



Vad är framgång? – en jämförelse mellan kommunala och privata bostadsbolag

What is success?- a comparison between municipal and private housing companies

Författare: Viktor Johansson & Ulf Lindahl

Fastighetsvetenskap

Examensarbete (kandidatnivå 15hp)

Handledare: Peter Palm

VT 2019

Förord

Denna studie är genomförd av Viktor Johansson och Ulf Lindahl. Studien är gjord under vår sjätte termin på Fastighetsföretagandeprogrammet, på Malmö Universitet. I denna studie vill vi rikta oss till er med ett intresse för framgång ur ett ledningsperspektiv från ett bostadsbolag. Hur skiljer sig synen på framgång för kommunala och privata bostadsbolag? Vi vill tacka alla våra respondenter som tagit sig tid att medverka och besvarat våra frågor.

Ett stort tack till vår handledare Peter Palm som under resans gång kommit med konstruktiva och värdefulla tips om förbättringar i uppsatsen.

Abstract

The purpose of the study was to view the difference of the definition of the word success between the municipal housing companies and private housing companies differs. Success is a word that is used often and has no clear definition of what it means. Historically many companies have had a classic perspective on success, profit maximization is in focus to be successful. In the early 2000s corporation began to work more based on Corporate Social Responsibility and taking social responsibility was considered successful.

The study is based on interviews with six different housing corporation in both municipal and private housing market in Skåne. The respondents who participate in the interviews were all from the management within each company. The respondents got to represent their corporation and their professional role and explain what success means and what they think is important from a CSR perspective.

The result showed that there are difference between the municipal and private corporation how they view on the word success. Which depends on the different condition the corporation has on the housing market.

Sammanfattning

Föreliggande studie handlar om uppfattningen av framgång och hur det skiljer sig mellan kommunala och privata bostadsbolag. Framgång är ett begrepp som används ofta utan någon tydlig definition av vad begreppet betyder och de finns inte en klar definition om vad det är. Historiskt har många företag haft ett klassiskt perspektiv på framgång, vinstmaximering är i fokus för att bli framgångsrika. I början på 2000-talet började företag jobba mer utifrån CSR och att ta samhällsansvar ansågs som framgångsrikt.

Resultatet i föreliggande studie baseras på intervjuer som har gjorts med sex olika bolag både kommunala och privata bostadsmarknaden i Skåne. Respondenterna som intervjuades var alla från ledningen inom respektive företag. Respondenterna fick berätta om sitt företag och sin yrkesroll samt berätta vad framgång betyder för dem och vad som är viktigt ur ett CSR perspektiv.

I resultatet framkommer det att det finns skillnader mellan kommunala och privata bostadsbolag på vad framgång betyder. I flera frågor beror skillnaden på att kommunala och privata bolag har olika förutsättningar gällande hur de ska agera som företag på bostadsmarknaden.

Innehållsförteckning

1. Inledning/bakgrund	6
1.2 Syfte och frågeställning	7
1.3 Avgränsningar	7
2. Metod	8
2.1 Insamling av empiri	8
2.2 Trovärdighetsdiskussion	9
2.2.1 Trovärdighet	9
2.2.2 Källkritik	11
3. CSR vad är det?	12
4. Definitionen av framgång enligt tidigare studier	16
5. Empiri	19
5.1 Presentation av företag och respondenter	19
5.2 Hur de kommunala bostadsbolagen uppfattar framgång	21
5.3 Hur de privata bostadsbolagen uppfattar framgång	21
5.4 Hur de kommunala bostadsbolagen jobbar för att nå framgång	22
5.5 Hur de privata bostadsbolagen jobbar för att nå framgång	23
5.6 Vad är det viktigaste att jobba med för att nå framgång från kommunala sidan	24
5.7 Vad är det viktigaste att jobba med för att nå framgång på den privata sidan	25
5.8 Måla upp en bild för oss hur ert företag i sitt bästa scenario ser ut om 10 år	26
5.9 Företagens uppfattning om sina prioriteringar i CSR arbete	27
6. Analys	29
6.1 Uppfattningen av framgång	29
6.2 Jobba med för att nå framgång	31
6.3 Viktigaste att jobba med för att nå framgång	34
6.4 Bästa scenario hur ser ert företag ut om 10 år	35
6.5 Respondenternas syn ur ett CSR perspektiv för företaget	36
7. Slutsats	38
8. Personliga reflektioner	41
9. Källförteckning	42
10. Bilaga	45

1. Inledning/bakgrund

Framgång för bostadsbolag är intressant att skriva om för att ordet framgång är ett ord som används till mycket och det finns inte en klar definition om vad det är. Historiskt har många företag haft ett klassiskt perspektiv på framgång, vinstmaximering är i fokus för att bli framgångsrika (Whittington, 2002). Men under början på 2000-talet började företag jobba mer utifrån CSR, att ta samhällsansvar ansågs som framgångsrikt (Windell, 2012, kap 1).

Privata och kommunala bostadsbolag har olika förutsättningar gällande hur de ska agera som företag på en bostadsmarknad. Privata bostadsbolag ägs utav en eller flera privata ägare där huvudsyftet oftast är att få företag att gå med vinst. Bolagens ägare kan också vara indirekta ägare via finansiella institutioner som till exempel banker och fonder. Företagen kan vara i olika bolagsformer som handlar om hur mycket ansvar den enskilda individen har eller gruppen har i ett företag. De vanligaste bolagsformerna är ett aktiebolag, handelsbolag eller enskilt företag. Aktiebolag har en styrelse som företräder företaget medan handelsbolag har bolagsmännen och det enskilda företaget har den enskilda näringsidkaren (Bolagsverket). Vad ett företag har för mål och riktlinjer beror på vilka direktiv som ägarna ger.

Kommunala bostadsbolag styrs av Lag (2010:879) om allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolag. De skall ta samhällsansvar samtidigt som de ska agera affärsmässigt. Huvudsyftet är att alla inom kommunen skall ha ett hem. De styrs också av LOU (Lag (2016:1145) om offentlig upphandling), där myndigheter blir uppmanade till att ta ett större samhällsansvar så långt det är möjligt.

”En upphandlande myndighet bör beakta miljöhänsyn, sociala och arbetsrättsliga hänsyn vid offentlig upphandling om upphandlingens art motiverar detta.” (4 kap. 3 § LOU).

Detta innebär att de kommunala bostadsbolagen har en lag som säger att de bör ta ett samhällsansvar så långt det är möjligt i sina upphandlingar, vilket betyder att de har andra förutsättningar än de privata bolagen även i hur de ska agera upphandling. De privata bolagen har en bättre förutsättning att göra vad dem vill i sina upphandlingar, de behöver inte ta socialt eller miljömässigt ansvar i samma grad.

Även ägaren som vanligtvis är kommunen eller flera kommuner påverkar vad företaget har för mål och riktlinjer. Ägarna kan ha högre miljö och sociala krav än vad lagen säger, det som avgör är ägarnas vilja, detta gäller även för de privata ägarna.

Arbetet kommer att studera kommunala och privata bostadsbolag för att se vad framgång är för dem. Genom att analysera vad framgång är för varje företag och jämföra dem med varandra blir det lättare att ha förståelse för vad de vill, vad de tycker är viktigt och vart de är på väg. Har kommunala och privata bostadsbolag samma uppfattning eller skiljer sig uppfattningen av framgång? Hur skiljer de sig? Detta kommer bidra med en ökad förståelse för bostadsbolag.

1.2 Syfte och frågeställning

Syftet med examensarbetet är att undersöka vad framgång är för bostadsbolag och hur det skiljer sig mellan kommunala och privata bostadsbolag.

Följande undersökningsfråga kommer att behandlas i examensarbetet:

- Vad är uppfattningen av framgång? Skiljer den sig åt i kommunala och privata bostadsbolag?

Skilda förutsättningar mellan kommunala och privata bostadsbolag gör att definitionen av framgång blir olika företagen emellan. Detta ger följande hypotes:

Hypotes: Definitionen av framgång skiljer sig åt mellan privata och kommunala bostadsbolag.

1.3 Avgränsningar

Vi avgränsar oss till bostadsföretag i Skåne inom den privata och kommunala bostadsmarknaden. Avgränsar framgång ur ett ledningsperspektiv mot CSR.

2. Metod

Vi kommer i detta arbete att använda oss av en kvalitativ metod. Det innebär att vi kommer att arbeta med människor och deras sociala värld. Det handlar om att kunna ta del och få tillgång till en annan människas medvetande för att nå den sociala kunskapen (A. Bryman, 2018).

Intervjuerna kommer att ske på olika bostadsbolag och med personer inom företagets ledning. Vi kommer att använda oss av en semistrukturerad intervju vilket skiljer sig lite mot en strukturerad intervju. Det innebär att frågorna brukar vara mer allmänt formulerade. Det finns en viss benägenhet att det ställs följdfrågor i det fall som svaren känns viktiga (A. Bryman, 2018).

Med utgångspunkt från nationell och internationell forskning samt litteratur kommer vi att formulera intervjufrågor (se bilaga 1) och teorin. Således kommer vi att ha ett deduktivt tillvägagångssätt i denna studie. Det handlar om förhållandet mellan teori och praktik, vilken kunskap en person har i ett specifikt område och det teoretiska som rör det område (A. Bryman, 2018).

2.1 Insamling av empiri

Empiridelen består av sex intervjuer, där olika bostadsbolag inom den kommunala och privata bostadsmarknaden fick svara på ett antal frågor. En strategi diskuterades fram för hur intervjuerna och frågorna skulle utformas för bästa resultat. Företagen valdes ut med olika kontaktnät och egna kontakter. Vår tanke var att få lite spridning på företagen, så att det inte bara var inom storstadsregionen utan även från landsbygden. Samtidig var det Skåne som var utgångspunkten för arbetet. Det slumpade sig att det blev tre kvinnor och tre män från de olika företagen. Personerna som intervjuades var alla från ledningen inom respektive företag.

Det formulerades frågor om framgång så att det lätt skulle gå att svara på och även få det intressant för respondenten. För att komma igång med intervjun på ett lätt sätt valdes att börja med frågor om företaget och sedan blev det mer fokus på frågor om framgång och CSR. Detta gjorde att intervjuerna flöt smidigt framåt utan några problem.

För att underlätta för intervjupersonerna så utfördes samtliga intervjuer på respektive respondents företag. Frågorna skickades ut i förhand så att varje respondent fick möjlighet att förbereda sig för vårt intervjumöte. Varje intervju varade i ca 1 timme och det var 6 frågor som skulle besvaras vilket ledde till bra dialoger under hela intervjun. Samtliga intervjuer transkriberades för vidare arbete, detta gav en avslappnad intervju som flöt på utan avbrott för att det skulle behövas anteckna ner på datorn.

Studerars alla mötena var mottagandet mycket bra från alla bostadsbolagen. Alla respondenterna gav en tydlig bild av företagsorganisationen och hur de såg på ordet framgång. Respondenterna tyckte att det var ett intressant ämne att skriva om, dock inte alltid det lättaste att svara på då det är ett ganska brett ord. Att intervjuerna gjordes ute på varje företag gjorde det möjligt att se företaget och att det var i deras arbetsmiljö gjorde det lättsamt och inte så stelt som det kan bli på en neutral plats.

Allt material sammanställdes först i ett dokument per företag som sedan skickades ut till varje respondent för respondentvalidering. När arbetet kom tillbaka från respondenterna, gjordes några mindre korrigeringar som blivit felciterade från intervjuerna. Frågan om respondenternas namn fick stå med i denna undersökning ställdes till varje respondent. Efter ett godkännande från respondenterna gick vi vidare med materialet och så började vi med att få en struktur och en röd tråd i vårt skrivande för en så intressant läsning som möjligt.

2.2 Trovärdighetsdiskussion

Reliabilitet och validitet är två kriterier som är viktiga för kvantitativt inriktad forskning när det gäller uppfattning av kvaliteten på en undersökning (Bryman & Bell, 2017). Dock är dessa begrepp mindre relevanta för en kvalitativ inriktad forskning, istället används trovärdighet som består av fyra delkriterier. Tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering eller bekräftelse (Bryman & Bell, 2017).

2.2.1 Trovärdighet

Tillförlitlighet

Vid varje intervjutillfälle spelades intervjun in för att transkriberas för vidare arbete. Allt material sammanställdes för var och en av respondenterna i ett dokument som sedan

skickades tillbaka för en respondentvalidering. Vilket innebär att resultatet av den sociala verkligheten som studerats av forskarna skickas tillbaka till respondenterna som sedan bekräftar att vi uppfattat deras verklighet på rätt sätt (Bryman & Bell, 2017). Den sociala verkligheten som respondenterna vill förmedla kan vara en verklighet som inte stämmer överens med den hur det verkligen är, en försköning kan göras för att framstå bättre.

Överförbarhet

Enligt Bryman (2018) handlar överförbarhet om hur användbart resultatet är i olika miljöer och situationer. Det kan liknas med den kvantitativa metodens generaliserbarhet.

Intervjuer har genomförts med sex olika personer, alla från olika bostadsbolag, i denna studie vilket inte kan anses som tillräckligt många för att generalisera svaren för både privata och kommunala bostadsbolag. Studien är överförbar till viss del i vidare forskning. Det som inte kan säkerställas är om respondenterna har svarat med egna åsikter eller svarat med tillrättalagda åsikter som gynnar företaget.

Pålitlighet

Enligt Bryman och Bell (2017) ska det göras en beskrivning av hela forskningsprocessen. Forskningsprocessen har börjat med att ta kontakt med sex olika bostadsbolag, då personer från ledningen efterfrågades för en kort intervju. Intervjuerna gjordes på respondenternas respektive företag för att det skulle bli så enkelt som möjligt och i en miljö som respondenterna kände sig hemma i. Intervjuerna spelades in för att det skulle bli smidigt och lättsamt vid intervjutillfället. Inspelningarna användes sedan för genomlysning och tillskrivning av empirin. Empirin blev granskad av våran handledare innan den skickades ut till respondenterna för ett godkännande att vi tolkat dem rätt. Detta kan då tyckas bli en fel bild av intervjuerna där respondenterna ges möjlighet att tillrättavisa om något tolkats fel.

Konfirmering eller bekräftelse

Enligt Bryman & Bell (2017) ska forskaren försöka att säkerställa att han eller hon agerat i god tro. Eftersom det inte går att få någon fullständig objektivitet i samhällelig forskning ska forskaren inte låta sina personliga värderingar eller sin teoretiska inriktning påverka utförandet och slutsatserna från en undersökning (Bryman & Bell, 2017). Detta har tagits i beaktande då frågorna ställdes öppet och inte ledande. Respondenterna fick prata fritt om ämnet och följdfrågor ställdes för att utveckla resonemangen.

2.2.2 Källkritik

Processen med intervjuerna, att de var på respektive respondents kontor och att de fick ta del av frågorna i förväg, upplevdes som avslappnat och respondenterna var tillmötesgående under intervjuerna.

Att respondenterna fick respondentvalidera arbetet innan det användes i uppsatsen var för att de inte skulle bli felciterade. Det kan som tidigare nämnts ge en felaktig bild av hur verkligheten ser ut, när de ges möjlighet att ändra sina svar. Det som korrigerades i uppsatsen i efterhand skulle inte ge ett annat resultat än det som framkom.

Det intervjuades endast personer från ledningen. För att få en bredare bild av företagets uppfattning av framgång skulle fler personer från företaget behövas. En större studie där flera olika befattningar inom företaget intervjuas eller att frågorna formulerats så att frågan blivit mer specifik och inte lika öppna som de frågor som ställdes. Det hade då kanske blivit ett annat resultat. Detta är något som vidare forskning får undersöka.

3. CSR vad är det?

Enligt Windell (2012, kap 1) står CSR för Corporate Social Responsibility och handlar om frågor gällande företags samhällsansvar. Det tog fart på 1970-talet (Falck & Hebllich, 2007) då den amerikanske professorn i företagsekonomi Dow Votaw noterade att sidor skrivna om socialt ansvarstagande skulle fylla ett mindre bibliotek (Windell, 2012, kapitel 1). Det ledde till en radikal ökning av publikationer om företags sociala och miljömässiga ansvar. Under början av 2000 talet ökade mediebevakningen och granskningen på företags sociala och miljömässiga ansvar, detta berodde på att ett flertal skandaler inträffade vid denna tidpunkt och fick stort genomslag. Flera företag fick kritik för bristande produktionsvillkor på fabriker i utvecklingsländer och klädföretag anklagades för att utnyttja arbetare i lågkostnadsländer och bryta mot de mänskliga rättigheterna (Windell, 2012, kapitel 1).

Det genomfördes omfattande demonstrationer vid samma tidpunkt, då den största kritiken riktades mot multinationella företags tillvägagångssätt i utvecklingsländer (Windell, 2012, kapitel 1). Det framfördes krav på att företag inte enbart skulle se till sin egna vinst utan också bidra till fattigdomsminskning i världen och goda arbetsvillkor till utvecklingsländerna. Demonstrationerna väckte stor uppmärksamhet, FN responderade på kritiken och uppmanade företag till att se till den moraliska dimensionen i företagande. År 1999 lanserades Global Compact, ett frivilligt kontrakt mellan FN och de multinationella företagen i världen, som var tänkt att binda företagen till att ta större samhällsansvar. Idag har i stort sett alla branscher tagit till sig frågorna och jobbar med att kommunicera att de tar dem på allvar (Windell, 2012, kapitel 1).

När begreppet CSR blev mer etablerat började det cirkulera många olika varianter och definitioner av begreppet, vissa företag använde sig av begreppet CR (corporate responsibility). Detta gjorde de för att visa att samhällsansvar inte bara handlade om sociala frågor utan alla typer av ansvarsområden (Windell, 2012, kapitel 1). Andra använde sig av SR (social responsibility) för att visa att samhällsansvar inte bara rör företag utan alla typer av organisationer. Även definitionen "hållbarhet" användes för att diskutera företags samhällsansvar. Grundidén är dock densamma för alla typer av CSR. Alla företag och organisationer har ansvar för hur de påverkar det omgivande samhället och miljön men till vilken grad varierar och förändras genom tiden (Windell, 2012, kapitel 1).

I alla tider har forskare och organisationer försökt definiera och förenkla vad företag bör ta ansvar för men någon gemensam definition finns inte (Windell, 2012, kapitel 1). Anledningen till att en gemensam definition och tydlighet eftersträvas är för att göra ansvarstagande jämförbart och granskningsbara. Det blir då lättare för omgivningen att värdera och jämföra företagens ansvarstagande. Vilket i sin tur bidrar till att omgivningen kan avgöra vem de ska belöna och inte belöna (Grafström m. fl. 2010).

Att det inte finns en tydlig och klar definition av CSR gör att företagen själva får göra sin egen tolkning på vad deras ansvar innebär och omfattar (Windell, 2012, kapitel 1). Det gör att det finns väldigt många skiftande tolkningar. Detta beror också på att det finns en mångfald aktörer ute på marknaden som uttrycker sina åsikter om vad företagens samhällsansvar består i. De aktörerna kallas för intressenter (Falck & Hebllich, 2007), de finns i och runt om företaget med skilda åsikter om hur företaget ska ta sitt samhällsansvar. Det är genom dessa intressenter som företaget uppfattar vilka ansvarsfrågor som de bör värdesätta och bildar sin uppfattning om vad CSR innebär. Intressenterna konstruerar vad CSR handlar om genom deras försök att ställa krav på företag till ett ökat ansvarstagande. Genom globaliseringen blir det fler och fler aktörer som är med och konstruerar idéer om vilka regler och normer som företagen ska förhålla sig till för att ta ett samhällsansvar (Windell, 2012, kapitel 1).

Definition av intressenter

Enligt Freeman (1984) definieras en intressent som:

“En person eller en organisation som på något sätt har berörts, berörs eller kommer att beröras av ett företags verksamhet, det vill säga någon som har ett intresse i företaget.”

Samhällsansvar ett kontroversiellt ämne

Enligt Windell (2012, kapitel 1) finns många debatter genom åren som diskuterar samhällsansvar i relation till företagets syfte och mål. En del argument talar för att företag endast ska tillgodose aktieägarnas intressen och därmed ha som största intresse en strävan efter ökad avkastning (Falck & Hebllich, 2007). Andra argument talar för att företag ska tillgodose samtliga intressenters intressen.

Det finns två dominerande perspektiv, det ena är att samhällsansvar motverkar företagande genom att det tar resurser från företagets kärnverksamhet. Inom det andra perspektivet är samhällsansvar en förutsättning för framgångsrika affärer (Windell, 2012, kapitel 1).

De diskussioner som förs om företags roll i samhället är många, uppfattningarna kring samhällsansvaret påverkas av tidseran och den lokala kontexten. Vad som är ett företags samhällsansvar är alltid lokalt präglat, det beror på vilket samhälle ett företag befinner sig i (Windell, 2012, kapitel 1).

Enligt Windell (2012, kapitel 1) har globaliseringen gjort att samhällsproblem och lösningar sprids mellan länder, då människor och organisationer enkelt kan ha kontakt med varandra över landsgränser. Det har påverkat rådande normer och värderingar om vilken roll lokala och globala företag bör ha i samhället. Därför kommer lokala idéer om vad som är företags samhällsansvar också att påverkas av vad som är företags samhällsansvar i andra länder. Dock får synen och förståelsen för vad samhällsansvar är alltid en lokal prägel. Idéerna om samhällsansvar görs om till aktiviteter och praktiker som passar in med lokala värderingar och normer. Denna ombildning är dock inte statisk utan ändras med tiden. Vilket innebär att förståelsen för vad som är samhällsansvar avgörs av de kontinuerliga förändringarna i samhällets syn, förståelse och uppfattningar om vad ansvar är. Det vill säga vem som bör ta det och på vilket sätt (Windell, 2012, kapitel 1).

Definition av ansvar

Ansvar betyder "att svara an" enligt Windell (2012, kapitel 1), vilket innebär att ställa sig till svars och ta på sig ansvar gentemot någon. Denna definition antyder att ansvar är något kontextuellt, det är något som avgörs, definieras och förstås i relation till det omgivande samhället. Detta är anledningen till att CSR som begrepp används olika beroende på vilken miljö företaget har sitt ansvar. Ett företag i Indien tolkar och förstår inte CSR samma som ett företag i Sverige gör (Windell, 2012, kapitel 1).

Vad som är samhällsansvar påverkas av media

Vad samhällsansvar är beror mycket på vad som presenteras i media (Windell, 2012, kapitel 1). Det har en stor påverkan på intressenters åsikter, idéer och uppfattningar om hur företag bör agera. Medierna är därför ett forum där aktörer gemensamt får möjlighet att uttrycka sina åsikter om företags samhällsansvar, sprida och utforma bilder av vad företags sociala och

miljömässiga ansvar egentligen handlar om. Det som väljs att presenteras påverkar de rådande idéerna om vad som är företags ansvar, vad som är ansvarsfullt och vad som är oansvarsfullt (Windell, 2012, kapitel 1).

Vad som är tillräckligt ansvarstagande

Vad som är tillräckligt ansvarstagande bestäms i relationer mellan människor och bygger på förväntningar, normer och regler (Windell, 2012, kapitel 1). De är därför nära kopplat till etiska bedömningar om vad som är rätt och fel. Forskare har på grund av detta svårt att definiera samhällsansvar, dock är de eniga om att socialt och miljömässigt ansvar är ett frivilligt ansvar som går utöver det lagen föreskriver (Windell, 2012, kapitel 1).

Företag eftersträvar legitimitet

Enligt Meyer & Rowan (1977) handlar företagande om att vara en legitim och accepterad del av sin omgivning likväl som att ha effektiva och välstrukturerade interna processer för att överleva. Därför är det främsta skälet till att företag tar till sig nya idéer om företagande för att skapa legitimitet för sin verksamhet (Meyer & Rowan, 1977). Detta innebär att företag försöker anpassa sig efter rådande normer och värderingar, vad som uppfattas önskvärt och lämpligt (Suchman, 1995).

Enligt Windell (2012, kapitel 1) förändras synen på företags ansvar kontinuerligt både i tid och rum. Förväntningarna förändras i ett samspel mellan företag och aktörerna i deras omgivning. Intressenterna är med och formar idéer med sina åsikter, men det är inte något statiskt och eftersom det inte finns någon tydlig definition av socialt och miljömässigt ansvar formar företagen själva sin tolkning (Windell, 2012, kapitel 1).

Sammankoppling med CSR och Framgång för företag

Enligt Hou, Zhang & Zhao (2016) är CSR insatser sådana hållbara insatser som socialt företagande, grön ekonomi och hållbar ekonomi. Dessa är de insatser som företag bör arbeta med för att förbättra sitt rykte och kundlojalitet. Ett företag som arbetar med CSR frågor kommer att få positiv respons från sina intressenter eftersom det idag är något som anses vara viktigt för samhället. Detta kommer i sin tur att ge företaget ett starkare varumärke och gynna samhället i stort.

4. Definitionen av framgång enligt tidigare studier

Det finns ingen samstämmighet när det gäller definitionen av framgång. Enligt nationalencyklopedin definieras framgång som "att lyckas att uppnå sitt mål"(nationalencyklopedin 190515) vilket då innebär att framgång är ett individuellt begrepp och kan innebära vad som helst. Från forskningen finns en mer nyanserad men samtidigt en diversifierad bild av begreppet.

Traditionellt brukar framgång mätas genom finansiella kriterier, som vinst och omsättning samt om att vara ambitiös och driva ett framgångsrikt företag. Det finns ett antagande att alla små företag vill eller måste få sin verksamhet att växa. Så för att ett företag ska ses som framgångsrikt externt på det traditionella sättet så måste företagets vinst/omsättning öka och/eller antalet anställda måste öka (Andersson, 2008). Men detta perspektivet är inte det enda på framgång, det finns icke- finansiella kriterier som också väger tungt och i vissa fall är icke-finansiella kriterier mer viktiga. De icke- finansiella kriterierna är kopplade till företagandet som livsstil, exempel är personlig tillfredsställelse, stolthet, att vara sin egen chef och att det egna företagandet leder till flexibilitet (Andersson, 2008).

DeNisi & Shirley (2015) skriver i sin artikel om framgång och misslyckande på internationell nivå. Det diskuteras att de bör ta del av litteratur om prestationshantering och resultat hanterings idéer som en viktig aspekt att ta med i diskussionen om framgång. Följande områden: uppgiftens prestanda, relationsbyggande, kontextuell och retention är beroende av varandra och är en definition av övergripande framgång (DeNisi & Shirley, 2015). Här resonerar författaren om två förutsättningar för framgång absorptionsförmåga och justeringar. Författarnas tillvägagångssätt för att definiera framgång på internationella uppdrag belyser den mångdimensionella verkligheten av varför utländska personer reser utomlands på olika uppdrag. Alla aspekter som definieras som framgång är inte lika viktiga i alla uppdrag. Det författarna hoppas ge är en början för diskussion om hur uppgifter ska bedömas som framgångsrik eller ej. Framgång bör definieras avseende mål och förväntningar som ställs på uppdraget (DeNisi & Shirley (2015).

Författarna Karlsson, Nordlöf & Wijik (2012) uppfattar en koppling mellan en bra arbetsmiljö och framgång. En bra arbetsmiljö ger ökad hälsa och säkerhet, detta leder till kreativitet och produktivitet i företaget. Enligt Karlsson, Nordlöf & Wijik (2012) kan detta ge konkurrensfördelar. För att nå konkurrensfördelar är arbetsmiljöarbete en viktig aspekt. Det som framkommer är att företagsledaren ser vikten av att involvera och interagera sina medarbetare i företaget. Samarbetet påvisar att ledarna ser potential att implementera aktiviteter som ger en bra arbetsmiljö, vilket kan leda till framgång.

Enligt Wu, Zhao & Zillante (2017) handlar det om att ha rätt kontraktsutformning och hantera konflikter på ett bra sätt för att nå en framgång i megaprojekt. Projektframgång har under längre tid varit ett viktigt ämne för bygghantering i området och utveckling har på senare tid kombinerat sociala och psykosociala faktorer för att komplettera definitioner av projektframgång (Wu, Zhao, Zou & Zillante, 2017). Projektframgång omfattar enligt Wu, Zhao, Zou & Zillante (2017) ägarens, slutanvändarens och andra intressenters tillfredsställelse samt ägarens strategiska mål. Följande faktorer var framgångsfaktorer till ett lyckat projekt: Ett projekt ska ha effektiv riskhantering, tillförlitlig och kvalitetservice, långsiktiga partnerskap samt lönsamhet. Andra aspekter som forskarna lyfter fram för projektframgång är projekt effektivitet, hålla kunder och personal väl informerade om projektets påverkan (Wu, Zhao, Zou & Zillante, 2017).

Enligt Jansson (2012) har strategier för teori under en längre tid strävat efter att förstå företag så att de ska bli framgångsrika över tiden. Att jämföra mindre företag med varandra gör det lättare att se konkurrensfördelarna, detta då det finns många företag att göra liknelser med. Företagets resurser är ett av teorins mest centrala begrepp och används till att skapa konkurrensfördelar och framgångar (Jansson, 2012). Det är därför viktigt att veta vilka strategier som resurserna använder för att kunna skaffa sig en konkurrensfördel. Enligt Jansson (2012) har företaget nått konkurrens för detta när det implementerat en värdeskapande strategi som inte tidigare genomförts av någon nuvarande eller potentiell konkurrent. Definitionen av konkurrensfördelar är mycket stor och problemet med bredden i definitionen är att de inte vet vad som preciserar och vad det kan vara för något (Jansson, 2012). Ekonomiska muskler med stabila strategier ger konkurrensfördelar som leder till framgång.

Enligt Sjöberg (2014) har det visat sig att personlighet och intelligens är av stor betydelse för framgång i yrkeslivet. En faktor som spelar roll om ett företag går bra eller dåligt är individerna, särskilt nyckel individer som företagsledare (Sjöberg, 2014). Misstag är kostsamma och vanliga därför vill företag ha framgångsrika ledare (Sjöberg, 2014). Framgång i denna artikel syftar på ekonomisk framgång inom företaget, att företaget i framtiden ska anställa rätt personer för att företaget ekonomiskt ska gå bra. Det som de kommer fram till är att det är svårt att göra personlighetstester och det enda som egentligen fungerar är "more of the same" vilket innebär att de gör en bedömning av personen utifrån dess tidigare erfarenheter inom liknande jobb (Sjöberg, 2014).

Enligt Melander & Nordqvist (2008) handlar framgångsrikt företagande idag inte bara om att vara effektiv. I den varumärkta världen som vi lever i handlar de om att vara attraktiv. Då blir expressiva strategier väldigt viktiga för att företag ska nå framgång (Melander & Nordqvist, 2008).

Josephson (2013) skriver att framgångsrika företag har gjort den bästa avvägningen mellan kortsiktiga projektmål och långsiktiga strategiska mål. De kortsiktiga projektmålen handlar om att på kort tid producera med förutbestämt material. Det långsiktiga strategiska målet handlar om målmedvetna strategier, samt göra bästa lönsamheten över tid. Enligt Josephson (2013) krävs det minimering av störningar dvs varje avbrott som sker förlänger processen för att nå framgång. Det kan illustreras som trafikflöden, effektiv processkörning utan några problem eller ineffektiv där föraren får bromsa, stanna för rött ljus och får köra ryckigt. Samma sak kan företag använda sig av när det gäller olika processer. En annan aspekt att se på en framgångsrik verksamhet är att ha kunskap om när kostnaden uppstår. Här handlar det om att se kunskap som en resurs, mindre kunskaper blir en dyrare kostnad och mindre resurser att förbruka till framgång.

Eftersom framgång är ett individuellt begrepp och kan innebära ett flertal olika saker kommer utgångspunkten här att vara att tolka framgång ur ett ledningsperspektiv mot CSR.

5. Empiri

5.1 Presentation av företag och respondenter

MKB är Malmö stads allmännyttiga bostadsbolag med ca 25 000 lägenheter och 300 anställda. Deras uppgift är att förvalta, bygga och underhålla bostäder. MKB styrs av ägardirektiv eftersom de är ett allmännyttigt bolag, detta är en ram att jobba efter med olika mål som är uppsatta av ägarna. Detta innebär att MKB har ett större ansvar mot den sociala sektorn såsom att motverka bidragsberoende i samhället. De ska se till att människor får så goda förutsättningar som möjligt att bli självförsörjande och integrerade i Malmö stad (MKBfastighet.se).

LKF är Lunds kommuns allmännyttiga bostadsbolag med ca 9700 lägenheter och 1300 äldre och LSS boende. Deras huvudsakliga uppgift är att erbjuda lundaborna kvalitativa bostäder till en rimlig kostnad. Tillsammans med Lunds kommun ska de medverka till att tillgodose bostadsbehovet i kommunen. De ska förvärva, äga, bygga och förvalta fastigheter med bostäder, affärslokaler eller kollektiva lokaler. LKF har ett annat uppbyggnadssätt än andra bostadsbolag. Den nya VD har en klar bild över att det är hyresgästerna som kommer överst och sedan personalen som jobbar närmast ut mot kund och ledningen längst ner. Det som också skiljer bolaget från andra företag är att LKF har en egen teknisk avdelning med snickare, målare, elektriker, rörläggare, grönyte och lokalvårds personal.

Företagets värdeord är mänskliga, långsiktiga, pålitliga och utvecklande. Målbilden är ett hållbart Lund, då syftar de på ekonomisk, social och ekologisk hållbarhet. Affärsidén handlar om utveckling. När det gäller hur de arbetar med miljöfrågor sticker de ut något, här pratas det inte bara om energieffektivisering och vattenspara. LKF har ett mål på att vara fossilfria till år 2020 (LKF.se).

Svedalahem och Svedab är två bolag som ingår i Svedala kommunhus AB och ägs av Svedala kommun. Svedab förvaltar de kommunala fastigheterna som skolor, idrottshallar och äldreboende. Svedalahem är ett allmännyttigt bostadsbolag som har i uppdrag att äga, förvalta och bygga bostäder i kommunen. Det handlar mycket om bosocial verksamhet och sociala kontakter. De ska se till att det finns bostäder till behövande i kommunen och ta tillvara på de kommunala intressena (Svedalahem.se).

Kanslihuset står på två olika ben, förvaltning av fastigheter och konsultverksamhet. De har ca 2400 lägenheter och äger hälften av dessa. Största delen ligger i Malmö och Lund men de finns även i Vellinge, Trelleborg och Simrishamn. Konsultsidan är att hjälpa till med hyresförhandlingar till cirka 40 000 lägenheter.

Kanslihuset eftersträvar en kvalitativ förvaltning då deras struktur är stilren över hela verksamheten. Det skall inte märkas av något hyresgästavtryck i trapphusen, och inget ogräs längs fastigheten. Ledorden är kvalitet och strävan att alltid ge god service till kunderna och att hyresgästen skall uppleva trygghet i sitt boende (Kanslihuset.se).

Heimstaden är ett av Skandinaviens största bostadsbolag som till största del ägs av norska Ivar Tollefsen. Deras affärsidé är att förvärva, förädla och förvalta fastigheter i Sverige, Danmark, Norge, Nederländerna och Tyskland. De har ca 29 000 lägenheter i Sverige uppdelat på 28 orter varav 6000 är studentlägenheter.

För Heimstaden är det viktigt med en stark lokal närvaro och att alltid ha egen personal på orten så att deras hyresgäster lätt kan komma i kontakt med dem. Deras vision är att förenkla och förgylla livet genom omtänksamma boenden (Heimstaden.se).

Leny är ett fastighetsbolag med ett dotterbolag inom byggsektorn. Har idag cirka 1200 lägenheter och 40 000 kvm lokalyta. Företaget startade i Sjöbo och expanderade sedan till Skurup och Hörby. Leny har bestämt sig för att inte expandera i stora städer utan kommer att ligga kvar i pendlingsavstånd från dessa. All förvaltning drivs av stor del av personalen från dotterbolaget (Leny.se)

Företag	Respondent person
MKB Fastighets AB	A
LKF AB	B
Svedalahem AB	C
Kanslihuset AB	D
Heimstaden AB	E
Leny fastighets AB	F

Nedan kommer respondentpersonerna nämnas med en bokstav enligt tabellen ovan.

5.2 Hur de kommunala bostadsbolagen uppfattar framgång

Framgång för respondent A är när de når sina mål vilka är miljö, kund, ekonomi och nyproduktion av lägenheter som blivit uppsatta och att bibehålla det långsiktigt. Långsiktiga affärsplaner är också att se som en framgång. De olika målen kan ta lång tid innan effekterna visar sig. Projekt och utvecklingsarbete som inte ingår direkt i deras mål uppfattas också som en framgång när detta går i lås.

Respondent A uppfattar inte bara målen som en framgångsfaktor utan på ett mer långsiktigt perspektiv, att nå målen gång på gång. På den ekonomiska sidan vill de se sig som ett stabilt företag för att få tillit gentemot kunderna. Viktigt med en god ekonomi för att kunna uppfylla de olika målen samt bygga och underhålla fastigheterna.

Framgång blir således när alla i företaget arbetar och drar åt samma håll.

Framgång för respondent B, kunden ligger i fokus och blir en nöjd kund. De vill också behålla det som de gör bra och förbättra det som kan förbättras. Det skall vara attraktivt att bo hos LKF.

Respondent B uppfattar byggande som en framgång, att bygga är bättre än att förvärva. Detta beror på att de lättare kan styra och hålla en bra hyresnivå.

Enligt respondent C uppfattas framgång på många olika sätt. Stark samhällsbyggare där det handlar om att tillgodose bostadsbehov med en god standard. Att vara ett vasst kommunalt verktyg som stärker kommunens utveckling. Hem för alla, kraven som ställs på hyresgästerna skall vara rimliga. Hållbara fastigheter för alla. Att ha en professionell förvaltning. En hyressättning som fungerar och en långsiktig och rättvis bostadspolitik.

5.3 Hur de privata bostadsbolagen uppfattar framgång

Framgång för respondent D är ordning och reda vilket är en filosofi de har inom företaget. Det skall vara stilrent genom hela företaget. När de kommer in i en fastighet och de direkt kan se att detta är förvaltad av Kanslihuset. Att våga sticka ut, våga utmana och visa en kaxig modighet.

Respondent E uppfattar framgång på olika sätt. Affärsidé är att Förvärva, Förädla och Förvalta bostadsfastigheter. Dessa tre affärsområden ska tillsammans med företagets värderingar; omtanke, nytänkande och autencitet bidra till företagets tillväxt, kvalitet samt för att kunna leverera excellens i kundupplevelse och hållbarhet. Att inkludera och engagera medarbetarna är nyckelfaktor till företagets framgång. Att få organisationen att vara med på hela tillväxtresan ansågs som framgångsrikt. Framgång handlar till stor del att de anställda mår bra vilket då leder till att hyresgästerna får en bra service som leder till företagets framgång. Den yttersta framgången är vad deras kunder och medarbetare säger i NKI eller i NMI, det är ett kvitto på om de är framgångsrika eller ej. Framgång är en värdering, det skiljer sig från företag till företag precis som de skiljer sig från person till person. Om inte ett företag tjänar pengar så kan det inte vara kvar. Tidigare låg fokus på stark tillväxt i produktportföljen. Respondent E ser att på senaste tiden har Heimstaden tagit ett strategiskt beslut att tillväxten ska vara starkt knuten till en hållbar affärsutveckling samt att bedriva verksamheten med ett tydligare samhällsansvar. Hållbarhet är en form av framgång, hur Heimstaden kan bidra på ett miljövänligt och socialt hållbart sätt.

Respondent F uppfattar framgång genom att driva nya projekt, att göra företaget attraktivt och få ekonomi i detta. Drivkraften är att det är kul att bygga. Framgång mäts inte på sista raden i bokslutet, således är inte den ekonomiska biten viktigast. Respondent F uppfattar även framgång när de gör saker för kommunen eller samhället utan någon vinstaspekt. Så ett attraktivt bolag som expanderar med samhällsansvar är framgång för företaget.

5.4 Hur de kommunala bostadsbolagen jobbar för att nå framgång

Respondent A vill att alla inom företaget är med på tåget och förstår deras vikt i det hela. För att kunna få fram detta jobbas det mycket med värderings verkstäder, en samlad kommunikation för att alla medarbetare skall förstå hela kedjan. Respondent A uppfattar det viktigaste för att nå framgång är att jobba med personalen inom företaget. Uppfattar personalen som det viktigaste och med detta innebär det att ledningen skulle kunna tas bort för ett tag och utfallet skulle bli lika bra ändå, då har de lyckats nå ut till de anställda.

Enligt respondent B är det viktigt att jobba med olika saker för att nå framgång, den dagliga kundkontakten är en del i detta. Här uppfattas klagomål/synpunkter som positiva saker, det är något som de kan dra nytta av och en möjlighet till förbättringar. Det jobbas med NKI varje år vilket ses som en nyckel till framgång. Detta för att möjligheten finns att kunna gå in på specifik fastighet jämföra med varandra. När det gäller olika projekt som utförs så skickar de även ut frågeformulär på vad som varit bra och vad som kan förbättras med hur projektet utförts. En tidning 72 kvadrat skickas ut två gånger om året med vad som har hänt samt vad som är på gång i företaget.

För att nå framgång anser respondent C att tydlighet är ett starkt argument till framgång. Alla skall veta vad som bör göras och att rätt saker levereras ut till kunderna. Hålla en bra och rimlig kvalitet i lägenheterna. Att bygga för alla i samhället.

“Det är viktigt att alla är med på tåget och alla förstår vikten av det”
(MKB)

Här handlar det om att företagets förmåga att ge de anställda en bra grundutbildning samt det som är viktigt för företaget att arbeta med för att nå framgång.

5.5 Hur de privata bostadsbolagen jobbar för att nå framgång

Respondent D arbetar med raka riktlinjer när de vill uppnå framgång. Det handlar om att följa de riktlinjer som är uppsatta för att nå målet och det går de inte ifrån. Gemensam utgångspunkt, alla börjar och slutar samtidigt. Här handlar det om att få “Vi känslan”. Eftersom förvaltningen sker till andra bolag måste kanslihuset ta med deras syn på hur det skall se ut eller skötas. Ordning och reda genomsyrar företaget. Den konventionella vägen är ibland lite för komplicerad. Finns de genvägar att gå i förvaltningen så tar företaget dem om de inte är oroliga för hyresnämnden eller att media uppfattar de fel och skriver om det, det är lite av en modig kaxighet att våga gå utanför boxen.

Respondent E arbetar på flera fronter för att nå framgång. Allt börjar inifrån med medarbetarna, vår produkt, därefter ut till kunder och våra samarbetspartners. Respondent E

jobbar med samma introduktion för alla anställda vilket skall leda till att alla förstår innebörden av företagets vision, värderingar och affärsområden. Globalt sett handlar det om att säkerställa att alla nya medarbetare har samma kunskapsplattform att utgå ifrån. För att mäta hur medarbetarna upplever bland annat ledarskap, utveckling och återkoppling genomförs månatligen digitala pulsmätningar. Detta ger oss möjlighet att snabbt vidta åtgärder i organisationen om något behöver förändras och förbättras. Lika viktigt som det är att förstå hur våra medarbetare mår är det viktigt att förstå hur våra kunder upplever vår produkt såväl som service. Detta görs löpande via Nöjd Kund Index enkäter.

Respondent E nämner även hållbarhet som en framgångsfaktor. Och här arbetar det inom förvaltningsorganisationen med hållbarhetsaspekter genom exempelvis driftoptimering av fastigheter, investeringar i solceller samt sociala event och sponsorskap med läxhjälp. En annan viktig aspekt är arbetet med digitalisering för att förbättra och förstärka det interna arbetet såväl som den externa kundkommunikationen och servicenivån.

Respondent F jobbar med att få in kunder till sina lokaler så att det inte står tomma, bygger om så att intressenterna skall bli nöjda och stanna. Detta kan i många fall bli en stor kostnad som företaget tar för att få in hyresgäster i lokalerna. Det skrivs således långa kontrakt som en säkerhet. Det byggs nya lägenheter för att växa och dels som ett samhällsansvar.

“Har varit ute och klippt gräs och skottat snö när det krisat, lite för att det behövs men för att visa på att när det kör ihop sig så löser vi det tillsammans. Så där är ganska mycket signalvärde i detta.”

(Kanslihuset)

Detta visar på att för att nå framgång så är alla lika viktiga i företaget och att alla kan rycka in och hjälpa till om det behövs. Detta leder till framgång.

5.6 Vad är det viktigaste att jobba med för att nå framgång från kommunala sidan

Det absolut viktigaste för respondent A att jobba med för att nå framgång är alla människorna i företaget. Alla har kännedom om målen och jobbar åt rätt håll för att nå dem.

För att respondent B skall nå framgång gäller det att ha tydliga mål och att alla jobbar mot dessa. Att jobba med medarbetarsamtal, det för att det är viktigt att trivas på jobbet för att göra ett bra jobb. Kompetensutveckling är något som det jobbas med, viktigt att den anställde får den utbildning som krävs för att göra ett så bra jobb som möjligt. Det är viktigt att ha en tydlig målbild från ledning till de anställda och ut mot hyresgästerna

Respondent C uppfattar arbetet med de olika intressenterna som en framgång för bolaget. Framgång är ett gott samarbete för att nå målbilderna på ett ansvarsfullt sätt. Det viktigaste för att nå framgång är samarbete, att avvägningen av alla intressenter blir på bästa sätt.

5.7 Vad är det viktigaste att jobba med för att nå framgång på den privata sidan

Det viktigaste för respondent D att jobba med för att nå framgång är personalen. Att ha en glad personal som vill gå till jobbet varje dag och inte vill gå hem på kvällen ger företaget en god verksamhet ut mot hyresgäster/kunderna. Klart att hyresgäster/kunder är viktiga, men om vi inte kan hantera dessa blir det inte bra.

Det absolut viktigaste för att nå framgång är att ta ansvar. Det syns i strategin som baseras på en ansvarstagande affärsmodell med en långsiktig, hög lönsamhet och tillväxt med rätt kunder, medarbetare och samarbetspartners. Det skapar ett hållbart och framgångsrikt företag på både kort och lång sikt. Vi når detta genom att fokusera på: excellens i kundupplevelse, hållbar och lönsam tillväxt, hållbar förädling och utveckling av fastigheter och värderingsstyrd organisation.

Respondent E pratar om kärnvärden som fångar deras absoluta själ. De talar om vad de vill stå för nu och i framtiden. De beskriver hur de är som personer, hur de arbetar och hur de vill bli uppfattade. Utan dessa värderingar är det svårt att förenkla och förgylla livet för andra. Den sociala biten var också en del till framgång och här arbetas det mycket med läxhjälp ut i skolorna och den sociala avsättningen med lägenheter till kommunen som består av ca 15% av företagets bestånd.

En viktig sak för respondent F att jobba med för att nå framgång är att följa med i utvecklingen och då se till de mjuka parametrarna samt den digitala marknaden. Att vara med i denna fasen uppfattar respondent F som en viktig del.

“Den som det inte gått bra för sista åren i fastighetsbranschen, har inte bara varit inkompetenta de har dessutom haft otur” (Leny)

Med den utveckling som varit de senaste åren har det varit svårt att misslyckas med att vara framgångsrika.

5.8 Måla upp en bild för oss hur ert företag i sitt bästa scenario ser ut om 10 år

Respondent A´s målbild om 10 år ser ut som idag. Att ha hög kund och medarbetarnöjdhet och en bra ekonomi för att fortsätta med sina mål. En annan bild som de vill åstadkomma är att försöka vara Co2 neutrala. De vill också ligga i framkant med underhållet som måste göras.

En målbild 10 år framåt kommer ni att se ett LKF som nått upp till ett fastighetsbestånd på 13000 lägenheter och fortsätter att bygga minst 300 lägenheter per år. Att förbättra de saker som kunderna tycker bör förbättras och att vara proffs på det som de är bra på. De vill ha så mycket som möjligt i egen regi. Målet är att ha 70% i egen regi och 30% externt, detta för att de uppfattar ett mycket högt värde av det inom bolaget.

Respondent C´s målbild om 10 år liknar den som finns idag, ett starkt samhällsbygge och hållbara fastigheter med en professionell förvaltning. Att bygga så klimatsmart som möjligt. Tittar vi till nyproduktion så skulle det landa omkring ett fastighetsbestånd på 1200 lägenheter.

Respondent D´s målbild om 10 år är att ha ett bestånd på 3000 lägenheter till förvaltningssidan. På konsultsidan behöver de inte växa över större regioner utan bara öka marknadsandelar inom regionen. Bistå fler mindre allmännyttiga bolag i förhandlingar. Sedan att ha en kontorsbyggnad som gör en stolt, inte bygga något nytt utan förbättra den som redan finns.

Respondent E ser samma företag idag om 10 år, det som skiljer är att de förvaltar många fler lägenheter vilket är deras ägardirektiv. Allt skall gå i hand med vad ägaren har för målsättning och som syftar till bolagets strategier och stöttepelare.

Oavsett geografisk tillväxt ska Heimstaden fortsätta att arbeta för att realisera sin vision om att förenkla och förgylla livet genom omtänksamma boende, att vara en organisation som styrs av sina värderingar och strategiska inriktningar. Att kontinuerligt utveckla och förbättra sin kundresa och värna om deras nära kund- och medarbetarrelationer.

Respondent F ser sig om 10 år som samma bolag som idag med ett fastighetsbestånd på 1500 lägenheter. Beroende på hur marknaden ser ut finns det alltid en möjlighet att expandera på marknaden dock alltid ha Sjöbo som sin hemmabas. Att ha nyproduktion i framtiden får marknaden avgöra, det kan även bli en del förvärv om det skulle behövas.

5.9 Företagens uppfattning om sina prioriteringar i CSR arbete

I tabellen nedan har respondenterna fått frågan att i procenttal sätta hur företagen uppfattar sig själva i hur de arbetar med CSR.

CSR	Miljö (%)	Socialt (%)	Ekonomiskt (%)
MKB Fastighets AB	20	80	0
LKF AB	30	30	40
Svedalahem AB	35	15	50
Kanslihuset AB	25	15	60
Heimstaden AB	20	20	60
Leny fastighets AB	5	30	65

Respondent A's uppfattning är om du inte har det ekonomiska så kan du inte utföra det andra. Att tjäna pengar är att investera i bolaget, en ekonomi i balans för att kunna utföra CSR insatser. Deras uppdrag som allmännyttigt bolag i Malmö är den sociala verksamheten den största vikten att jobba med. Får samhället bukt med de sociala problemen kommer ekonomin att öka. Att strunta i miljön kan de inte göra utan det jobbas det med kontinuerligt.

Respondent B jobbar lika mycket med miljömål och sociala frågor vilket ligger i bolagets linje med vad de uppfattar är viktigt för bolaget. Det ekonomiska är viktigt för att ha möjlighet att arbeta med det sociala och miljöarbetet, dock är det inte det som är det viktigaste för LKF.

Respondent C jobbar mer med miljömål än med de sociala frågorna, här kan vi även se att de lägger större vikt vid ekonomisk vinst.

Respondent D uppfattar det ekonomiska som den största vikten att jobba mot. De jobbar mer mot miljömål än de sociala frågorna.

Respondent E uppfattar ekonomi som den största delen i CSR, detta för att kunna jobba med miljömål och sociala frågor på ett bra sätt.

Respondent F lägger stor vikt i det ekonomiska vilket är det viktigaste för dem. Miljömålen överstiger inte det som lagen kräver. Däremot jobbar de mycket med sociala frågor för att vara ett privat bolag.

6. Analys

I detta kapitel kommer samma rubriker användas som användes i empiriavnittet. I följande delkapitel analyseras skillnaden mellan kommunala och privata bostadsbolag.

Företag	Respondent person
MKB Fastighets AB	A
LKF AB	B
Svedalahem AB	C
Kanslihuset AB	D
Heimstaden AB	E
Leny fastighets AB	F

Nedan kommer respondentpersonerna nämnas med en bokstav enligt tabellen ovan.

6.1 Uppfattningen av framgång

Tabellen visar hur respondenterna uppfattar framgång ur ett företagsperspektiv.

Kommunala	Privata
Nå sina mål (A)	Ordning och reda (D)
Miljömål (A)	Stilrent genom hela företaget (D)
Ekonomiska mål (A)	Skilja sig från mängden, göra något annorlunda (D)
Sociala mål Bibehålla målen långsiktigt (A)	Förvärva, förädla och förvalta (E)
Projekt och utvecklingsarbete (A)	Anställda ska må bra (E)
Expandera som bostadsbolag (A)	Ge bra service (E)
Vara ett attraktivt bostadsbolag för kunder(B)	Tillväxt med kvalitet (E)
Nöjda kunder, kund i fokus (B)	Göra företaget attraktivt (E)
Ett hem för alla (B)	Samhällsansvar utan vinst (F)
Professionell förvaltning (B)	Expandera (F)
Stärka kommunens utveckling (C)	Miljö och social hållbarhet (F)

När det diskuteras vad framgång är för de privata bolagen så är inte kunden i fokus. Det är mer fokus på medarbetarna, att medarbetarna ska må bra och ge bra service. Fokus ligger på medarbetarnas prestation, det är det som är framgången.

När de kommunala bostadsbolagen diskuterar framgång ligger stort fokus på kunderna, kunderna ska bli nöjda, det är de som är framgången.

Skillnad, de privata bolagen uppfattar medarbetarnas prestation som framgång vilket indirekt leder till nöjda kunder medan kommunala uppfattar kundernas nöjdhet som framgång. Båda har nöjda kunder som slutresultat men synsättet skiljer sig vad som är framgången i frågan.

Både kommunala och privata bostadsbolag har en mängd olika svar för vad framgång är för dem. Det är inte bara en definition det är flera. Alla bolagen har i sina svar antytt att ta samhällsansvar är framgång, det som skiljer sig är hur mycket samhällsansvar som respektive bolag tar. Det har att göra med vilka intressenter som finns i bolagens omgivning (Windell, 2012, kapitel 1) samt de olika förutsättningarna som bolagen har till att ta ansvar.

Både privata och kommunala bolag uppfattar expanderings av bolaget som en framgång, de kommunala vill stärka kommunens utveckling ge ett hem för alla vilket de också uppfattar som framgångar. De privata bolagen vill skilja sig från mängden och göra något som ingen annan gör samt öka tillväxten med kvalitet.

Skillnad, de kommunala bolagen uppfattar framgången i att expandera på ett sätt som syftar mycket på det sociala ansvaret i kommunen, det viktiga är att alla får ett hem och att utvecklingen går framåt, det är det som är framgången. När de privata bolagen pratar om att expandera är fokus mer på att öka portföljen och bli ett större företag men med kvalitet. Det handlar också om samhällsansvar men till en lägre nivå än de kommunala bolagen.

I ett kommunalt bostadsbolag är framgång ett hem för alla, det är även att nå sina sociala, ekonomiska och ekologiska mål vilket innebär att framgång för de kommunala bolagen är kopplat starkt till CSR.

De privata bostadsbolagen har inte lika hårda lagar angående CSR så som de kommunala bolagen. Dock påverkas de av media, intresseorganisationer och andra intressenter som delar med sig av sina åsikter och idéer. Utifrån dessa åsikter och idéer uppfattar företaget vad deras intressenter tycker är viktigt och anpassar sitt CSR ansvar efter det (Windell, 2012, kapitel 1). Företagen gör därför sin egna tolkning av CSR (Windell, 2012, kapitel 1) tolkningen är mindre omfattande än de kommunala bolagens CSR men att ta samhällsansvar utan vinst uppfattades som framgångsrikt.

Att vara attraktiv som bolag var något som uppfattades som framgångsrikt för både privata och kommunala bostadsbolag. Det viktiga var att kunden upplever dem som attraktiva. Där var det inte någon större skillnad. Enligt Melander & Nordqvist (2008) lever vi i en varumärkt värld som handlar om att vara attraktiv därför kan attraktivitet uppfattas som framgång.

Ett av de privata bolagen målade upp en bild där framgång var att driva nya projekt och göra företaget attraktivt med en drivkraft att de är kul att bygga. Pengarna var inte det viktigaste. Enligt Andersson (2008) kan framgång vara icke finansiella kriterier som är kopplade till företagande som livsstil, det kan handla om exempelvis personlig tillfredsställelse och stolthet. För det privata bostadsbolaget var det den personliga tillfredsställelsen att det var kul att bygga och stoltheten låg i att ha ett attraktivt företag.

6.2 Jobba med för att nå framgång

I tabellen nedan summeras det som respondenterna ansåg att de jobbar med för att nå framgång.

Kommunala	Privata
Tydlighet för anställda (A)	Raka linjer och mål (D)
Se anställda som viktigast (A)	Vi känsla (D)
Daglig kundkontakt (B)	ordning och reda (D)
Se klagomål och synpunkter som en möjlighet och förbättringsåtgärder (B)	Tydlighet anställda (D)
	Hållbarhet "driftoptimering" (E)

Jobba med NKI (B)	Lika samtliga länder (E)
Information till kund (B)	NKI och NMI är ett kvitto på framgång (E)
Tydlighet (C)	Inga vakanser (F)
Bibehålla en bra och rimlig kvalitet i lgh (C)	Bygga för att expandera i ett samhällsansvar (F)

För att nå framgång jobbar både kommunala och privata bostadsbolag med tydlighet för de anställda så att alla är med på tåget och vet vilka mål som företagen jobbar mot. Enligt Wu, Zhao & Zillante (2017) är projekt effektivitet och hålla personal och kunder väl informerade om projektets påverkan viktiga aspekter för att nå framgång. Enligt Josephsen (2013) krävs det minimering av störningar, varje avbrott som förlänger processen, för att nå framgång i projekt. En annan aspekt är att ha kunskap om när kostnaden uppstår. Det handlar om att se kunskap som en resurs, mindre kunskaper blir en dyrare kostnad och mindre resurser att förbruka till framgång. Att jobba med tydlighet till anställda är därför en framgångsrik metod för att minska störningar och därmed göra bästa lönsamheten över tiden vilket är framgången (Josephson, 2013). Kopplar vi detta till CSR pratar ett av de privata bostadsbolagen mycket om att de jobbar med driftoptimering när det gäller hållbarhet.

Därmed är lönsamheten det som tolkas som framgången även här.

Enligt Karlsson, Nordlöf & Wijik (2012) finns det en koppling mellan bra arbetsmiljö och framgång. En bra arbetsmiljö ger ökad hälsa och säkerhet, detta leder till kreativitet och produktivitet i företaget. Både det kommunala och privata bolagen anser att det är viktigt att medarbetarna ska må bra för att företagen ska nå framgång, detta mäts med nöjd medarbetar index.

Enligt Windell (2012) ökade mediebevakningen och granskningen på företags sociala och miljömässiga ansvar under början av 2000 talet på grund av flera skandaler som bröt mot de mänskliga rättigheterna. Företag utnyttjade många arbetare i lågkostnadsländer.

Bostadsbolagen visar i nutid att tydlighet mot anställda och medarbetarnas välmående är något de jobbar med för att nå framgång. Det visar att de tar den sociala hållbarheten på allvar och uppfattar den även som något viktigt att jobba med för att nå framgång.

Fremsta skälet till att företag tar till sig nya idéer om företagande är för att skapa legitimitet i sin verksamhet och vara accepterad av sin omgivning (Meyer & Rowan, 1977). Det innebär att

företag försöker anpassa sig till rådande normer och värderingar, vad som uppfattas som önskvärt och lämpligt (Suchman, 1995) i detta fallet är det önskvärt och lämpligt att medarbetarna ska må bra.

Vad som är samhällsansvar beror mycket på vad som presenteras i media (Windell, 2012, kapitel 1). Ett av de privata bolagen säger att de kan ta genvägar i förvaltningen för att nå framgång om hyresnämnden och media inte uppmärksammar det. Det innebär att de håller sig inom vad lagen säger men om de kan tolka lagen på ett sätt som gynnar framgången så gör de det. Så länge genvägarna inte är något som anses som oansvarigt av media och andra intressenter så har de privata företagen fria tolkningsmöjligheter till vilket ansvar som de ska ta (Windell, 2012, kapitel 1).

De kommunala bolagen jobbar mycket mot kunden för att nå framgång, det handlar om att informera kunden med vad som händer eller kommer att hända, samt att ta del av information från kunden som kan ge förbättringsåtgärder. Att bibehålla det som är bra och förbättra det som är mindre bra. Detta handlar mycket om att få kundernas och andra intressenternas åsikter för att företaget ska ta del av information om hur de ska få legitimitet och uppfattas bra av sin omgivning (Windell, 2012, kap 1). Vad som sen är tillräckligt med ansvar för företaget bestäms i dessa relationer mellan människor och bygger på de förväntningar, normer och regler som finns (Windell, 2012, kapitel 1). Är det människor som har en starkare åsikt om miljökrav eller sociala krav blir det något som företagen kommer att behöva se över och ta ansvar för om de ska skaffa sig legitimitet (Meyer & Rowan, 1977)

Ett av de privata bolagen jobbar mycket med att skapa "vi känsla" och att det skall vara stilrent i fastigheterna. Det handlar om att när du kommer in i fastigheten skall du se vem som förvaltar den. Andersson (2008) skriver att grejen är att skapa avtryck, det ska kännas att det har någon betydelse för dem. Det viktiga är att företaget har gjort något som känns bra, att skapa känslor är därför något som kan ses som framgång för det privata bostadsbolaget.

Sådana här enkla saker kan komma att stärka bostadsbolagets identitet gentemot intressenterna och samtidigt stärka varumärke på marknaden utan några större kostnader. Andersson (2008) skriver om den personliga tillfredsställelsen är viktig och den uppnås genom att andra uppmärksammar, imponeras och vill arbeta med bolaget

Både de privata och kommunala bostadsbolagen uppfattar expanderings med samhällsansvar som en framgång. Det som skiljer sig är att samhällsansvaret varierar i olika utsträckningar.

6.3 Viktigaste att jobba med för att nå framgång

Tabellen nedan visar en sammanställning av det som är viktigast att jobba med för att nå framgång enligt respondenterna.

Kommunala	Privata
Tydlighet för anställda (A)	Tydlighet (D)
Kompetensutveckling (B)	Kompetensutveckling (D)
Samarbete mellan företag och intressenter (C)	Hållbarhet för att tjäna pengar men inte till vilket pris som helst (D)
	Sociala biten (E)
	Följa med i utvecklingen, digitala marknaden (E)
	Mjuka parametrar (F)
	Underhålla fastigheter (F)

De privata bostadsbolagen uppfattar den ekonomiska vinsten som en framgång. Underhålla sina fastigheter är ett led i att göra en ekonomisk vinst. Att följa med i den digitala utvecklingen är något som är viktigt för att vara framgångsrika. Studeras den sociala aspekten så handlar det om två olika sociala kontakter. En del uppfattar det som att det handlar om sociala kontrakt att ge människor ett boende och en väg tillbaka in i samhället. Det andra som det handlar om den sociala kontakten med boende kunder och här handlar det om att få kunderna att bli delaktiga i deras bostadsområde. De mjuka parametrarna som att låta hyresgästen vara med i olika diskussioner om saker som skall göras i deras bostadsområden.

De kommunala bostadsbolagen uppfattar samarbetet mellan företaget och olika intressenter som det viktigaste att jobba med för att nå framgång. Det har att göra med att det finns många intressenter i bolagens omgivning som alla har olika åsikter och idéer om vad som är företagets ansvar (Windell, 2012). Det är genom dessa intressenter som bostadsbolagen uppfattar vilka ansvarsfrågor som de bör värdesätta och bildar sin uppfattning om vad CSR innebär (Windell, 2012). Indirekt säger företaget att CSR är framgång för dem.

En likhet som finns mellan det kommunala och privata bostadsbolagen är att ta vara på de anställda. Här handlar det om tydlighet, vad företaget står för och hur de tar sig dit. Få de anställda att förstå företagets mål. Att utveckla den anställda så den har de nycklar som krävs för att ge en bra service till kunden. Enligt Sjöberg (2014) ska företaget anställa rätt personer för att företaget skall gå bra ekonomiskt vilket leder till framgång.

6.4 Bästa scenario hur ser ert företag ut om 10 år

Tabellen nedan visar hur respondenterna ser företaget om 10 år och i den bästa av alla världar.

Kommunala	Privata
Som idag men med tyngd på följande punkter(A,B,C)	Samma företag som i dag (D,E,F)
Hög kund och medarbetare nöjdhet (A)	Öka fastighetsbestånd (D)
Bra ekonomi (A)	Underhålla fastigheterna (E)
Hålla sina mål (A)	Anpassa sig efter marknaden (F)
CO2 neutrala (A)	
Framkant med underhållet (A)	
Öka fastighetsbeståndet (B)	
Förbättra det kunderna vill förbättra (B)	
Vara proffs på det man är bra på (B)	

Allt i egen regi (städ, snickeri, VVS, måleri mm) (B)
Stark samhällsbyggare (C)
Hållbara fastigheter (C)
Prisvärda förutsättningar (C)
Bygga klimatsmart (C)

Från tabellen kan konstateras att vara samma företag som idag, öka sitt fastighetsbestånd och att underhålla fastigheten samt anpassa sig efter marknaden är det som är gemensamt mellan kommunala och privata bolagen.

Det som skiljer de kommunala mot privata bolagen är perspektivet att de kommunala jobbar lite mer miljömedvetet, samt för att bli CO2 neutrala. Att bli bättre på det som kunderna tycker behöver förbättras och hålla sina mål. Fortsätta att vara en stark samhällsbyggare med prisvärda förutsättningar.

6.5 Respondenternas syn ur ett CSR perspektiv för företaget

I tabellen nedan har respondenterna fått frågan att i procent sätta hur företagen ser sig själva hur det arbetar med CSR.

CSR	Miljö (%)	Socialt (%)	Ekonomiskt (%)
MKB Fastighets AB	20	80	0
LKF AB	30	30	40
Svedalahem AB	35	15	50
Kanslihuset AB	25	15	60
Heimstaden AB	20	20	60

Leny fastighets AB	5	30	65
--------------------	---	----	----

Ur ett ekonomiskt perspektiv så var det rätt jämt fördelat med något liten övervikt för den privata sektorn att tjäna pengar. Att skillnaden är så liten beror på att Allmännyttiga bolag skall agera affärsmässigt enligt Lag (2010:879) om allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolag. Detta gör att skillnaden på ekonomisk vinst inte skiljer sig så mycket mellan den privata och kommunala bostadsbolagen.

Tabellen visar på hur bostadsbolagen arbetar med miljömål, och visar det på en liten övervikt för den kommunala sidan vilket har att göra med LOU (Lag (2016:1145) om offentlig upphandling. Där myndigheter blir uppmanade till att ta större samhällsansvar så långt det är möjligt. Här finns då högre krav för de kommunala bostadsbolagen, det som kan verka lite anmärkningsvärt är att den privata bostadsbolagen ligger nästan lika högt fast det har mindre miljökrav på sig.

Från tabellen sticker MKB ut lite angående de sociala frågorna, det kan ha att göra med deras uppfattning av CSR. Om det inte finns ekonomi kan du inte göra något av varken miljö eller de sociala delarna. Studeras övriga bolag är det en jämt fördelat mellan de två bostadsbolagen. Det som sticker ut lite är att de privata bostadsbolagen tar nästan ett lika stort ansvar för samhället som de kommunala bostadsbolagen gör.

7. Slutsats

Syftet med uppsatsen har varit att studera vad framgång är för bostadsbolag och hur det skiljer sig mellan kommunala och privata bostadsbolag. Hypotesen är att synen skiljer sig åt mellan de två typerna av bostadsbolag, vilket den också har visat sig göra i flera frågor.

Uppfattningen av framgång skiljer sig mellan privata och kommunala bostadsbolag i flera frågor.

De privata bostadsbolagen framför att det är medarbetarnas prestation som definierar framgång för dem. De kommunala bostadsbolagen framhåller istället att det är kundernas nöjdhet som är framgång för dem. Båda har däremot nöjda kunder som slutresultat men synsättet skiljer sig gällande vad som är framgång i frågan.

Studerad frågan samhällsansvar är det något som både privata och kommunala bostadsbolag betraktar som framgång men det som skiljer sig är hur mycket samhällsansvar som respektive bolag tar. När de privata bostadsbolagen jobbar med hållbarhet för att nå framgång är det i första hand driftoptimering de syftar på medan de kommunala bostadsbolagen istället har en helhetssyn i relation till CSR.

Expanding av bolaget betraktar både privata och kommunala bostadsbolag som framgång. Skillnaden är att de privata bostadsbolagen i högre utsträckning pratar om att utöka portföljen och bli ett större företag med kvalitet, för att nå framgång. Medan de kommunala bostadsbolagen istället syftar på det sociala ansvaret i kommunen, det viktiga är att alla får ett hem och att utvecklingen går framåt, det är de som utgör framgången.

De privata bostadsbolagen kan ha stolthet och personlig tillfredsställelse som framgång. Stoltheten ligger i att vara delaktig i ett attraktivt bolag och den personliga tillfredsställelsen får dem av att de är kul att bygga. Detta var inget som nämndes av de kommunala bostadsbolagens företrädare. Om det är något som skiljer sig eller inte är svårt att säga men det var endast de privata som förde det på tal.

Uppfattningen av hur framgång ska nås skiljer sig åt. De privata bolagen letar efter genvägar för att nå framgång och jobbar mycket med att ha det stilrent igenom hela företaget,

varumärket är viktigt för att överleva. De kommunala bostadsbolagen letar inte efter genvägar i samma grad och är inte lika stilrent som de privata bostadsbolagen.

Det som skiljer sig åt mellan privata och kommunala bostadsbolag och som uppkom i denna studie är att uppfattningen av vad som är viktigast för att nå framgång skiljer sig åt. De kommunala bolagen uppfattade samarbetet med olika intressenter som det viktigaste för att nå framgång. De privata bolagen uppfattade den ekonomiska vinsten som den enskilt viktigaste faktor. Det sociala samhällsansvaret för att hänga med på marknaden och kunna skaffa sig legitimitet och acceptans av sin omgivning. Att vara i framkant i digitala utvecklingen är viktigt för att fortsätta vara konkurrenskraftiga.

Om bolagen får berätta hur deras företag ser ut i sitt bästa scenario om 10 år har de mycket gemensamt men berättelserna skiljer sig också åt. Det som skiljer dem åt är att de kommunala bostadsbolagen är mer miljömedvetna och vill bli CO2 neutrala. De vill bli bättre på det som kunderna tycker bör förbättras samt att fortsätta vara en stark samhällsbyggare med prisvärda förutsättningar.

När bolagen själva får berätta hur de uppfattar CSR som framgång och vad de tycker är viktigast skiljer de sig åt, men endast marginellt. Ur det ekonomiska perspektivet var de jämt fördelat med något liten övervikt för de privata bostadsbolagen att tjäna pengar. Att skillnaden är så liten beror på att Allmännyttiga bolag skall agera affärsmässigt enligt Lag (2010:879) om allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolag.

Ur det ekologiska perspektivet är det en liten övervikt för de kommunala bostadsbolagen. Det beror mycket på LOU (Lag (2016:1145) om offentlig upphandling) där myndigheter blir uppmanade till att ta större samhällsansvar så långt det är möjligt. Det finns högre krav på de kommunala bostadsbolagen men vad som är anmärkningsvärt är att de privata bostadsbolagen ligger nästan lika högt fastän de har mindre krav på sig.

Ur det sociala perspektivet så skiljer det sig även här marginellt. Det är en liten övervikt till de kommunala bostadsbolagen vilket beror på att de är styrda av ägardirektiv och som allmännyttigt bolag är det deras huvuduppgift att arbeta med. Det som är anmärkningsvärt är att de privata bostadsbolagen ligger väldigt nära de kommunala bostadsbolagen fastän det inte är deras huvuduppgift.

Med de olika frågor som diskuterats i slutsatsen har uppfattningen av framgång skilt sig åt mellan de privata och kommunala bostadsbolagen. Därmed kan det konstateras att det finns skillnader i uppfattningen av framgång bolagen emellan. De beror till stor del på de olika förutsättningarna.

8. Personliga reflektioner

Vi trodde på en större skillnad mellan de kommunala och privata bostadsbolagen när vi såg till det ekonomiska perspektivet. Att de privata bostadsbolagen såg ekonomi som det viktigaste för att driva företaget var inte något konstigt. Men att de kommunala bostadsbolagen låg så nära de privata trodde vi inte. Detta beror på lagen som införts för kommunala bostadsbolag att de skall agera affärsmässigt och har rätt att gå med vinst.

Vi reflekterade också över att det sociala samhällsansvaret var något som alla bostadsbolagen jobbade med. Här trodde vi på en större skillnad då det allmännyttiga bolagen jobbar mycket med det genom ägardirektiven från kommunen. Det uppfattar vi som en positiv utveckling för samhället och bostadsbolagen.

Gällande intervjuerna diskuterades om bilden som gavs var av den rätta karaktären eller om det var hur bostadsbolagen vill upplevas på marknaden. Detta bör beaktas i detta arbetet.

9. Källförteckning

Andersson, E. (2008). Ge mig något som känns! Uppfattning om framgång bland svenska oberoende skivbolag. *Sociologisk forskning* 45(2) 71-75.

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (Upplaga 3). Stockholm: Liber

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (Upplaga 3). Stockholm: Liber

DeNisi, A. S., Sonesh, S. (2015). Success and failure in international assignments. *Journal of Global Mobility* 4(4) 386-407. DOI:10.1108/JGM-12-2015-0060

Falck, O., & Heblich, S. (2007). Corporate social responsibility: Doing well by doing good. *Kelley School of Business, Indiana University* 50, 247–254.
DOI:10.1016/j.bushor.2006.12.002

Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston [Mass.]: Pitman.

Grafström, M., Göthberg, P. & Windell, K. (2010). *Ansvar*. (1. uppl.) Malmö: Liber.

Hou, W., Zhang, G., Zhao, Y. (2016). Will CSR pay in the financial sector? An empirical study of a commercial bank's CSR orientation, corporate reputation and customer loyalty in western China. *International Conference on Logistics Informatics and Service Sciences (LISS)*. DOI:10.1109/LISS.2016.7854560

Jansson, C. (2012). *Företag med framgång hur resurser kan skapa varaktiga konkurrensfördelar*. (Doktorsavhandling, Department of Innovation and Economic Organisation, BI Norwegian School of Management).

Josephson, P. (2013). *Långsiktig framgång: reducera fel och slöseri i byggandet*. Stockholm: Svensk byggtjänst.

Karlsson, T., Nordlöf, H & Wijk, K. (2012). Företagsledarens uppfattning om arbetsmiljö prioritering och dess samband med framgång. *Arbetsmedicin och miljömedicin*. Karlstad: Karlstad Universitet, 2012. s.19-19.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2017). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (3. uppl.) Lund: Studentlitteratur

Melander, A. & Nordqvist, M. (red.) (2008). *Att förstå strategi: process och kontext*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Meyer, J. W & Rowan, B (1977/1991) Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, i DiMaggio, P. J. & Powell W. W. (red.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. University of Chicago Press, Chicago.

Sjöberg, L. (2014). *Personlighetstest i arbetslivet historik och aktuell forskning*. Linköping: Linköpings universitet.

Suchman, M.C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, *Academy of Management Review* 20(3) 571-610. DOI: 10.2307/258788

Whittington, R. (2002). *Vad är strategi - och spelar den någon roll?*. (1. uppl.) Malmö: Liber ekonomi.

Windell, Karolina. 2012. *CSR - corporate social responsibility: en guide till företagets ansvar*. (1. uppl.) Stockholm: Sanoma utbildning, 11-30.

Wu, G., Zhao, X., Zou, J., Zillante, G. (2017). Effects of contractual flexibility on conflict and project success in megaprojects. *International Journal of Conflict Management* 29(2) 253-278. DOI:10.1108/IJCMA-06-2017-0051

Elektroniska källor

Boverket (2019)

<https://www.boverket.se> (Hämtad 2019-04-19)

Nationalencyklopedin (2019)

<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/nationalencyklopedin> (Hämtad 2019-05-07)

MKB fastighets AB (2019)

<https://mkbfastighet.se> (Hämtad 2019-06-24)

Lunds Kommuns Fastighets AB (2019)

<https://www.lkf.se> (Hämtad 2019-06-24)

Svedalahem (2019)

<https://www.svedalahem.se> (Hämtad 2019-06-24)

Heimstaden (2019)

<https://heimstaden.com> (Hämtad 2019-06-24)

Kanslihuset (2019)

<https://www.kanslihuset.se> (Hämtad 2019-06-24)

Leny (2019)

<https://www.leny.se/om-leny/skurup/> (Hämtad 2019-06-24)

Respondenter

Heimstaden (2019-04-15)

Henrik Kjellgren, VD Kanslihuset (2019-04-16)

Tobias Persson, VD Leny (2019-04-29)

Sofia Ekelin, Biträdande Fastighetschef LKF (2019-04-16)

Mats O Nilsson, Förvaltningschef MKB (2019-04-23)

Cecilia Önnevik VD SvedalaHem (2019-04-29)

10. Bilaga

Frågor för examensarbete

1. Berätta kort om företaget, vem är ni? och vad gör ni?
2. Hur ser ni på ”framgång” för företaget?
3. Vad jobbar ni med för att nå framgång?
4. Vad är det viktigaste att jobba med för att nå framgång?
5. Måla upp en bild för oss hur ert företag i sitt bästa scenario ser ut om 10 år?
6. Företagets bild ur ett CSR perspektiv