kostnader kan uppstå i samband med undersökningar och sanering av farliga material. Det är också typiskt för konverteringsprojekt att upphandla dyrare, miljövänligt material samt inredning av hög kvalitet och estetik. Slutligen är konverteringsprojekt ofta mer arbetsintensiva, med fler persontimmar på plats.

¹ Osterwalder, A & Pigneur, Y (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons

² CASE. *Sustainable Business Model Canvas*, available at: <https://www.case-ka.eu/index.html%3Fp=2174.html>

Kostnadsbesparingar. Betydande kostnadsbesparingar kommer från användningen av den befintliga grundkonstruktionen. Dessutom behövs inga grundvatten- och markundersökningar eller sanering. Markexploatering behövs inte heller. Besparingar sker också för byggmaterial. En avgörande kostnadsbesparande faktor är om den befintliga stommen kan användas.

INTÄKTER

Den huvudsakliga intäktsströmmen är naturligtvis från försäljningen av lägenheterna. I tumregel behövs minst 10 lägenheter för lönsamhet. Extra volym kan nås från horisontella eller vertikala utbyggnader, eller byggrätter på andra ställen. Att transformera till exklusiva lägenheter kan generera ytterligare intäkter.

EKOSOCIALA KOSTNADER

Konvertering har en rad potentiella ekosociala kostnader, bland annat risk för farliga material och dess hälsoeffekt. Arbetsförhållanden kan också vara utmanande under byggnationen. Intressekonflikter är möjliga och ombyggda lägenheter kan bli för dyra för låginkomsttagare. Det bör också noteras att alla byggprojekt är stora utsläppskällor och förbrukar mycket naturresurser beroende på projektets omfattning.

EKOSOCIALA FÖRDELAR

De identifierade miljömässiga fördelarna är många:

- mindre inbyggd energi och utsläpp
- mindre avfall och material
- effektiv markanvändning
- bevarande av biologisk mångfald
- mindre buller, störningar under byggnationen
- mindre transporter under byggnationen

Dessutom ansågs bostadisering möjliggöra skapande av attraktiva bostäder och stadsdelar. Möjligheten att dela utrymmen och skapa blandade byggnader och stadsdelar är ytterligare fördelar.

SLUTSATSER

Affärsmodellen skiljer sig från nybyggnation, särskilt när det gäller de ekosociala aspekterna. Möjligheten att använda den befintliga stommen ger de största fördelarna, både ur ett ekonomiskt och miljömässigt perspektiv. Kundsegmentet och kundrelationerna är också speciella för konvertering. Avtalsformer med partnering fungerar bättre än totalentreprenad.

Denna canvasmodell är avsedd som inspiration och vägledning för entreprenörer som vill satsa på bostadisering. Den är baserat på workshops i juni 2024 med svenska experter inom fastighets- och byggbranschen.

NYCKELPARTNERS	NYCKELAKTIVITETER	VÄRDEERBJUDANDE	KUNDRELATIONER	KUNDSEGMENT
Finansiella institutioner	Attrahera finansiering Identifiera potentiella platser Konceptutveckling (inkl. workshops, studiebesök)	Tillhandahålla fler bostäder samtidigt som man minimerar utsläpp och resursanvändning, bevarar kulturarvet och förbättrar livskvaliteten i befintliga stadsdelar.	Befintliga relationer från tidigare projekt	Fastighetsägare
Kommunala myndigheter	Byggnadsarbeten inkl. anpassning och tillverkning, byggnation på plats		Nära och långsiktiga relationer	• privat sektor
Beställare (offentliga, privata)	Försäljning av lägenheter		Partnering och andra typer av samarbetsprojekt	• offentlig sektor
Slutanvändare	Finansiella resurser, finansiering		Dialog	• kommersiella med vakanser
Underleverantörer	Korrekt zonindelning, bygglov	Tillhandahålla fler bostäder samtidigt som man minimerar utsläpp och resursanvändning, bevarar kulturarvet och förbättrar livskvaliteten i befintliga stadsdelar.	KANALER	• bostäder med bottenvåningar eller vindar att utveckla
Forskningsinstitut	Mänskliga resurser: Utvecklare, projektledare, projektörer (A, K)		Befintliga nätverk och marknadsföringskanaler	Operatörer av studentbostäder
	Tidigare erfarenhet, kreativitet, förhandlings- och kommunikationsförmåga		Upphandling	Operatörer av kollektivboende
KOSTNADSSTRUKTUR		INTÄKTSSTRÖMMAR		
Kostnader Fel "bokstav" i zonindelningen Nybyggnadsnivå enligt byggreglerna Sanering av farliga material Användning av ekologiska och högkvalitativa material Uppdatering av energieffektivitet Arbetsintensivt, fler persontimmar på plats		Försäljning av lägenheter Förmånlig kontraktstyp (inte en fullkostnadsmodell) Möjligheter till grön finansiering Potentiell prisprenie för "atmosfären" i kulturhistoriskt värdefulla byggnader Koppling till vertikal eller horisontell utbyggnad för att säkerställa tillräcklig volym		
EKOSOCIALA KOSTNADER		EKOSOCIALA FÖRDELAR		
Potentiellt farliga material Utmanande arbetsförhållanden under byggtiden Potentiell intressekonflikt Ombyggda lägenheter för dyra för låginkomsttagare Inbyggd energi och CO2, materialanvändning		Mindre avfall och jungfruligt material, mindre inbyggd energi och utsläpp Bättre markanvändning, mer biologisk mångfald Mindre buller och störningar, färre transporter till byggarbetsplatsen Bevarande av kulturarvet och vitalisering av stadsdelar Högkvalitativa material och estetik Blandad användning och gemensamma utrymmen		

Den här canvasmodellen är en del av 'Entreprenörers hinder och möjligheter att omvandla lokaler till bostäder', ett samarbete mellan Skanska, LTH och IVL. Projektet är finansierat av Svenska Byggbranschens Utvecklingsfond (SBUF 14220).